



# Documentos

Publicación del Centro de Estudios de  
Sociología del Trabajo.

Nro 16 – Octubre de 1998

## **EXPERIENCIAS EMPRESARIALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS**

## EXPERIENCIAS EMPRESARIALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Mesa redonda organizada por el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo que tuvo lugar el 11 de agosto de 1998 en el salón de actos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Su realización tuvo como objetivos:

- dar a conocer experiencias de empresas que, además de ser exitosas económicamente, han desarrollado culturas organizacionales innovadoras, creando "cadenas de valor" al incorporar calidad a sus bienes y al agregar un "valor social" a su accionar, es decir, que libremente han decidido realizar acciones solidarias orientadas a sectores sociales débiles o frágiles.
- analizar desde una mirada política, la relación que tienen estas experiencias con el interés general.

## **EXPERIENCIAS EMPRESARIALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **PALABRAS INTRODUCTORIAS**

#### **Juan Carlos Chervatín**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

Es para mi un placer, como autoridad de esta Casa de Estudios y en nombre de la Universidad de Buenos Aires dar la bienvenida a los invitados que hoy nos acompañan, representando al campo empresarial, político, y académico, como también a todos los asistentes por el interés en esta actividad organizada por el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.

Sin duda la temática de esta mesa es muy pertinente en orden a la reflexión sobre aquellas perspectivas que contribuyen al interés general, por lo que resulta altamente satisfactorio para la Facultad de Ciencias Económicas ser partícipe de este encuentro en el que sin duda se ha de llegar a valiosas conclusiones.

Esperando que esta actividad sea un incentivo más para acercar a la sociedad nuestro quehacer académico, les doy la bienvenida y les deseo un fructífero trabajo.

*Muchas gracias.*

#### **Mirta Vuotto**

Directora del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

En nombre de la Facultad de Ciencias Económicas y del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo quiero agradecer a los empresarios Adolfo Ferrero, Higinio Ridolfi, y Fernando Racca el haber aceptado esta invitación para transmitir sus experiencias. El Sr. Muñoz de la empresa Lanín se ha disculpado por no poder acompañarnos.

Del mismo modo agradezco a los representantes de los partidos políticos mayoritarios que fueron convocados: Diputada Fernández Mejjide y Diputado Federico Storani. Lamentablemente el Dr. Antonio Cafiero no ha podido asistir, aunque ha mostrado su disposición para hacerlo en otra oportunidad.

Es un gusto presentar al Lic. Javier Lindenboim, investigador de esta casa quien coordinará el primer panel y al Dr. Mariano Grondona quien nos ayudará a reflexionar sobre el alcance de estas experiencias.

Del mismo modo agradezco a los presentes el haber aceptado esta invitación.

La iniciativa de organizar esta mesa redonda se relaciona con los resultados de un sondeo de opinión reciente, en el que la mayor parte de los entrevistados consideró que, en general, los empresarios son conocidos en Argentina por sus vidas personales más que por los aportes que hacen a sus propias empresas y a la sociedad en su conjunto.

Por esta razón el reclamo que los entrevistados plantean a los empresarios es que sean más honestos, solidarios y que se ocupen de los problemas de la gente.

En este pedido se expresaría un deseo: que las empresas que sólo se interesan por la rentabilidad se transformen en empresas con preocupaciones por la sociedad, es decir, se conviertan en empresas responsables.

Las empresas responsables socialmente son aquellas que, más allá de la producción de bienes y servicios, agregan valor en lo que hacen por sus miembros y por la sociedad. El supuesto de estas acciones es que el bienestar de la sociedad y el de las empresas está estrechamente relacionado.

Esta mesa es una muestra de empresarios y empresas responsables. Ellos fueron seleccionados respetando distintas modalidades, orígenes y diversidad de las actividades que hacia adentro de la firma y hacia la sociedad han encarado en su trayectoria.

Dado que sus acciones trascienden lo estrictamente económico, hemos invitado también a representantes de partidos políticos mayoritarios a fin de reflexionar sobre el alcance de estas experiencias y el sentido que ellas tienen socialmente.

*Una vez más, muchas gracias.*

PRIMER PANEL

**EXPERIENCIAS DE LOS EMPRESARIOS**

---

MODERADOR

**Javier Lindenboim**

PONENCIAS

**Adolfo Ferrero**

SANCOR Cooperativas Unidas Limitada

**Higinio Ridolfi**

Automación Micromecánica SAIC

**Pablo Cosso**

InterSoft SA

## **PONENCIAS**

### **Adolfo Ferrero<sup>1</sup>**

Presidente de SANCOR Cooperativas Unidas Limitada

Buenas tardes a todos, quiero agradecer a la Facultad de Ciencias Económicas, el haber tenido la gentileza de invitarnos a este panel, ya que creo importante que podamos transmitir cuál es nuestra visión y nuestra convicción sobre el movimiento de nuestras empresas.

SancCor es una cooperativa de cooperativas que tiene 60 años de vida. Comenzó su actividad como receptora de cremas que eran provistas por 16 cooperativas. Llegó a contar con 350 entidades asociadas, aunque debido a los procesos de concentración hoy existen 90 cooperativas que proveen 5 millones de litros de leche diarios.

Está ubicada en Sunchales -provincia de Santa Fe-, y las entidades fundadoras fueron de las provincias de Santa Fe y Córdoba. Hoy recibe la producción de cinco provincias argentinas donde están asentadas las cooperativas, que cuentan con representantes en el Consejo de Administración.

En sus sesenta años de vida prevalecieron los principios democráticos y la libre elección de los representantes por parte de la gente. En una Argentina que se va transformando democráticamente esto es digno de expresar, ya que cuando caracterizamos la empresa Sancor, podemos decir que es una “vieja empresa”, que democráticamente se va modernizando y cambiando. Un ejemplo lo constituye la posibilidad que se brinda anualmente en la Asamblea General, cuando la gente elige a sus representantes, o los saca si no está convencida de su accionar.

Me parece importante rescatar la misión de Sancor, que se puede sintetizar en su carácter de empresa de productores para consumidores. El hecho de trabajar fehacientemente en la mejora tecnológica y en la transformación desde “la ubre de la vaca hasta la góndola” es un proceso que nos obliga a adecuarnos y que nos permite mostrarle al

---

<sup>1</sup> Adolfo Ferrero es egresado de la Facultad de Agronomía y Veterinaria de la Universidad Nacional del Litoral -Esperanza-. Inició sus actividades como vocal suplente en Sancor a comienzos de esta década, y actualmente es su presidente; representa a la empresa ante una gran cantidad de instituciones, entre ellas la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, el Consejo Asesor de la Facultad de Agronomía y Veterinaria de la Universidad Nacional del Litoral y la Comisión de Lechería de Córdoba y Santa Fe, entre otras.

país qué es lo que puede hacer este sistema y cómo puede desarrollarse en las distintas etapas que transitan las economías mundiales en las cuales está inmersa la Argentina.

Tanto en el aspecto social como en la actividad productiva de Sancor se pueden mencionar iniciativas y resultados importantes, entre los que se cuenta el desarrollo de cuencas lecheras, tratando de aportar al productor las herramientas necesarias para su transformación y desarrollo. Así es como ocurrieron hechos trascendentes dentro de nuestro movimiento, que permitieron la adecuación de la cuenca lechera, al proceso de transformación en el que Sancor estuvo inserto. Un hecho para destacar es el de la cuenca del departamento San Justo de la provincia de Santa Fe y Córdoba, que pasó en el curso de diez años, del quinto al primer lugar entre las cuencas del país. En ella el movimiento cooperativo tuvo gran repercusión y acompañó al cambio productivo. Esto nos obliga tecnológicamente y moralmente a adaptarnos a este medio y por eso es que la cooperativa se transformó, y “le puso el pecho al país”, enfrentando situaciones complejas, aunque siempre con mucha lealtad y transparencia. Creo que esos son los fundamentos de estos sesenta años.

Nosotros acompañamos al productor en todo el proceso productivo, desde el financiamiento necesario para las transformaciones que serán adoptadas, hasta el acceso a la tecnología, tratando de incorporar las herramientas suficientes o necesarias para su desarrollo. Por supuesto que este proceso de globalización trae aparejada una fase de concentración, que se expresa entre otros aspectos en haber pasado de las 350 cooperativas con que contábamos al actual número de 90. Esto refleja un proceso de centralización muy importante, que también se registró a nivel del productor, al que tratamos de acompañar con todos los medios a nuestro alcance.

En Sancor creemos que la capacitación es una herramienta fundamental para que se produzca una transformación positiva. Comenzamos con la capacitación de los jóvenes a través de la Federación de Centros Juveniles para la enseñanza a los futuros productores y dirigentes de las cooperativas. Estamos apoyando los procesos de transformación que se viven en el interior del país, fundamentalmente donde existen institutos agrotécnicos, a los que acompañamos y ayudamos para convertirlos en productivos y ejemplares para la región y para los jóvenes. El apoyo no solamente se brinda a través de las estrategias técnicas sino con sostén financiero. A las escuelas agrotécnicas que nos ofrecen su producción les pagamos

el 50% más que a un productor común y en este esquema se incluyen diez escuelas a las que aportamos alrededor de 40 mil dólares anuales para que los utilicen en la superación continua y para que puedan hacer un aporte a su medio. De este modo pueden convertirse en ejemplos de las transformaciones dinámicas que el productor puede imitar.

Contamos con un Instituto de Enseñanza Superior ubicado en Sunchales, al que asisten 92 alumnos. Allí se dictan las carreras de Analista de Sistemas y Analista en Contabilidad y Gestión las que están aprobadas por la Enseñanza Superior y en las que se capacita nuestra gente: tamberos, hijos de tamberos, productores, hijos de productores, y también quienes dirigen y administran las cooperativas.

Realizamos aportes al Instituto Nacional de Educación Tecnológica, y por la ley del régimen fiscal 22.317 hemos aportado más de 300.000 dólares al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Con este instituto tenemos convenios de colaboración, de investigación, y desarrollos tecnológicos que después se trasladan al productor. Hemos logrado realizar una investigación sobre alfalfa, hemos desarrollado un cultivo en común con el INTA, que estamos multiplicando en los Estados Unidos, y otro que se va a comenzar a multiplicar en La Rioja a partir del año próximo. Hemos establecido convenios de investigación y desarrollo con el Centro de Referencia de Lactobacilos (CERELA) (Tucumán), con quien tuvimos una experiencia más que interesante: por la firma de un acuerdo de complementación e investigación a través del CONICET, logramos obtener una leche Probiótica, la leche "Sancor Vida", que es el orgullo de nuestra cooperativa, tanto por su calidad, como por haberla obtenido gracias a la colaboración del Dr. Guillermo Oliver, un investigador de excelencia que sabe interpretar el sentimiento de la gente.

Firmamos convenios con CEPROCOR en la provincia de Córdoba y con el Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC), en la provincia de Buenos Aires. Junto con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica realizamos contribuciones para instituciones de bien público. Hemos colaborado con las siete provincias inundadas aportando leche larga vida, y estamos contribuyendo con distintas instituciones no gubernamentales donando en la actualidad diez mil litros de leche semanales.

