

# Cultura y productividad

José Antonio Guzmán Matta\*

## Resumen

En este breve artículo se argumenta que los factores culturales deben ser considerados en el debate sobre productividad, competitividad y desarrollo económico. En Chile ello hace necesario observar y actuar, por lo menos, en tres ámbitos culturales: fortaleciendo la cultura de "libre competencia" y debilitando la cultura "estatista"; promoviendo una cultura de trabajo y superación personal y generando una cultura cívica de respeto mutuo y compromiso con la eficiencia social. Se propone en el artículo que lograr esas transformaciones culturales requiere, simultáneamente, de transformaciones estructurales en la educación y de gobiernos y actores políticos con una fuerte voluntad de acción en éstas.

■ José Antonio Guzmán es Ingeniero Civil de la Universidad de Chile, empresario, socio fundador de la Empresa Constructora Guzmán y Larrain y de numerosas empresas filiales en el área inmobiliaria y de la construcción. Su empresa, una de las más grandes del sector de la construcción, ha impulsado grandes proyectos habitacionales en distintas zonas de Chile. Su vocación de servicio público le ha llevado a ocupar diversos cargos como dirigente estudiantil, gremial y empresarial. Fue elegido durante tres períodos Presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio, máxima organización empresarial privada del país, que reúne a los gremios de la industria, la agricultura, el comercio, la minería, la construcción y la banca.

\* Empresa Constructora Guzmán y Larrain, Marchant Pereira 201, piso 3, Providencia, Santiago, Chile. Fax: (562) 225 7932

Conferencia en el segundo Taller Internacional de Economía y Gestión, Universidad de Chile, octubre de 1996.

Hace algún tiempo, Oscar Barros me pidió que la Confederación de la Producción y del Comercio patrocinara este taller y me invitó a dictar una conferencia sobre el tema de la capacitación y la productividad. Confieso que, en ese momento, no me entusiasmó mucho la idea. Y es que, a menos que el tema lo trate un especialista, es fácil incurrir en generalidades y afirmaciones válidas pero redundantes.

No obstante, con el correr de los días, y estimulado por el intercambio de opiniones que se produjo al interior del grupo que preparó este encuentro, comencé a considerar el tema desde una perspectiva más amplia, que realzaba la importancia creciente que tiene la calidad de la educación como factor de productividad.

Como saben, durante los últimos meses este tópico ha sido objeto de un intenso debate público. Incluso ha dado origen a un proyecto de ley que, si bien es algo confuso en relación con los aspectos vinculados al mejoramiento de la calidad, evidencia una disposición a abordar el tema.

La Confederación de la Producción y del Comercio ha participado activamente en la discusión del proyecto, y ha propuesto estimular el compromiso de empresas y personas con la capacitación a través de un Fondo Especial para el Mejoramiento de la Educación, iniciativa que ya se ha convenido con la autoridad y que está a la espera de despacharse al Congreso. Con ello se espera que, en la elaboración de proyectos educativos integrales, los empresarios no contribuyan sólo con recursos económicos, sino también con su experiencia administrativa y su conocimiento de las necesidades del sector productivo.

En todo caso, no me adentraré en este aspecto, sino en otro muy vinculado. Después de reflexionar sobre los beneficios que supone o puede suponer una educación de mejor calidad, en cualquiera de sus niveles, por contraste con la productividad real que los empresarios observamos en personas bien educadas y técnicamente instruidas, me he dado cuenta de que la productividad –entendida como el arte de emplear con eficiencia los recursos de que se dispone– se relaciona esencialmente con la cultura y los valores: con los hábitos, usos y costumbres, saberes y prejuicios que conforman nuestro pensamiento y nuestro comportamiento.

Mientras nuestra sociedad no preste la debida atención a las características culturales del país, y no emprenda con perseverancia su perfeccionamiento, difícilmente podremos alcanzar los niveles de productividad necesarios para participar en forma competitiva en aquel mundo globalizado en que aspiramos insertarnos.

Comprendo que el tratamiento de este problema es más bien materia de expertos, de sociólogos, historiadores, psicólogos y otros, que pueden entregar una visión mucho más completa y acabada que la mía. Además, el estado de situación de la cultura de los chilenos trasciende el mero ámbito de la productividad de las empresas. Sin embargo, creo que es necesario abordar este tema, aunque al principio lo hagamos con el enfoque parcial de un empresario, porque de lo contrario podemos chocar con obstáculos repentinos que nos impidan continuar nuestro desarrollo en los términos que deseamos. Con estas reservas, entonces, deseo enunciar brevemente algunos



factores culturales que inciden, directa o indirectamente, en la productividad y en las decisiones empresariales:

(i) El primero de ellos se relaciona con algunas actitudes frente a la libertad económica. Cuando se produjo el colapso de la economía soviética y de sus países satélites, fuimos diplomáticamente advertidos de que los publicitados fondos de cooperación que se habían anunciado para apoyar la transición chilena a la democracia ahora debían canalizarse hacia los países recién "independizados". Nuestros interlocutores europeos, además de abrumarnos con irrefutables argumentos de índole geopolítica, resaltaban también las características de los nuevos destinatarios de los fondos: la calidad de sus recursos humanos, el alto grado de escolaridad de su fuerza de trabajo, la reconocida calidad de su educación y el elevado porcentaje de profesionales y técnicos con educación superior de que disponían. Todas estas características, junto con la destacada disciplina laboral de estos países, permitían augurar un acelerado despegue económico que, por supuesto, también beneficiaría económicamente a quienes hubieran cooperado con aquél.