Constituimos una mutual propia, que atiende la salud de nuestros productores, y que pertenece a nuestros empleados. Por ello nos estamos insertando en este nuevo modelo de medicina privada,



tratando de integrar a todos los componentes de salud instituidos en nuestra cooperativa. Somos socios de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo y manejamos lo relacionado con la prevención de accidentes; contamos con una administradora de fondos de jubilación y pensión, que aunque es pequeña, es de nuestra gente y para nuestra gente. De esta forma manejamos el financiamiento de los proyectos de nuestros productores y de nuestros socios.

Institucionalmente nos comunicamos a través de una revista que editamos mensualmente y que llega en forma gratuita a todo el país y por medio de un programa de radio que se transmite en el interior del país. Por intermedio de la Junta Intercooperativa editamos el periódico "La voz del Tambo", con una difusión importante y un enfoque técnico referido a la lechería en la Argentina y su desarrollo en el mundo.

En cuanto a la integración cooperativa, tratamos de buscar cada vez mayores acercamientos y complementación. Dado que Sancor es una de las más grandes cooperativas del país, tratamos de lograr que las demás cooperativas sean protagonistas, de unirnos para fortalecerlos y no para absorberlos, buscamos que por todos los medios tengan el protagonismo que se merecen, y que tuvieron durante mucho tiempo.

Trabajamos fuertemente en materia de recursos humanos, capacitamos en la empresa desde la base hasta el máximo gerente. Adoptamos las normas de calidad ISO 9000; y nuestra gente se encuentra motivada y comprometida porque saben que valoramos el esfuerzo que hacen. Esa valoración se relaciona con los procesos de capacitación y formación implementados.

Sintetizando, tenemos una mutual, somos socios de una ART, pertenecemos a una AFJP, desarrollamos productos para que nuestra gente se sienta bien, tratamos de brindarles financiamiento y buscamos que trabajen y se comprometan con el movimiento cooperativo. Estamos interesados en que todo el mundo participe, Sancor es una cooperativa abierta que trata de consensuar todas las decisiones, creemos que a pesar de las eventuales dificultades, nuestra institución tiene gente capaz, y cuando se cuenta con recursos humanos como los nuestros se pueden enfrentar todas las adversidades. Eso lo demostramos durante 60 años.

Ante las situaciones de alta competitividad en las que, después de la convertibilidad, parecía que el movimiento cooperativo no tenía cabida, nosotros pensamos que con gente capaz se pueden lograr muchas

cosas y lo demostramos, hoy estamos convencidos de eso, y seguimos luchando por nuestros principios.

Creemos en la Argentina, trabajamos por la Argentina y confiamos en los hombres. El hombre es el principio y fin de la economía: el hombre productor, funcionario, empleado, el hombre consumidor.

*Creemos en este principio y lo vamos a seguir defendiendo, gracias.*

### **Higinio Ridolfi<sup>2</sup>**

Presidente de Automación Micromecánica SAIC

Aunque mi discurso no es académico, un poco por mis orígenes y luego por mi idioma, quiero relatarles lo que aconteció dentro de una PyME, un proceso que si mantiene continuidad en el tiempo constituye una especie de cadena, con una lógica cuyos resultados se aprecian después y entonces es mas fácil describirlo.

Voy a tratar de describir esos resultados destacando que ellos provienen de un grupo de personas, más que de una persona. Micromecánica o Automación Micromecánica es un nombre extremadamente largo, que de alguna manera quiere transmitir lo que éramos.

Se trata de una pequeña empresa, 180 personas, 8.000 m2, que fabrica componentes neumáticos para la automatización. Algo bastante simple, aunque complejo cuando se lo aplica, esto significa utilizar aire comprimido para automatizar operaciones o manufacturas, así como se utiliza electricidad para que funcione un motor y tengamos luz, cuando ponemos aire comprimido lo utilizamos como un elemento energético y logramos capacidad para realizar movimientos. Esta es nuestra especialidad.

Nuestro mercado es la Argentina, y además exportamos a veinte países. Somos chicos, aunque podemos avanzar en la medida que incorporemos materia gris. Facturamos de 16 a 20 millones de pesos, y de esa facturación exportamos un 25%. Esta es nuestra presentación.

En el año 1990 cuando se produjo la convertibilidad hicimos un razonamiento de lo más simple, comunicar nuestro estado de ánimo al

---

<sup>2</sup> Higinio Ridolfi es tecnólogo, egresado del Instituto Rossi de Vicenza, Italia, presidente de la Unión Industrial de Avellaneda y de la Comisión de Comercio Exterior de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. Es además tesorero de la Asociación de Fabricantes de Máquinas, Herramientas y Afines.

conjunto del personal y recuerdo que la cosa fue muy sencilla: tomamos un elemento que fabricábamos y un elemento importado. A cada una de las 180 personas, que integraban la empresa, les dije: "si lo compro afuera me cuesta \$10 y si lo vendemos nosotros cuesta \$12, ¿alguien cree que con esa diferencia nos lo van a comprar?" La respuesta fue "no" y el desafío fue el siguiente: o reducimos la gente o mejoramos nuestra performance. No existe otro secreto, simplemente traigo como referencia la ecuación planteada. En ese momento en la empresa éramos 180 y seguimos siendo 180, sólo que ahora facturamos tres veces más que en aquel entonces.

Les quiero transmitir que en mi experiencia de trabajo, previa a la de la empresa automatización micromecánica, me desempeñé durante 15 años en empresas multinacionales. En una coyuntura determinada, en tiempos de crisis hice un planteo a la gerencia: "necesito por lo menos un sereno" y me contestaron "poné un perro". Esa respuesta me enfrentó a la dureza de los números. Para alguien chico, la idea es colocar la empresa en los términos en los que piensa un grande, aunque con pocos medios y esta ecuación, expuesta de manera simple, conduce a un trípode que lleva "al cliente, mi competencia y yo" y esta es la pelea.

En nuestro caso la gente asumió el desafío de mejorar la performance, y desde ese momento todos entendieron, que de alguna manera, cada uno sería artífice de lo que le pasaba y empezaron a mirar a su alrededor también. Así se abroquelaron dentro de su trabajo, y también de su firma.

Con el efecto globalización, apareció el tema de la competitividad y creímos que lo más económico era la educación, definimos cosas y marcamos un camino.

En el año 1993 ganamos el premio PyME, en 1994 logramos la ISO 9002, en 1995 la ISO 9001, en 1996 fuimos Premio Nacional a la Calidad, en 1997 fuimos ISO 14001, y uno se pregunta, ¿estos premios son una cocarda o una filosofía de vida?

En el fondo se trata de una filosofía de vida que la gente asume. En este caso asumieron que tenían como responsabilidad el realizar una tarea, y que las cosas se debían hacer bien de entrada, que no se debían controlar. En el control existe un 50% de chance que el producto salga bien, en cambio, si cada uno hace bien su tarea desde el principio, se tiene el 100% de posibilidad que el producto sea bueno, y esto es una opción. Quisiera profundizar lo dicho haciendo referencia al

Premio Nacional a la Calidad, como una forma de evaluar tanto nuestros resultados en esta pequeña sociedad como en el entorno. Nos calificaron en nuestra estrategia evaluadores extremadamente expertos. Se trató de 6, 8, o 10 evaluaciones cada una realizada por entre 2 y 3 evaluadores que revisaron en profundidad nuestra performance. Al hacerlo preguntaron cuál era nuestra estrategia y cuando tuvimos que demostrarla, se vio que se daba más participación a la formación individual, ya que el conjunto de ladrillos me iba a dar un edificio sólido. Esta perspectiva es diferente a la de pensar en la idea del edificio y no tener forma de construirlo.

Esto fue materia de debate, ya que estaban en juego realidades que nosotros percibíamos en teoría, por eso me mantengo con la idea del Premio Nacional de la Calidad, simplemente para mostrar qué significa la cultura dentro de un conjunto humano y cómo ésta se conforma a través de una visión empresaria que resulta de ese conjunto.

Hay un principio en la evaluación del Premio Nacional de la Calidad que es el Total Quality en que aparecen diferentes elementos que toman en cuenta las satisfacciones de distintos componentes: el cliente, el personal de la firma, el accionista de la firma y la sociedad, que en este conjunto es considerada básicamente como un accionista. Tomémoslo con el perfil más económico: debe tener rentabilidad, debe tener un capital, se lo debe mantener la sociedad.

En el Premio Nacional de la Calidad no se permite el atraso en el pago de un sólo impuesto, ni se puede tener un juicio, esto equivale a decir, que la sociedad le reclama algo a la empresa. Se mide absolutamente todo, de la "A" a la "Z": todo, es una especie de *spot* en un determinado momento de la firma, sacan una foto y ese es el estado. Uno se encuentra al día o no. En cuanto al cliente, debe demostrarse que está satisfecho, y el personal también es auditado para conocer si está conforme o no. Puede parecer que describo la firma pero de alguna manera quiero seguir un minuto con esto porque así transmito algunas ideas.

Los objetivos son el cliente, el accionista, el empleado y la sociedad, tanto en los aspectos explícitos como en los implícitos. La exhibición de los resultados es lo que de alguna manera da la prueba y la autosustentabilidad de lo que se hace. Lo contrario sería cosmética y no realidad. Nosotros introducimos política de calidad, la política ambiental, tener la 14001 para una PyME puede parecer que no sirve, pero no es así. Obtener una ISO 9001 sirve, ¿por qué? Porque en cada momento,

uno aparece como cliente y proveedor, es un estado mental pero que se transmite al entorno. Esto se transmite también a la familia, hacemos reuniones tres o cuatro veces al año donde nos reunimos con nuestras familias. Festejamos juntos, por ejemplo, el “día del niño” y entregamos uniformes, camperas. Con la tarjeta de ingreso a la firma, los empleados tienen crédito en los negocios y ésta a la vez sirve como documento en la policía vecinal. Estos son beneficios indirectos que en ningún caso cuestan dinero, son solamente inteligencia o prolijidad.

Las próximas normas ISO a editarse se refieren a la política de seguridad e higiene. Estamos detrás de eso, simplemente porque deseamos agregar módulos al conocimiento. De alguna manera este ciclo de normas ISO, o los premios, son simplemente módulos que se agregan a distintas metodologías de trabajo. No es que cada módulo sea un programa diferente. Un día me preguntaron por qué me interesaba en las normas 14001 que se ocupan del medio ambiente. Lo hago por respeto hacia la comunidad. Creo que aquél que pertenece a la firma, de alguna manera debe hacer algo por su comunidad. La historia es muy simple. Como empresario, recibir inspecciones municipales, provinciales, nacionales, etc., supone un costo; si la empresa obtiene la certificación de la norma 14001 estará bien con la sociedad, estaré bien conmigo, no perderé tiempo ni efectividad, y por lo tanto, gano.

El sistema así planteado junto con la vocación de compromiso del equipo de dirección conforma el conjunto de orientaciones específicas de la empresa.

El sistema de gestión incluye al cliente, la calidad, el planeamiento, el sistema de información, los recursos humanos, el aseguramiento de la calidad, la responsabilidad social.

Sobre la responsabilidad social, les quiero comentar en forma muy simple lo que nosotros hacemos. Mientras que en el país, el personal ocupado se ha reducido; nosotros, en cambio, hemos aumentado. Se ha producido una caída drástica en el cuanto a la adhesión del personal a conflictos gremiales, y no tenemos conflictos gremiales. Hubo una caída absoluta en el porcentaje de ausentismo y podemos afirmar que lo que el país “desempleó” nosotros lo empleamos. Aportamos al sistema sindical y en cuanto al aporte a la comunidad contribuimos para la compra de un tomógrafo para el hospital de la zona.

Realizamos el seguimiento de nuestras acciones dentro de la empresa y en nuestra firma todos pueden hacernos llegar sus disconformidades.

Cualquiera, desde el exterior o el interior puede decir que algo no le conviene. Para nosotros esto significa que nos tenemos que hacer cargo y lo tratamos de resolver. Les puedo mostrar gráficos sobre la relación entre fidelidad del cliente y posicionamiento de la marca en el país; facturación anual o crecimiento y beneficios de la firma, como asimismo de la evolución del número de accionistas y de los estados patrimoniales.

Concluyendo, creo que el aporte que puede hacer una PyME en lo social consiste en ser un verdadero empresario, hacer las cosas bien, obtener resultados, crear algo armónico, no se trata de repetir lo mismo, sino de innovar, flexibilizarse, actuar, especializarse con la biblioteca atrás. Esto constituye un conjunto de elementos a partir de los cuales el trabajador debe asumir con pasión su profesionalidad o su trabajo.

Creo que una PyME, cuando asume su responsabilidad con pasión e ingresa en el tema del conocimiento y de la mejora continua, con el tiempo logra un equipo o un conjunto de gente motivada.

*Nada más, muchas gracias.*

### **Pablo Cosso<sup>3</sup>**

Java Consultant Manager. Intersoft S.A.

Para comenzar, haré una breve referencia a los Estados Unidos y al panorama de la industria de tecnología de información en la que ese país es dominante. Actualmente existe una demanda de 190.000 trabajadores del conocimiento. Al respecto, Bill Gates señaló que Microsoft tenía un requerimiento de 1500 profesionales vinculados a un nuevo paradigma de producción. Esta demanda se va a incrementar en los próximos años, en una sociedad en la que existe crecimiento sin inflación y en la que el poder de compra del Estado es muy fuerte. Al respecto, también es importante mencionar que en estos días habrá una conferencia de Pymes, en la que se expondrán las políticas gubernamentales orientadas a este sector.

Luego de comentar estos aspectos me remitiré a la historia de InterSoft como empresa que se dedica a producir software en Argentina, en un contexto totalmente diferente al de los Estados Unidos. Me gustaría

---

<sup>3</sup> Pablo Cosso es Analista de Sistemas, egresado de la Universidad de Buenos Aires.

comentar la visión original de los fundadores de la empresa, ya que como uno de los empleados más antiguos, al ingresar me interesó participar de un proyecto que presentaba valiosas ideas fuerza entre las que se destacaba la de innovación constante, como ventaja competitiva para diferenciarse del resto de las empresas.

Ya en 1983, los socios fundadores pensaban constituir una empresa globalizada, para salir a competir y ganar nuevos mercados. Pensando en una industria en la cual el conocimiento es la mayor fuente de materia prima, deben existir fuertes vínculos formales e informales con las universidades. Por supuesto que a las ideas y la visión de negocios, la idea de mercado, de productos y servicios y de alta tecnología, habría que agregar también la actitud ética para con los negocios.

La misión que se desprendía de esta visión consistió en proveer soluciones informáticas basadas en tecnología de punta, para clientes que entienden la informática como una herramienta competitiva clave en el mercado nacional e internacional, buscando relaciones de largo plazo.

¿De qué modo se dio el crecimiento de InterSoft? En 1983, tres personas forman la empresa y se factura cerca de quince mil dólares anuales. Desde 1994 hasta el presente se han facturado aproximadamente siete millones anuales, y hoy es la única empresa argentina con desarrollo de software de base. Al respecto debemos mencionar que la producción de software se divide en software de aplicación (sistemas contables, administrativos) y software de base, que habitualmente se conoce como base de datos, y herramientas de desarrollo. Nosotros nos hemos caracterizado por ser proveedores de software de base. Estas experiencias nos permitieron ser altamente competitivos y pudimos lanzarnos a abrir sucursales en distintos países.

Los casos típicos en Latinoamérica fueron Brasil y México, aunque también una situación muy interesante se presentó en Rusia, donde existe un laboratorio de software de base montado desde hace cinco años.

A lo largo de su trayectoria InterSoft exportó productos a más de 10 países, entre los cuales están Brasil, Colombia y Uruguay. Hay una cantidad de clientes en este mercado, sobre todo de empresas extranjeras, y empresas en proceso de privatización.

También existen algunos bancos e instituciones universitarias que forman parte de nuestros clientes, ya que de alguna manera confían en nuestra tecnología.

Por supuesto, existen algunas dificultades en cuanto a este desarrollo, sobre todo por ser la única empresa argentina que provee soluciones en materia de software. Uno de los problemas es la falta de financiamiento de los proyectos y al respecto cabe destacar que InterSoft se sostuvo con fondos propios y recursos genuinos debido a que una actitud ética no nos llevó a hacer negocios con el Estado.

Contamos con una base de 400 instalaciones y 125 clientes, que están trabajando activamente con nosotros, y por supuesto en el marco de una competencia muy fuerte con las empresas multinacionales que dedican todo su capital y penetración en el mercado nacional al marketing y no a la investigación y desarrollo, ámbito éste característico de InterSoft y condición para ser una empresa competitiva.

En nuestro desarrollo hemos tenido reconocimientos ya que en 1995 se obtuvo el premio INVERTIR, por ser una de las empresas nacionales con mayor inversión en el país; tres premios de honor de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, dos de ellos en el país: el Premio de Gestión a la Innovación como Industria de Software y el Premio Excelencia en la Gestión de Innovación de Empresa Mediana, el otro fue un premio al éxito innovador que se otorgó en Costa Rica en febrero de 1996, donde compitieron 100 empresas innovadoras de América Latina.

De los diez premios que se entregaron en la oportunidad, cuatro se otorgaron a PyMES argentinas, entre las que se encontraba InterSoft, aunque existen otros, tal como el Entrepreneur, otorgado a un socio fundador por la revista Mañana Profesional. Estos son algunos aspectos que distinguen a esta empresa.

Con respecto a las actividades relacionadas con la comunidad, debemos destacar el fuerte vínculo con las universidades y esto quiero resaltarlo, ya que hemos donado tecnología propia y no propia, hemos dictado cursos, charlas y conferencias en la mayoría de las universidades nacionales con sede en Capital Federal y en otras radicadas en el interior.

Los cursos sistemáticos dictados para alumnos en los últimos años de la carrera de informática, estaban ligados a un programa de pasantías. Este es un aspecto importante para nosotros, ya que estamos haciendo



una transferencia del conocimiento adquirido a lo largo de los años como empresa competitiva, que no tiene que envidiar lo que se está haciendo en Estados Unidos.

Hemos realizado desarrollos importantes en tecnologías que aún se están madurando en los Estados Unidos. Para dar una idea al respecto debo mencionar el lenguaje de programación JAVA, en el que estamos trabajando. No se trata de cursos de iniciación, sino de cursos de aproximadamente 80 horas cátedra, que brindamos gratuitamente, para alumnos de distintas universidades. Sin hacer distinciones entre universidades públicas o universidades privadas, los alumnos asisten tres o cuatro veces por año a estos cursos.

Para nosotros es fundamental, en cuanto a la relación con la comunidad, establecer un vínculo, ya sea de una manera formal, a través de donaciones, o de una manera informal, como la que se mantiene con las universidades. También hemos desarrollado actividades con universidades del exterior: San Pablo en Brasil y también con el Instituto Tecnológico de Monterrey en México. Esta es una de las actividades más fuertes que hemos tenido, al pensar en las universidades como generadoras de conocimiento y en el vínculo de ellas con nuestra producción de software como generador de un nuevo paradigma de producción.

Otro tema relacionado con el lazo con la comunidad se expresa en el trabajo que hemos desarrollado en el Centro Universitario de Devoto, al que hemos donado libros, donde dictamos charlas y cursos a los internos y brindamos una oportunidad laboral a dos ex internos de la cárcel de Devoto uno de los cuales sigue trabajando en nuestra empresa y otro desarrolla actualmente su actividad en México.

Un aporte adicional lo constituyen los premios a la creatividad que han sido otorgados, uno orientado al trabajo artístico de pintores de reconocida trayectoria en el país y otro a la programación, orientado a los profesionales de nuestra carrera, por el que un alumno viajó a Austria para realizar un curso sobre una determinada tecnología.

Como modalidad de compromiso con la comunidad y para seguir difundiendo tecnología, me interesa mencionar que InterSoft, a través de sus socios fundadores, creó hace unos meses una empresa en Estados Unidos con la decisión de jugar en el escenario donde la industria de software está más desarrollada. De alguna manera vamos a competir con nuestro know how para tratar de producir software desde Estados Unidos, y es muy probable que en el crecimiento de esta

empresa se necesiten recursos que estarán conectados con recursos nacionales propios de las universidades.

Finalmente, me gustaría pensar en el compromiso social que tenemos con la comunidad, el que nace de nuestra propia decisión de ser una empresa creadora de tecnología innovadora en software, en un mercado en que una empresa de nuestras características se encuentra prácticamente sola, por lo que es importante la existencia de redes con otras empresas que puedan competir con nosotros y que pueden salir al mundo globalizado junto con nosotros.

Así que, simplemente quisiera terminar diciendo que nos gustaría producir tecnología generadora de empleo, la que será moneda corriente en el tercer milenio, es decir, generar empleo donde el conocimiento tiene un valor fundamental.

*Les agradezco el haberme permitido transmitir la experiencia que estamos desarrollando.*

## **DEBATE**

### **Coordinado por Javier Lindenboim**

Preguntas realizadas a los representantes de InterSoft SA

*¿Les parece excesiva la carga impositiva? ¿Influye en la competencia?*

#### **Fernando Racca<sup>4</sup>**

La presión impositiva no es pareja. Decía mi abuelita: "la ley no es rigurosa". No es tanto el problema en términos absolutos, sino en términos relativos.

En esta época de la globalización tenemos que ver cómo competimos en impuestos con otros países. Hay que mirar mucho más el marco internacional, y ver ahí como se define el costo impositivo. La nuestra es una empresa de muy alto nivel agregado, en donde el tema previsional, el famoso impuesto al trabajo, realmente incide. Nos quita oportunidades de hacer cosas.