Muchos empresarios norteamericanos reflexionaron de igual modo y se lanzaron a competir por un lugar en esas plazas, como si se tratara del descubrimiento de América o de la conquista del Oeste.

Han transcurrido más de seis años y, tal vez con la excepción de la República Checa y, en menor medida, de Polonia, el despertar económico de Europa Oriental y Central sigue siendo algo incierto. Alemania puede dar fe de ello, puesto que ha gastado en el proceso de reunificación varias veces lo presupuestado, sin siquiera saber cuándo terminará.

¿Qué ocurrió? Muchos expertos afirman que el gran error fue menospreciar los factores culturales. El impacto de decenas de años bajo la tutela y el monopolio del Estado, de restricción de la iniciativa privada y de ausencia de estímulos resultó ser, en relación con las actitudes de la población, mucho más determinante y fuerte que la libertad económica. Simplemente, mucha gente fue incapaz de adaptarse de modo espontáneo a la economía de mercado y a sus nuevas responsabilidades, y aún espera que el Estado resuelva sus problemas.

Sin duda, en un país donde no existe libertad económica ni libre competencia, en el que el único patrón es el Estado, los talentos no afloran, la iniciativa creadora no se manifiesta y las responsabilidades no se asumen. Hablar de productividad en tales condiciones no tiene sentido, puesto que cualquier incremento de esta variable no reporta beneficio alguno a quienes tratan de incorporarla.

El ejemplo de los países de la órbita de la antigua Unión Soviética demuestra que, si las personas no se despojan de su mentalidad de subordinación y dependencia, el establecimiento de un marco adecuado no es suficiente.

A pesar de que en nuestro país hoy se percibe un clima diferente, debemos reconocer que la implantación del modelo económico de mercado despertó algunas resistencias iniciales, que fueron difuminándose con el

tiempo. Más aún, si no hubiese sido por la fortaleza y la perseverancia en la mantención del modelo, incluso en tiempos de crisis, la tradición de los chilenos de someterse al Estado se habría mantenido. Afortunadamente, el retiro del Estado a sus actividades subsidiarias despertó la imaginación y la iniciativa creadora latente en miles de personas, que emprendieron toda clase de actividades individuales y empresariales, lo que explica el fuerte crecimiento que ha experimentado la economía chilena desde entonces.

Como consecuencia de la apertura de nuestra economía a la libre competencia, interna y externa, y del intenso proceso de inversión de capital y tecnología que ésta generó, las oportunidades de empleo se multiplicaron y la productividad promedio se incrementó fuertemente, lo que nos permitió competir con éxito en los mercados mundiales.

Además de la perseverancia en el modelo, creo que también fue determinante la existencia de un orden jurídico adecuado y respetado, y la presencia de un número importante de empresarios y profesionales formados en los países en que impera una cultura de libre mercado y que supieron aprovechar la oportunidad.

Sin embargo, el desafío en términos de competitividad que generará la inevitable inserción de Chile en los mercados internacionales nos demandará una respuesta aún más exigente: se pondrá a prueba la solidez de nuestra adhesión cultural a la libertad económica.

Frente a la competencia y a las oportunidades que implica esa integración, tendremos que contar con más agentes con vocación emprendedora y con más trabajadores con actitud creadora; pero no estoy seguro de que hoy estas actitudes estén siendo debidamente estimuladas. Necesitaremos un mayor espacio para desplegar la iniciativa privada; sin embargo, creo que actualmente la reforma modernizadora apenas camina. Necesitaremos un compromiso aún más fuerte con la libre competencia; pero siento a veces que ésta no se ha arraigado lo suficiente en la población y que periódicamente tiende a reaparecer la cultura que demanda protección y soluciones al Estado.

En suma, creo que el desafío de difundir los valores del libre mercado está plenamente vigente y debe contar con el apoyo, no sólo de los empresarios, sino también de muchos otros sectores de nuestra sociedad.

(ii) El segundo factor cultural que mencionaré es la actitud frente al trabajo y su efecto en la productividad. Y quiero plantearlo sobre todo en relación con un problema de la mayor urgencia nacional y mundial: el desempleo juvenil.