Preguntas a ser respondidas por cualquiera de los tres panelistas.

---

<sup>4</sup> Fernando Racca es Presidente de InterSoft SA y Contador Público Nacional, egresado de la Universidad Nacional de Rosario.

*¿Favorece o dificulta el desarrollo económico de las PyMES y de las entidades cooperativas el mantenimiento de la política de convertibilidad?*

**Higinio Ridolfi**

Normalmente me manejo con datos ciertos, por lo que haré referencia a un caso que se presentó hace tres meses. Nosotros fabricamos elementos para Whirlpool de México, de Brasil y de Argentina, me llamaron de Brasil y me dijeron: si Ud. quiere seguir mandando material para Brasil y para México debe bajar su precio un 15%, de lo contrario me traigo para Argentina los materiales. Lo que hicieron fue decirme que Brasil había devaluado entre el 12% y el 15%. Esto es una realidad.

Paralelamente yo creo que la convertibilidad me da y me sigue dando formas de planear o una plataforma. Creo que lo que no se puede omitir es la flexibilidad posterior. Se los voy a decir de otra forma: quiero contarles cómo la pasamos como pequeña empresa. A principios de año, hice un curso sobre compensaciones para saber cómo convengo a mi gente de que no puedo darles aumentos todos los días. Entonces, tengo por un lado un piso que sube y un techo que baja.

Tenemos que pensar en alguna forma diferente de trabajar o la ecuación a la larga nos va a encerrar. No se trata de salir de la convertibilidad, pero sí creo que necesitamos acciones coordinadas. Lo que pasó con la empresa brasileña me pasó acá, en Argentina. Lo primero que hice fue juntar a la gente. Pedí reducciones a mis proveedores de materias primas importadas. Integré mi cadena desde cero, desde el proveedor de materia prima, y al problema lo subdividí en 20 miniaturas, con lo cual cada uno de ellos participó con lo que pudo. No era obligatorio, pero logré restablecer mi ecuación, y creo que es así como se solucionan los problemas. No se pasa del blanco al negro. Es una forma de pensar en la integración. Esto tendría que ver con el Estado, pero mis exportaciones en algunos casos están gravadas. Me da mucha lástima hacer el esfuerzo de dar trabajo, mover gente y luego que este esfuerzo se pierda por impuestos o tasas municipales o provinciales. Esta es mi realidad.

*¿Cómo se logra en este mundo globalizado llamar la atención de los países del mundo desarrollado para participar del desarrollo tecnológico?*

### **Fernando Racca**

En los objetivos que mencionaba Pablo Cosso (representante de InterSoft) de producir software desde Argentina por argentinos, el tema de la globalización, y lo referido a la dimensión relativa de los mercados, hacen que desde el origen nos encontremos fuera de la industria del hardware. Las economías de escala hoy en día son bestiales. Si bien, hace tiempo, hubo un intento de promoción por la resolución 44, éste fracasó. Hicimos un renunciamiento porque vamos a Estados Unidos para tratar de hacer software por argentinos, pero ya no desde Argentina. ¿Cómo llamamos la atención? Teniendo éxito donde están los líderes, o sea, no nos podemos abroquelar en la Argentina y tenemos que competir allá. En eso ciframos el éxito y la continuidad de nuestra empresa. Competir en el origen, seguiremos siendo argentinos, pero habremos hecho un esfuerzo. Así, la empresa Fuego Technology Corp., se ocupa del desarrollo y la venta de herramientas y nuevas aplicaciones en el lenguaje Java de Sun Microsystems.

*¿Cómo se logra resolver el problema del empleo con empresas que se caracterizan por la alta concentración de capital ?*

### **Fernando Racca**

Casualmente el servicio es una fuente de empleo muy importante, la capacitación es muy importante. En nuestro caso estamos en el segmento de software. Una vez, hablando con un funcionario, le decía que debemos seguir explotando nuestros recursos naturales. Se lo decía pensando en el caso de la leche, pero también lo decía pensando en nuestro factor humano. Contamos con una capacidad profesional, tecnológica, no en vano tenemos cuatro o cinco premios Nobel y una tradición en la industria del conocimiento. Esto es una ventaja competitiva. Hemos dado capacitación en Brasil y México y la diferencia de la materia prima y del material humano es "fenomenal". Eso tiene que enorgullecernos, ahí tenemos una veta. Me gustaría hablar con los políticos para darles una idea de cómo se podría estimular este tema.

### **Adolfo Ferrero**

Nosotros tuvimos un proceso de concentración; contábamos con 50 plantas, ahora tenemos 21. Pero fuimos generando cosas, entre ellas una proveedora de insumos al productor que facturó en el año 1991 doscientos mil pesos por mes y actualmente factura tres millones de pesos, que pasó de tener 5 empleados, a contar con 100. Además,

detrás de todo ese movimiento hay más de 150 familias que trabajan. Con la AFJP, generamos trabajo para más de 150 personas y con la ART, para más de 200 personas. Con la medicina privada les vamos a dar trabajo a más de 200 personas en forma directa e indirectamente a muchas más. En un esquema como éste, nosotros trabajamos fuerte con los recursos humanos. No dejamos de capacitar a la gente y cuando se cuenta con recursos capacitados se tiene visión para generar negocios. La generación de negocios nuevos nos trae la posibilidad de empleos. ¿Cuál es la diferencia que tenemos con empresas como La Serenísima, por ejemplo? Equidad, todos los productores cobran equitativamente. ¿Cuál es la gran visión? *De la ubre al consumidor.*

SEGUNDO PANEL

**REFLEXIONES DE LOS POLITICOS**

---

MODERADOR

**Mariano Grondona**

PONENCIAS

**Graciela Fernández Mejjide**

Diputada Nacional por el FREPASO

**Federico Storani**

Diputado Nacional por la UCR

**Graciela Fernández Meijide**

Diputada Nacional

Agradezco la invitación a participar en esta mesa y felicito a los organizadores. Porque es cierto que uno necesita un ámbito académico donde estas cosas se discutan desprovistas de la politización que suelen tener estos temas cuando se los debate en el fragor de las sucesivas batallas electorales. Felicito por haber integrado una mesa pluralista, tanto en la dimensión de las empresas que se han elegido, aunque supongo que eso estuvo condicionado a que las empresas cumplieran con los requisitos de poder demostrar su intención social y también en el tema político aunque lamento que no esté presente el representante del partido justicialista.

De acuerdo a la presentación, la idea de debatir este tema partió de los resultados de una encuesta. Al respecto quisiera mencionar los resultados de otra encuesta que se realizó en varios países referida a los niveles de credibilidad con respecto a los grupos e instituciones. En Argentina, país en que el nivel de credibilidad institucional y política es muy bajo, me llamó la atención que tal vez entre los niveles más altos se encontraran las empresas pequeñas y medianas, mientras que la credibilidad de los ciudadanos, o de los habitantes, en las empresas grandes es baja.

Esto lo conecté con los resultados de la encuesta que ustedes mencionaron, y el hecho que a los empresarios se los conozca más por su vida privada que por lo que hacen en sus empresas. Yo creo, y me atrevería a pensar, que es difícil que se conozca mucho a los empresarios de pequeñas y medianas empresas. Me imagino que se conoce mucho más a quienes han accedido a las grandes empresas privatizadas, etc. y esto me lleva a otra reflexión: por qué estamos acá Federico Storani y yo.

En lo que a mí respecta, y casi creo que Federico Storani más o menos piensa igual, la razón se vincula con que un partido de época necesita tener empresarios de época y sindicatos de época. Si pensamos, y yo lo creo, que este espacio político tuvo que ver con una necesidad de dar respuesta a nuevas preguntas, tenemos que pensar también en la necesidad urgente de la Argentina de tener empresas y empresarios que sobre todo tengan que ver con estas demandas. Por eso a mí me resultó interesante esta invitación.

Desde el momento que se instaló en Argentina y en América Latina el mercado como gran hacedor de las relaciones y se dejó de lado, abusivamente, el estímulo a las instituciones y a las políticas sociales, en realidad se pensó, o se dio por descontado que las empresas no tenían nada que ver con el desarrollo social.

Al punto tal que nos encontramos con al menos cuatro representantes, que no han dicho de qué manera fueron ayudados por el Estado. Dijeron qué habían hecho, y muy levemente y tenuamente cuando se refirieron al tema impositivo o a ciertas trabas que encontraron, han hecho sus pequeñas quejas.

Pero no hubo, a lo mejor por omisión de ellos, una exposición diciendo “en esto, hemos tenido la colaboración del Estado que, etc., etc.”, aún cuando admitieron y reconocieron un trabajo con el CONICET y el INTI, que por cierto son organismos a los cuales una política sensata de Estado debería darles máxima importancia, al igual que a la Universidad y a la Escuela. Por eso celebro que la universidad sea un lugar de discusión de estos temas, y yo pretendo que esto capilarice hacia otros sectores.

Creo que en nuestro país todos hemos aprendido muchas cosas. Hasta a vivir en democracia y a superar las eventuales dificultades para que la democracia perviva sin estar amenazada por golpes de estado, o por movimientos insurgentes. Esto lo tenemos que hacer, no solamente para su subsistencia como sistema, sino para hacerla rendidora de aquellas cosas que la gente quiere. Para que la democracia le resulte y le resuelva cosas.

La Argentina ha salido de posiciones unilineales: o el estatismo, y a fondo, o el socialismo, y a fondo por oposición; aunque se trataba de “pensamientos opuestos y únicos”. El desafío para cualquiera que vaya a gobernar, reconociendo por cierto que hay distintas miradas y eso obliga a una gran ductilidad y capacidad innovadora, consiste en conectarse con todos los sectores con capacidad creativa y plasticidad. Porque el próximo gobierno, sea cual sea su signo político, estará marcado por distintas situaciones: primero se acabaron las privatizaciones, por lo tanto no habrá flujo de dinero rápido y en cantidad. Segundo, y por la misma demanda que planteaban los señores empresarios, vamos a tener que otorgar enorme importancia a la educación, a la salud y a la seguridad. Y ¿por qué señalo “vamos a tener que otorgarle importancia”? Por lo mismo que se preguntaban



algunos asistentes ¿cómo se atraviesa esta brecha entre la ciencia y la técnica de los países desarrollados y los que no lo son?

El desafío no consiste solamente en decirles: “sean buenos, pásennos un poquito de técnica”, sino que se trata de lograr capacidad para incidir en esos lugares y eventualmente de producir el intercambio. ¿Cómo lo vamos a hacer, si no es con un altísimo grado de capacitación? Esto debemos hacerlo, ya que consideramos cierto el supuesto de que no habrá incorporación fuerte de capitales por privatizaciones, y que además, el Estado deberá organizarse (primero como Estado) y hacerse cargo de aquellas cosas que el mercado por sí solo no hace, tales como el estímulo a la educación, más allá de las experiencias donde hay solidaridad y ganas de estimularlo.

Pero si no se hará cargo de todo el espacio público, vamos a tener que desarrollar una calidad de gestión del más alto nivel. Y lo que nos estaban mencionando era eso; yo escuchaba al señor Ridolfi hablando de calidad de gestión a partir de las ganas de hacer en la empresa, de la aplicación de la ciencia, de la inventiva, pero además del reconocimiento, y a lo mejor, básicamente del reconocimiento del valor de las personas que tienen que trabajar. Es decir, de algo que no se puede reemplazar, que es el valor humano de la población que tenemos. En este sentido yo siento que hay una relación en espejo entre la pasión que el Sr. Ridolfi transmitió por el gusto del trabajo y el hecho de enfrentar los desafíos y de relacionarse con la gente. Se trata de ir, plantearle el problema y decirles “bueno, estamos en este punto, ¿Cómo lo resolvemos? ¿Qué otro esfuerzo podemos hacer? ¿Cómo lo dividimos y no lo concentramos? Por ejemplo: ¿echando gente?, que es concentrar el dolor, o ¿bajando los sueldos?, que es bajar la calidad de vida. Es el mismo desafío que tiene un político. Por ahí multiplicado por muchas cosas más.

Pero si la ciencia política tiene que ver con la resolución de los problemas de los seres humanos, que además nos eligieron; está la otra cuestión: a ninguno de ustedes los eligieron por votación, al menos como directores y seguramente presidentes de sus empresas, pero a nosotros nos eligen y cuando nos eligen, para que solucionemos los problemas. ¿Qué vamos a poner primero?. Porque el hecho de haber puesto primero, a mi criterio, exclusivamente al mercado, resultó en que lo que hoy se llaman reformas de segunda generación terminen siendo consideradas un subproducto del mercado. Por eso creo que es bueno, es necesario y es importante que desde un gobierno y desde el Estado se estimule el contacto y la interacción con todas las empresas que

hacen fe y dan fe de su compromiso social. No es verdad, a mi criterio, que un empresario solamente esté para ganar dinero, para obtener beneficios. Hay algunos que lo hacen, es cierto, pero así mantienen un círculo vicioso, porque seguramente desde esa óptica la única respuesta que van a dar ante una emergencia es “bajemos los sueldos, echemos gente”. Cuando el señor Ridolfi comentaba algo acerca de cómo resolvió una emergencia, nos dijo: “reducimos gente o mejoramos la performance”.

Me acordaba del caso de Suecia, hace 40 años, que no obstante tener el estándar de vida más alto, y contando con una importante producción de acero, debía hacer frente a los EE.UU, que avanzaba con su industria, y a la propia Europa que se recomponía. Y ahí, cuál era la opción: ¿bajar el estándar de vida y ponerse a la altura de las circunstancias?. Este desafío difícilmente deje de existir, porque siempre se va a incorporar al mundo alguien más pobre que uno, entonces, la opción en el caso de Suecia, fue la de ser creativos y producir el mejor auto del mundo, para lo cual necesitaron contar con los mejores trabajadores y la mejor capacidad.

Es decir, ante estos desafíos, vamos por más y no por menos. Esto también tiene que ver con la política. Recién me decía Mariano Grondona cómo se transmite la pasión en el trabajo. A veces el discurso empresarial no permite transmitir esa pasión. Pero ¿dónde se la ve?: en los resultados; en esto uno puede percibirlo, yo lo percibo por lo menos. No puedo enfrentar ningún trabajo que no me apasione; no sé hacerlo. Me dio la impresión que quienes hablaban de sus empresas tenían esa pasión, y esa pasión supone, no una ilusión “loca” ni una ingenuidad, sino entender que otros que trabajan en la empresa pueden tener la misma pasión. Es lógico que una empresa que tiene pasión por crecer, primero se ocupe del cuidado de su gente y al mismo tiempo, y como consecuencia, de la calidad de sus productos. Es entonces cuando se construye un mercado, y no se queda librado al mercado, se establece el mercado que se quiere, competitivo en calidad, pero además en buen trato, sin hacer dumping social. Se rompe de esta forma el círculo vicioso de “más barata la mano de obra, menor calidad”, “más depresión, más desesperación”, y se le pone una cuña convirtiéndolo en círculo virtuoso cuando se establece lo contrario: “más preparación, más comprensión sobre lo que uno está haciendo, más compromiso con la empresa”. Yo diría, finalmente, de esta manera, más compromiso con el país.

Por eso me interesa participar en esta mesa y creo que los políticos tenemos que discutir estas cosas. De hecho yo lo estoy haciendo todas las semanas con algunas PyMES. Con alguno de ustedes me he visto en algún momento.

*Muchas gracias.*

**Federico Storani**

Diputado Nacional

Me sumo a la felicitación por la iniciativa de esta mesa.

En general, cuando se convoca a un debate con empresarios, el tema gira siempre alrededor de cuestiones macroeconómicas, referidas a la ubicación de las empresas en su contexto económico, aunque muy pocas veces se aborda un aspecto tan importante como el referido a la experiencia de las empresas no solamente en cuanto a su performance económica sino en cuanto a las posibilidades de su relación con la sociedad y con el factor humano que la compone.

Me parece que esta convocatoria es una excelente iniciativa, que para nosotros también es sumamente ilustrativa.

Voy a hacer una primera referencia “a lo macro”, citando un artículo de Alain Touraine, publicado hace ya un año y medio aproximadamente en el que planteó una reflexión acerca de “la globalización, como ideología del neoliberalismo”. Al respecto el autor expresaba que habitualmente se da por supuesta una situación neutra desde el punto de vista de la ubicación en el plano de las ideas, de los valores y de las creencias, aunque existe un pragmatismo que gobierna de manera automática a la sociedad universalizada, la aldea global, y en la que esos valores se imponen casi sin discusión y sin conflicto.

Sobre este tema se ha hablado muchísimo y hasta se llegó a vaticinar el fin de la historia, suponiendo el fin del conflicto, aunque luego hemos tenido una realidad diferente. Lo que quiero puntualizar, a propósito de esta reflexión, es que nunca existen situaciones neutras, y que si bien nosotros podemos aceptar algunos patrones universales, por ejemplo en el modo de producción predominante que hoy existe efectivamente en la sociedad mundial, sobre todo después de la caída del muro de Berlín, no hay ningún tipo de duda acerca de la capacidad de decisión que marca una dirección completa y diferente de las tendencias reales.

En el mismo artículo, Touraine señaló que una cosa es aceptar que existe este modo de producción predominante y otra cosa muy distinta es ceder la toma de decisiones a los estudios de los abogados, a los centros financieros de los directorios de los bancos y financieras más importantes del mundo, o de las grandes empresas multinacionales. Desde luego que si nosotros consideramos qué significa hoy el Estado Nación en el mundo, podría decir que su rol ha disminuido, aunque como dice correctamente Dahrendorf, aún el Estado Nación heterogéneo es el único que garantiza aquellas cosas tan elementales, como cierta seguridad en la vida, en la libertad, en la convivencia de las personas y aún en la experiencia comunitaria más acabada, más profunda tal como la europea, a través de los acuerdos de Maastrich. Sin embargo, las naciones que aún lo continúan siendo, son naciones que porfían y compiten por el liderazgo tal como corresponde a las naciones europeas más desarrolladas. Ellas se reservan dos aspectos fundamentales que no entran en la situación comunitaria, uno es obviamente la defensa y el otro corresponde a las relaciones internacionales.

Sobre este marco global, yo diría que si nosotros hablamos hoy sobre cuáles son las ventajas comparativas o competitivas de las naciones en un mundo globalizado para ser más eficiente y para crecer, o para tener desarrollo que es mucho más que crecer, debemos destacar que efectivamente la ecuación ha cambiado.

Hasta hace poco, el valor de la mayor eficiencia y del éxito en la ecuación competitiva estaba dado por la relación materia prima/máquina tal como se desarrolló durante mucho tiempo, por lo tanto aquella Nación que tenía la fortuna de tener recursos naturales era una Nación con ventajas comparativas importantes con respecto a las otras, ya que contaba con recursos básicos y por lo tanto tenía sobre las otras una ventaja inicial. Desde luego que posteriormente, el resto de la ecuación -el desarrollo de maquinarias- que se denominó en su momento la industria pesada o los bienes de capital (bienes que sirven para producir otros bienes) y que tuvieron un valor estratégico durante muchísimo tiempo en la historia de la humanidad, constituyó su otro capítulo. En este, desafortunadamente, muchas naciones en vías de desarrollo tuvimos amplios recursos naturales aunque no alcanzamos la otra parte de la ecuación que en su momento constituyó una ventaja comparativa muy importante.

Pero hoy sin duda alguna, podemos decir que la República Argentina afortunadamente es un país con grandes recursos naturales aunque si

bien contamos con elementos básicos como energía, agua, alimentos, etc. ellos no son suficientes. Actualmente la ventaja competitiva de las naciones desarrolladas está dada por aquellos que dominan el conocimiento, las ciencias, la técnica, la información y que son capaces de aplicarlo a un modelo, digamos así, a un conjunto productivo con cierta armonía que empuja en una tendencia, en una dirección. Desde ese punto de vista nosotros tenemos muchas asignaturas pendientes que es importante analizar y situaciones y experiencias empresariales a valorizar tales como los casos que acaban de ser expuestos, los que no puedo calificar de otra manera que como exitosos. Alguna de esas experiencias las conocemos por su dimensión, por su tamaño, por su espíritu comunitario y cooperativo tal como el de Sancor, pero confieso que no conocía en detalle las otras experiencias que también me han impactado. Ellas constituyen excepciones y lamentablemente no reflejan la tendencia propia de nuestro medio empresarial, por lo que se hace necesario que reformulemos no solamente los términos que existen internacionalmente a nivel de la ecuación competitiva sino también en cuanto a las asignaturas pendientes que tenemos en la política, en el Estado, y en el gobierno.

La actual ecuación competitiva, con o sin forma es mano de obra, y mano de obra significa capacitación de la mano de obra, por eso nosotros a veces no entendemos cómo el trabajo “brutalmente” temporario, que impide la capacitación, pretende ser vendido como alternativa para lograr la eficiencia. En todo caso esto equivale a optimizar costos de producción aunque no es eficiencia en el mediano y largo plazo y ello tiene que ver con algunas políticas de Estado que se instrumentan en la legislación.

Método de trabajo, esto que aquí se ha enfatizado, normas ISO, métodos de gestión, que tal como se dijo, resultan en calidad total que aquí se ha exhibido tan bien, es decir grado de organización. Pero aún si nosotros obtuviéramos mano de obra capacitada y método de trabajo nos falta un componente fundamental que es el entorno, el contexto, por supuesto que en ese medio se tiene que fijar una política de Estado. La política de Estado en esta etapa no es la del Estado intervencionista en el proceso productivo, sino una política de fijación de reglas de juego muy claras que permita el desarrollo, además corrigiendo distorsiones, porque la aplicación de esta máxima que decía Touraine inicialmente, ha llevado a distorsiones que ya se pueden leer y estudiar en las experiencias prácticas de las naciones, no solamente en la nuestra. Por ejemplo, en un proceso de concentración, yo no negaría jamás que

hubo un importante crecimiento económico en esta etapa, sería una necedad negarlo. Desde el año 1991 a 1995 el P.B.I. en la República Argentina creció considerablemente, pero también en el mismo período, hay que decirlo, se triplicó la desocupación. Del 6% se pasó al 18.6% en aquel año que fue récord histórico. Hay múltiples factores, en parte la reforma del Estado, por supuesto, en parte la política de privatización, pero no hay dudas de que se produjo también un proceso de concentración que no fue socialmente compensado y eso produce desde el punto de vista de una Nación que pretende ser competitiva, no solamente la falta de equidad social, sino también una mengua o un atraso. Podríamos decir también que durante muchísimo tiempo se nos estuvo diciendo: en realidad las tasas de interés tienen que ser ligeramente positivas a la tasa de inflación, ¿cuántas veces lo escucharon? Yo mil, como parte del dogma que se imponía. Hoy uno de los temas que se propagandiza con mayor elocuencia y con razón es que tenemos inflación “cero”, pero ¿qué podemos decir de las tasas de interés que pagan las pequeñas y medianas empresas? ¿Cuál es la diferencia que existe con los grandes grupos concentrados? ¿Cuáles son los niveles de garantía que se exigen en uno y otro caso? ¿Cómo se combate el desempleo, si el nervio motor para combatirlo, ya que puede generar empleo, es mayormente la pequeña y mediana empresa, en muchas oportunidades condenada por estas distorsiones?

Por eso es que yo creo que en esta etapa, debemos tener una política, una estrategia, hacia la educación, la ciencia, la técnica y el conocimiento, no sólo por razones éticas sino también por razones competitivas propias de un mundo globalizado. Además debemos tener políticas públicas activas que corrijan estas distorsiones a las cuales hacía mención y desde luego tener en cuenta también el contexto, la infraestructura. El tema es si en lugar de buscar espectacularidad en alguna obra se busca infraestructura que permita abaratar costos, ser más eficientes, más rápidos y también más competitivos. Infraestructura vial, con caminos, puertos, transportes, servicios, control del marco regulatorio de los servicios, ya que la pura política de privatización no conduce a un resultado satisfactorio por el sólo hecho de enunciarla, sino que requiere una adecuación a determinados objetivos que se plantea cualquier nación en cualquier país capitalista, sobre todo los más desarrollados que en esto suelen ser mucho más severos que los nuestros al momento de aplicar los marcos regulatorios y velar por el cumplimiento de sus objetivos. Agregaría como última cuestión el tema de una estrategia. Desde luego que nosotros no podemos retroceder, ni

queremos retroceder, en absoluto, destacando como muy correcta la estrategia del Mercosur en la que encontramos cierta continuidad de política de Estado que celebramos, y que es una necesidad porque el nivel de escala de mercado que puede tener el Mercosur lo hace viable y compatible con el nivel de escala de otros mercados para que pueda alcanzar un determinado nivel de desarrollo. Por supuesto que allí hay un debate con respecto al tema ALCA y nosotros en esto compartimos la política de continuidad como política de Estado: un primer paso es Mercosur; luego una integración más amplia y la elaboración de una agenda que comprenda temas no sólo económicos, porque buscaremos en algún momento la posibilidad de ser interlocutores respetados también en el grupo de los siete países más desarrollados. Esto no solamente en cuanto al tema económico sino también, por ejemplo, en cuanto al medio ambiente, en la preservación del medio ambiente, en lo que hace a la calidad de vida por la preservación de medio ambiente y muchos otros aspectos que todavía no tienen una definición precisa.

Para concluir, entonces, es fundamental asegurar un marco legal claro, es fundamental garantizar seguridad jurídica. Sobre esto hemos hablado mucho, hemos dicho que el primer paso para la seguridad jurídica es la independencia del poder político. Un paso hemos dado con la sanción de la ley del Consejo de la Magistratura, que creo es una consecuencia directa del triunfo electoral del año pasado y por supuesto soy muy optimista sobre el futuro. Mi impresión es que la situación que se avecine en Argentina tendrá que ver con una política de consenso mucho más fina, más compleja. Quizás no van a existir liderazgos tan fuertes como durante las primeras etapas de la transición o de las reformas del Estado, van a darse políticas de consenso más elaboradas y vamos a tener que profundizar muchísimo más en las premisas individuales de las empresas, tener un criterio de selección, un criterio de fomento, sin caer en las políticas globales de fomento. En su momento se hicieron las leyes de promoción industrial que a lo mejor le habrán servido a algunos, pero también eran un agujero negro de corrupción donde muchas cosas le costaron al país una enorme cantidad de recursos. Se descorrió ese velo, se puede saber qué experiencias prácticas son exitosas, quiénes innovaron en tecnología, quién merece un apoyo por parte de las políticas públicas activas.

Estas son seguramente las asignaturas que tendremos que cumplir.

*Gracias.*

**DEBATE****Coordinado por Mariano Grondona**

Hay dos preguntas complementarias, en la primera se formula si ¿la Alianza apoya las herramientas del modelo económico del gobierno tales como la convertibilidad y las privatizaciones? y en la segunda, si se considera que ¿los flagelos actuales aparecen como consecuencia del modelo actual? A ella se agrega otro interrogante: ¿No piensan ustedes que vuestra plasticidad consiste en idear políticas que resuelvan los problemas sociales más graves tales como el desempleo, el analfabetismo, la desigualdad social, la concentración de capital, la remisión de utilidades al exterior sin plantearse si el modelo en sí es viable?

Las preguntas anteriores están ligadas: una se refiere a si van a mantener el *modelo económico chico*, de la convertibilidad, de las privatizaciones y de la apertura económica y la otra afirma: me parece que la Alianza quiere mantener el modelo chico y después tratar de apagar los incendios que genera. Entonces, ¿por qué no se plantean si lo que genera los incendios es que el modelo es chico?

**Graciela Fernández Meijide**

En primer lugar me voy a referir al tema de la convertibilidad.

En cualquier país y en el nuestro, por sobre todas las cosas, hay que mantener la estabilidad. La paridad de un peso igual a un dólar fue una herramienta, una de las formas posibles. Uno pudo haber estado o no de acuerdo, sin embargo eso sirvió.

Esta es una cuestión para la que, a criterio de la Alianza, no existe una alternativa a la vista. Por si fuera poco, esa paridad fue hecha por una ley, ‘La Ley de Convertibilidad’. Es decir que para que dejara de existir tendría que haber otra ley. En primer lugar, qué motivaciones fuertes y qué consenso político y social hace falta para, con una ley, desarmar esa paridad peso-dólar.

En este momento es absolutamente impensable conseguirlo, además innecesario y a nuestro criterio sería dañino. Porque una de las cosas que hay que tomar en cuenta cuando uno está encarando una nueva etapa de gobierno, -que es la que iniciaría la Alianza de ganar las elecciones en 1999-, es la intención de mejorarle la vida a la gente, no de provocarle mayores daños, al tomar medidas que producirían mayor adversidad.



En segundo término, con respecto al tema privatizaciones yo creo que nadie podría imaginarse hoy nacionalizar las empresas privatizadas y en este sentido no me voy a explayar sobre la necesidad del control efectivo porque ya lo hizo Federico Storani.

La pregunta acerca de si nosotros creemos que con la convertibilidad vamos a poder cambiar las otras cuestiones, nos lleva a una interpretación distinta a la de Mariano Grondona, eso quiere decir que la pregunta no es tan precisa. Yo creo que con la convertibilidad, al contrario de lo que se creía, pudo haber exportaciones. Me acuerdo que al principio, cuando se estableció la paridad uno a uno, se dijo que no habría exportaciones, sin embargo las hubo. ¿Otro sistema hubiera permitido más exportaciones? Puede ser, pero no fue el brutal corsé que se creyó. ¿Lo será a futuro? Se verá. ¿De las exportaciones e importaciones depende nuestro futuro económico? Sí, en el sentido de que al aumentar, se equilibra mejor la Balanza Comercial y se incentiva el crecimiento económico del país. De esto depende mucho que haya una distribución diferente y que haya más empleo en el país, porque todos hemos visto crecer la macroeconomía. Sin embargo, como marcaba Federico Storani, creció también el desempleo. Por lo tanto, no es garantía que el crecimiento de la macroeconomía induzca por si solo el crecimiento del empleo.

Creo que tenemos que enfrentar la lacra del desempleo, la pobreza, la falta de educación y de salud pública, sin duda vamos a tener que hacerlo y no sé hasta cuando la convertibilidad, o en qué momento la convertibilidad podría ser un estorbo. Sin embargo, estoy convencida que con una gestión de alta calidad, austera, muy transparente, con organismos de control, con una política impositiva que elimine la elusión, -que es esa forma de evasión tan perversa que se mete en los intersticios de la legalidad-, estimulando la escuela pública que es el primer lugar de inclusión y la mejor calidad para que haya una distribución diferente de la riqueza, creo que podemos encarar en la Argentina el desafío que vamos a tener. Esto supone además capacitar a la gente para trabajar y permitir que los jóvenes permanezcan más tiempo en la escuela e ingresen más tarde al mercado de trabajo y mejor capacitados. Para ello, eventualmente se debería becar a los estudiantes sin posibilidades de pagar sus estudios, lo que aliviaría la situación económica de su familia. Ahora, eso sí, vamos a tener que lograr mucho consenso e inclusive salir a buscarlo.

Hoy me reía cuando oía que, como crítica a la Alianza, los políticos del oficialismo señalaban: "ahora toman las cosas nuestras". Pienso que

esos políticos en lugar de criticarnos deberían ponerse contentos. Si todos estuviéramos de acuerdo en que hay que hacer las mismas modificaciones, al país le iría mucho mejor. Yo no me quejaría, por ejemplo, de que este gobierno de aquí en adelante empezara a hacer las cosas de diferente manera, ojalá. Lo felicitaría.

Es decir, buscar consenso significa detectar los problemas, pensar cuáles son realmente enemigos del derecho, de la ética y del crecimiento y ponernos a trabajar en ese tema muchos más que los miembros de un partido, muchos más que los que integran la Alianza. Creo que podemos hacerlo aún con la convertibilidad, no podemos transformar a la convertibilidad en el gran obstáculo para funcionar de distinta manera en este país.

### **Mariano Grondona**

La otra pregunta que se ha formulado plantea ¿Cómo se va a financiar la educación, la salud, la seguridad si la mayoría de las multinacionales y entidades financieras no pagan sus impuestos como corresponde?

Esta pregunta está ligada a otra en la que se demanda si ¿Existe un plan para el desarrollo productivo, o se va a privilegiar como hasta ahora al mercado especulativo?

### **Federico Storani**

Es importante la pregunta porque lo que dijimos debe tener alguna posibilidad de realización práctica. Vale la pena comenzar recordando que existe una ley sancionada, la “Ley Federal de Educación” y que como oposición tuvimos críticas duras en cuanto a muchos aspectos de esta ley, aunque uno al que no nos opusimos fue el aumento gradual que año tras año se incorporaba al presupuesto Nacional. Lamentablemente nunca se aplicó ese aumento porque el Poder Ejecutivo vetó esa posibilidad. Es fuertemente contradictorio sancionar una ley que generó un alto grado de polémica y finalmente constatar que el aspecto en el cual ha habido consenso es el único que no se aplica. Esto generó una enorme deuda hacia el sector educativo cuyas consecuencias hoy se están pagando.

Pero como no podemos vivir “llorando sobre la leche derramada” y sobre lo que no se hizo, en más de una oportunidad hemos presentado formas alternativas para mostrar cómo en algunos casos se pueden producir paliativos, y en otros cómo abrir un debate para la adopción de una solución permanente. Por ejemplo, personalmente soy autor de un proyecto que planteaba un financiamiento de la educación pública que

en todo caso “mataba dos pájaros de un tiro” ya que le quitaba el manejo muy pero muy discrecional y arbitrario de fondos con un sentido puramente político al Ministerio del Interior. En ese caso, se proponía la afectación, de manera directa, de fondos que aproximadamente constituyen 330 millones de pesos por año y que como cualquiera de ustedes sabe son manejados con un sentido discrecional y arbitrario, destinándolos de manera directa, muchas veces con un criterio de clientelismo político y favoreciendo una orientación política. La afectación de esos aportes se proponía en este caso por considerar que los mismos provienen de todos los argentinos, ya que están formados entre otras cosas por un 10% del impuesto a las ganancias.

Desde luego que, conforme a la cifra que reclama “la carpa docente” esto sería insuficiente, pero por eso también dijimos que debemos hacer un planteo racional de los gastos reservados del Estado, ya que es difícil explicar por qué la Secretaria de Inteligencia consume 300 millones de pesos en carácter de gastos reservados. Si uno debe tener cierto manejo reservado para producir las tareas altamente sensibles de cualquier Estado para su defensa, como por ejemplo la inteligencia, me parece bien que muchas de ellas, por su carácter, sean secretas o reservadas. Lo que no me parece racional es que la cifra sea tan elevada como esa y que no exista ningún tipo de rendición, a pesar de que existen en el Congreso proyectos para crear por lo menos una comisión que, como en otros lugares del mundo, haga el seguimiento y el control sobre la afectación de estos recursos.

Con esto nosotros suponíamos que estábamos bastante cerca de lo que reclamaba la carpa docente, pero para ser franco creo que es necesario un debate más profundo para la búsqueda de una solución permanente, que sin duda alguna obtenga los recursos de manera genuina y estable.

Me parece que cuando se produjo la recuperación democrática en el año 1983 hubo una excelente idea, que fue la de realización del Congreso Pedagógico, porque les confieso que en lo personal no creo que la Educación sea sólo un tema de recursos, no es cuestión de volcar recursos y decir: “ya está”. Sin recursos no se puede producir una reforma en serio, pero sólo con recursos tampoco, si no existe un profundo debate que a lo mejor hoy se puede dar en condiciones más maduras y con menos prejuicios. Estas son diferentes al momento de la restauración democrática, en que había mucho miedo, muchos prejuicios, y algunos dijeron “acá se viene un planteo de tabla rasa con concepciones marxistas, y ateas”.

Creo que hay condiciones más maduras para poner en el centro del debate el tema de la educación como parte de un proyecto de país y, por lo tanto, es posible generar una conciencia para un financiamiento genuino que requeriría además del aporte de recursos propios del país, la posibilidad de afectar algún impuesto a ese fin, con muchísima mayor racionalidad acerca de la forma en que se afectan los actuales.

Desde luego que la otra parte está referida al altísimo nivel de evasión. Porque en una economía que ha producido tanta concentración no es posible tolerar tanta evasión. El proyecto actual de extensión del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) generalizado, sigue manteniendo una situación muy inequitativa. La Argentina es el país que tiene el I.V.A. más alto de los que están afiliados al Fondo Monetario Internacional y es una actitud muy poco justa y equitativa la de distribuir las cargas públicas en nuestro país con el agravante que en algunos casos “sería peor el remedio que la enfermedad” porque produciría la desaparición de algunas actividades. Desde otro punto de vista la evasión debe combatirse de forma mucho más eficiente porque frente a lo previsto, en cuanto al ingreso por recaudación de los bienes personales, el porcentaje recaudado es casi ridículo y eso significa que existe mucho énfasis en la persecución de algunos sectores por el tema de la supuesta evasión y en otros casos “se hace la vista gorda”, lo que no es justamente un criterio de equidad que se pueda seguir sustentando.

### **Mariano Grondona**

Voy a plantear tres “preguntas sociales”, y vamos a cerrar con ellas, ya que las otras más o menos se repiten. Las voy a leer juntas, se van a distribuir la tarea Graciela Fernández Meijide y Federico Storani y después yo haré mi cierre de dos o tres minutos.

#### **Primera pregunta**

El principio que mueve al factor humano, del cual tanto se ha hablado esta tarde, hacia el mejoramiento permanente, es el sentido de pertenencia. ¿Pero qué hacer con la inseguridad en el empleo, el incremento de la desocupación y el aumento de la pobreza, los que conllevan justamente la pérdida del sentido de pertenencia a la sociedad por parte de quienes lo padecen?

#### **Segunda pregunta**

Las tres empresas del panel han aumentado su producción por persona, si esta tendencia se generaliza, tal como está ocurriendo, cada vez se

necesitan menos trabajadores para producir todo lo demandado. ¿Qué se piensa hacer ante la lógica que lleva al inevitable aumento de los desocupados?

### **Tercera pregunta**

*Según los resultados de encuestas confiables, existe por lo menos un 15% de la población que no llega al nivel de supervivencia personal y familiar. ¿Cómo tienen pensado dirigirse, si se puede de inmediato, a esta gente hundida que está en el pozo de la supervivencia económica y social?*

### **Graciela Fernández Meijide**

Empiezo por la última ya que las otras van a tomar en cuenta distintos aspectos. Además de las políticas que un gobierno genere con respecto al crecimiento y la mejor distribución de la riqueza, nada será tan rápido, desgraciadamente, ni tan profundo como para que no se necesite la asistencia social. Hay que tener una política en cuanto a la asistencia social.

Primera cuestión: Argentina gasta mucho en asistencia social. Hay una superabundancia de programas, y de subprogramas, hay una colisión entre programas nacionales, provinciales y municipales, incluso Argentina se ha encontrado con que varios miles de millones no han sido entregados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), porque parte del dinero anteriormente asignado no fue utilizado. Esto pasó con los proyectos por las inundaciones, por ejemplo. Es decir, hay ineficiencia por un lado, y en muchos casos clientelismo político: se coloca al frente de los programas sociales a aquél que no obtuvo un puesto en una lista de diputados, y en muchos, sino en casi todos los casos, no hay una descripción previa efectiva de cuáles son los sectores y las zonas con más necesidades. Por eso la superabundancia de programas y subprogramas muchas veces hace que estos se solapen y lleguen ayudas duplicadas a ciertos lugares mientras que la ayuda falta en otros. ¿Qué hacer con todo esto? Estamos trabajando ya, hay un equipo que está estudiando desde el programa Alimentario Nacional, las "Cajas PAN", qué cosas fueron útiles, dónde fueron eficientes, dónde se fracasó, qué fue lo mejor y qué es lo que habría que corregir.

Pero además yo he tenido una conversación con el obispo Rey, presidente de Cáritas. Le pregunté si la red de Cáritas, que es la más extensa en ayuda social de un Organismo No Gubernamental, era

capaz de soportar el peso de cien millones de pesos adicionales para distribuirlos en asistencia social. Me contestó que no, “colapsamos” dijo. ¿Por qué? Porque el organismo se apoya sobre el voluntariado y la mayor parte de sus miembros son voluntarios sin capacidades técnicas para manejar, distribuir y gerenciar una empresa así. Entonces le pregunté qué opinaba él de que nos pusiéramos a estudiar la posibilidad de que el Estado se hiciera cargo con auditoría externa, de proveer a los gerentes, la gente capacitada, e incluso la posibilidad de capacitarla, y se podría pensar en conformar una red ecuménica de los distintos cultos que desarrollan trabajo social en todo el país y que Cáritas fuera la encargada como asociación civil de distribuir los fondos de asistencia social de la mejor manera. Yo sé que eso va a provocar muchas resistencias en aparatos políticos partidarios, seguramente. Sin embargo, creo que esta es una de las formas que tiene el Estado de ser eficaz, para llegar a aquellos sectores donde más se necesita la ayuda, hasta tanto se pueda modificar la condición de la gente, tomando conciencia que algunas situaciones no se van a poder transformar fácilmente.

Desgraciadamente sabemos que hay algunos casos, y esto ya está estudiado, que no van a lograr nunca su primer trabajo fijo o que habiéndolo perdido no lo podrán recuperar. Para eso hay que tener programas muy claros de apoyo a los jefes de familia, mujeres u hombres, porque de esa manera también se evita que el joven salga prematuramente al mercado de trabajo y mal capacitado. Programas de apoyo a las mujeres que tienen muchos chicos, que suelen pertenecer a los sectores de menores ingresos, los más empobrecidos, y que no pueden salir a buscar trabajo ni a capacitarse porque tienen que cuidar a sus hijos. Para eso tiene que haber guarderías de la mejor calidad y jardines maternos. El chiquito desde los cuarenta y cinco días debería estar bien cuidado, alimentado y estimulado. Yo estuve conversando con dos presidentes de empresas privatizadas que han demostrado algún tipo de preocupación por el tema social y les pregunté si eran capaces de asumir inversiones parciales por zona. Sobre todo habida cuenta que en muchos casos, quienes producen en las empresas privatizadas no exportan. Por lo tanto les interesa, más allá de la solidaridad personal y ética social, que no se corte la cadena de consumo.

Yo creo que este tipo de conexiones, de consensos, de búsqueda de cooperación y articulación por parte del Estado será el gran desafío de

los años que vengan. Preparámonos ya para gobernar y después gobernando. Por suerte tenemos tiempo.

### **Federico Storani**

Me pareció importante la pregunta vinculada con la pertenencia, la identidad. La definición de Nación no solo contempla los habitantes que viven en un territorio, sino los lazos de solidaridad entre los miembros de una comunidad. Cuando esos lazos se hacen más fuertes hay más Nación que el sólo hecho de compartir un idioma, una cultura, costumbres, etcétera. En realidad lo que se ha quebrado en nuestro país muchas veces son los lazos de solidaridad, con lo cual es bastante difícil, complejo, tener un proyecto de Nación. Yo creo que el gran desafío a esta pregunta que hacía tanto énfasis en la pertenencia, consiste en volver a recrear eso que es una acción muy combinada, no es simplemente una política grandilocuente que se plantee desde el Estado, sino una interrelación que existe entre las unidades de producción, de las más pequeñas a las más grandes, entre los factores educativos, en las políticas públicas activas desde el punto de vista social a las cuales hacíamos referencia, y en bosquejar algunos planteos estratégicos que recuperen el espíritu de los lazos de solidaridad. Si planteamos la pura competencia en las leyes del mercado, el que está al lado va a terminar siendo un competidor al cual le piso la cabeza para realizarme, y de ese modo no se realiza nadie. Si lo planteamos en términos que compartimos un mismo espacio para realizar un proyecto común la situación es distinta.

## **CIERRE DEL SEGUNDO PANEL**

### **Mariano Grondona**

Voy a hacer un breve resumen de lo que se ha expuesto. Pero les quiero decir que estoy muy impresionado por la reunión de hoy, porque muy pocas veces he visto discutir con tanta tranquilidad temas tan inquietantes. Realmente, si uno hubiera escuchado esta reunión sin saber qué se decía, hubiéramos creído que estaban discutiendo algunos temas técnicos medio aburridos. Sin embargo, estaban discutiendo cosas terribles. Me hizo acordar algo que me pasó cuando en el año 1955 algunos estudiantes de la FUBA de esa época, profesionales, todos antiperonistas y muchos revolucionarios, fuimos llevados el 16 de septiembre a la noche a la Torre de los Ingleses y luego a la comisaría del puerto. Eramos cerca de ochenta líderes de grupos y entonces, éramos tan inconscientes a los veinte años, que

empezamos a discutir serenamente si nos iban a fusilar o no. Esta sensación la tuve también esta noche: todos muy tranquilos planteando dilemas aterradores de los que anoté algunos y me interesa destacar.

En primer lugar el referido a la función de los empresarios. Los empresarios que hablaron, que como señaló Federico Storani son de empresas exitosas, recogen la encuesta que se mencionó al comienzo y la mala imagen de los empresarios, lo cual es lógico de una cultura como la nuestra. Nosotros hacemos estatuas a los generales y a los poetas pero usted no va a ver ningún empresario en una estatua. De este modo, el empresario se tiene que justificar no en cuanto empresario, sino porque hace obras fuera de su empresa, o más allá de su deber empresario. Se tiene que justificar socialmente. Esto ya revela un drama, porque creo que si nosotros tuviéramos muchos empresarios como los que están aquí, tal vez habría otro tipo de justificación del empresario. Lo voy a decir un poco duramente, pero el argentino que ha sido empresario normalmente tenía una mentalidad rentística, por eso los que un día descubrieron que su empresa valía cuarenta millones de dólares u ochenta millones la vendieron y están comprando campos, o ponen su plata a interés. Hay un problema de vocación específica del empresario que es justamente el crear riqueza, competir, ganar, exportar.

Luego y más directamente se mencionó otro tema, diría yo, dramático. Pareciera que cuanto más eficiente es un empresario, menos trabajo va a generar, porque tiene que competir.

Esto lo viví con el tema Cutralcó. Yo hablé mucho con la gente de YPF para mostrar lo que veía como una paradoja. Les señalé “Ustedes se presentan como un éxito fenomenal porque lo que antes se hacía con 50.000 personas, lo están haciendo con 5.000”, “como empresa tienen un éxito fenomenal”, pero desde el punto de vista macrosocial ha habido una pérdida de 45.000 empleos. ¿Cómo se arregla, quién lo arregla? Y aquí venía otro de los dramas. Yo no sé si ustedes se dieron cuenta, creo que uno de los empresarios de la mesa, no se dio cuenta de lo que dijo, me parece, espero. Porque él señaló: “nosotros como empresa tratamos de no tener trato con el Estado por razones éticas”. ¿Se dan cuenta en qué sociedad estamos viviendo? Que uno dice no, yo con el Estado no, porque soy una persona honesta. Entonces ya no es cuestión de que no es honesto supuestamente el funcionario, sino tampoco el que como proveedor trata con el Estado. Entonces cabe preguntarse acá lo que preguntaba Graciela Fernández Meijide, ¿y el Estado adónde está?



Evidentemente, parte de este drama tiene que ver con la gente. Yo veía en el caso de YPF, que se pagaron subvenciones. Pero nadie le dijo a la gente de Cutralcó qué hacer con un subsidio de cuarenta mil pesos. Nadie les explicó. Muchos se compraron una 4 x 4 aunque a ustedes les parezca absurdo. Y la huelga de Cutralcó fue la huelga más "paqueta" del país. Desfilaron todos en 4 x 4, desempleados y esto es la locura.

Lo que decía Graciela Fernández Meijide: el gasto que se realiza acá, sin que nadie se preocupe por capacitar a la gente para empezar de nuevo en otro campo. Entonces aparece un conflicto de valores entre eficiencia y solidaridad, que es muy dramático. Yo no sé bien cómo se resuelve.

Lo mismo pasa, me parece a mí, con el tema de la flexibilización laboral. Porque lo que veo desde afuera es que el desempleado acepta aún un trabajo precario, lo que para él es mejor que estar desempleado y el empleado sindicalizado defiende los privilegios de otra etapa, cuando había pleno empleo. ¿Cómo se resuelve el tema? ¿Cómo bajo el famoso costo laboral? Impositivamente, con más desempleo o empleando a todos con salarios casi nominales. ¿Cómo es? Creo que acá también hay otro drama grande y al respecto se dieron varias puntas de solución. Una es que haya Estado. Ahora, yo puedo plantear una definición del Estado un poco distinta, más sociológica, ya que estamos en un ámbito de la Sociología del Trabajo. El Estado es una cohorte de funcionarios que ganaron sus puestos por concurso, que tienen una carrera administrativa bien paga, con prestigio social, y que además son honestos. En términos de esa definición, no tenemos Estado. No existe sociológicamente el Estado aunque sí existe, digamos formalmente, el Estado. Pero hay un camino de recreación del Estado, porque, hay problemas que no resuelve sino el Estado.

En segundo lugar el otro tema que se enfatizó, y me parece muy alentador, es el de la educación.

Porque el recurso humano es clave y al respecto podemos mencionar a Gary Becker quien destaca en el libro "El Capital Humano" la importancia de invertir en la educación y demuestra que económicamente el mejor negocio es invertir en un cerebro de cinco años. Es decir, aunque uno no lo haga por razones humanistas, reconoce que es adecuado realizar esa inversión.

Ahora, en cuanto a la educación hay una tercera salida, que acá algo se esbozó. Me da la impresión que todos venimos de una cultura paternalista y que nuestra actitud es la siguiente: ¿Nos van a dar

trabajo? ¿Qué nos van a dar? ¿Nos van a cobrar impuestos? ¿Quién nos va a educar? ¿Qué nos van a enseñar? Esa actitud refleja que somos todos ciudadanos receptores y la cultura capitalista, bien entendida, es de ciudadanos emisores. Entonces yo no sé si estamos enseñando lo adecuado, no sé si yo le enseño a un chico obligándole a estudiar cosas de memoria, o si le enseño invitándolo a ser creativo y a discernir conmigo. ¿Cómo se enseña? A mí me enseñaban, "estudie de la página 18 a la 24". Ahora, enseñar a estudiar de memoria es autoritario, porque se va llenando la memoria con catecismos diversos y se va ocupando todo su espacio, su disco rígido va ocupándose totalmente. De esta manera el sujeto no va a poder crear y lo importante es que tiene que ir liviano de memoria.

Me pareció brillante todo lo que se dijo acá acerca de la creatividad. La única experiencia empresarial que tengo es la del campo y me da vergüenza que las semillas tengan que ser americanas. ¿Por qué no inventamos semillas? Todo tiene que venir, no hemos inventado aunque tenemos la capacidad de hacerlo. Quizá, todo esto provenga de una cultura dogmática muy ligada a la formación católica preconiliar ya que, para decirlo rápidamente, somos todos católicos mientras que en Estados Unidos son todos protestantes. Es una realidad, porque la matriz es así. Acá, para los católicos, el pecado no es grave, se puede pecar y de hecho pecamos libremente, al final nos confiesan. Así que no hay problema con el pecado. El problema es la herejía. Y en esa sociedad ellos han empezado por exaltar a los herejes. Lo que vale es el disconformista, el distinto, el que inventó algo nuevo. Lo que pasa es que nosotros tenemos una especie de residuos autoritarios fuertes en nuestra sociedad.

Por último, en tercer lugar, me parece muy importante el tema de la identidad y lo que indicó Federico Storani al respecto.

Fíjense, otro drama, otro fusilamiento en puerta. ¿Cómo salvar la identidad en un mundo globalizado? Se habló bastante de Estados Unidos. Yo digo una cosa, el único país que puede acentuar la globalización *ad infinitum* es Estados Unidos porque es su imperio. Es como si dijéramos ¿quién podría estar más de acuerdo con la "pax romana" que los romanos? Entonces los americanos pueden acentuar la globalización *ad infinitum*, aunque ¿cómo hacemos nosotros? Y acá me parece que está claro lo que se dijo, porque lo señaló todo el mundo. El drama es cómo ser una Nación en el mundo y no cómo ser un mundo aparte. O simplemente cómo dejar que el mundo nos

destruya como identidad. ¿Cómo ser una Nación competitiva en el mundo?.

Y acá me parece importante volver al tema del ciudadano emisor. Cuando uno tenía la idea de independencia económica (ideal modestísimo, independencia) lo expresaba del siguiente modo: que no se metan conmigo, con la quintita y la granja y que no venga nadie. Era un ideal muy modesto, pero uno puede terminar diciendo, no defendamos, ataquemos. No impidamos que vengan, vayamos. Esta es la idea de la Argentina ofensiva, un nacionalismo competitivo que está muy ligado a la educación. Porque a mí me impresionó mucho un libro, de Robert Reich "El Trabajo de las Naciones", en que el autor decía que lo último que le queda a una Nación en un mundo globalizado es la educación de aquellos que van a competir en ese mundo. Entonces, uno puede formar cohortes competitivas y decir: la Argentina ganó esta posición. Se trata de ir al mundo agresivamente, en el sentido positivo de la palabra, para inventar y para crear. No se trata de esperar qué hace el mundo, sino de salir al mundo. En fin, creo que los temas que se han abordado fueron tremendamente ricos, porque hemos estado tocando los temas que tienen que ver con nuestro futuro como Nación, y dentro de la Nación nuestro futuro como personas. Y me parece que quizás no se dieron las soluciones esta noche pero se anduvo cerca y se anduvo en el rumbo. Y con eso creo que calmaré mi angustia esta noche cuando vuelva y recuerde con qué tranquilidad se discutieron temas tan inquietantes.

*Muchas gracias a todos.*

## **PALABRAS DE CIERRE**

### **Mirta Vuotto**

Tengo que agradecer nuevamente a los invitados y panelistas y me gustaría señalar simplemente que una reflexión tan rica como la que se ha dado no se agota en esta mesa. Esto nos compromete a profundizar estos temas y a trabajar para que estas experiencias puedan extenderse en la sociedad argentina.

*Muchísimas gracias a todos.*