Desde hace varios años, la tasa de desempleo juvenil se ha situado más de dos veces por encima del desempleo promedio. Esta situación resulta más inquietante cuando se examina la estadística relativa al quintil más pobre, en que la tasa de desocupación juvenil es más de tres veces la tasa general, llegando en algunos casos al 40%. Algunas investigaciones señalan que estas cifras no incluyen a cerca de 200.000 jóvenes más, que no estudian ni buscan trabajo.

Además de sus negativas repercusiones sociales en términos de pobreza, violencia, etc., el problema es especialmente grave por cuanto la



experiencia nos dice que una persona se halla en el apogeo de sus potencialidades entre los 15 y los 25 años. En esa etapa de su vida tiene las mejores capacidades para aprender, para innovar, para resistir grandes esfuerzos físicos, para mantenerse sana y, particularmente, para entregar sus mejores esfuerzos de manera generosa y altruista. En consecuencia, prescindir de ellos es una dilapidación imperdonable.

Podría asegurar que, a pesar del mayor costo que representa, la mayoría de los gerentes y encargados de recursos humanos de las empresas, esto es, aquellos que tienen la responsabilidad de seleccionar y capacitar al personal, prefieren confiar en una persona con algunos años de experiencia laboral antes que contratar a un joven que recién se incorpora al mundo del trabajo. Es dramático, porque tiende a perpetuar el problema.

Aunque, en promedio, el trabajador adulto tiene menos años de escolaridad que el joven, y que ambos exhiben las mismas carencias en cuanto a destrezas racionales para innovar, tomar decisiones y saber aprender, la gran diferencia se produce en el ámbito de las cualidades personales.

Tal vez bajo la influencia de estereotipos injustos, los empresarios y en general toda la sociedad perciben a los jóvenes como carentes de espíritu de trabajo y disciplina, reticentes a esforzarse más allá del mínimo necesario e impregnados de valores hedonistas, que son proclamados como lo auténtico de la juventud. Esta percepción se refuerza con la realidad en las entrevistas de trabajo a jóvenes: la mayoría de éstos, independientemente de la debilidad o fortaleza de sus conocimientos, no sabe expresar sus motivaciones, no establece con claridad si quiere o no trabajar, maneja un lenguaje sumamente limitado y su capacidad de comprensión y expresión oral y escrita es muy precaria. Y eso explica la reticencia a emplearlos.

En todo caso, el déficit cultural en relación con el trabajo no se presenta sólo en los jóvenes. Hace pocos años, un empresario chileno descubrió que en España había gran interés por adquirir un pescado, el mero, que abunda en los mares de Puerto Montt, en el sur de Chile. Por cierto, los compradores exigían entregas confiables, en términos de calidad y regularidad. Con el fin de asegurarse una buena captura, el novel empresario decidió estimular a los pescadores con incentivos suplementarios por cumplimiento en cuantía y plazo. Para su ingrata sorpresa, la producción se mantuvo inalterable: los pescadores artesanales no capturaban más que lo necesario para seguir ganando lo mismo que antes, por lo que el empresario tuvo que importar trabajadores de otras zonas del país para cumplir su contrato.

Lamentablemente, no se trata de una actitud aislada. Lo mismo ocurre en el ámbito de la construcción, de la agricultura, de los servicios públicos y en varias otras actividades, incluidas las empresariales, en que la ley del mínimo esfuerzo es más fuerte que los estímulos. Más aún, en algunos gremios como la salud y la educación, la simple idea de introducir el concepto de eficiencia para medir sus actividades es rechazada de plano.

Esto se denomina falta de espíritu de superación, falta de ambición y egoísmo, y atenta esencialmente contra la productividad. En efecto, ¿qué

esfuerzo por mejorar la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos puede exigirse a una persona sin deseos de surgir? Creo que este problema es cultural y tiene su origen en muchos factores, entre ellos la falta de confianza en la propia capacidad, el temor a sobresalir y a recibir la crítica ajena y un concepto de austeridad mal entendido.

Lo anterior, por supuesto, no implica desmerecer la importancia de los reconocimientos y estímulos como medios para aumentar la productividad. Por el contrario, creo que son indispensables, aunque no suficientes si no existe una cultura que los valore.

Quiero referirme también al concepto de perseverancia. Hay una vieja tonada chilena que dice: *En Rengo fui carpintero y carabinero en Buin; en Coquimbo marinero y en Ancud fui pilotín*. Creo que estos versos reflejan muy bien la inconstancia que caracteriza a los chilenos, que derrochan aplomo y seguridad para desempeñar los trabajos más diversos sin estar capacitados, en realidad, para realizar ninguno. Por nuestra formación cultural, todos sabemos hacer un poco de todo y nos gusta mantenemos en el plano de las generalidades, aunque con resultados muy ineficientes. Por otro lado, es notable la cantidad de personas adultas que se inscriben en cursos para actualizar sus conocimientos. Sin embargo, hay estadísticas que indican que no más de un 20% de los adultos que inician un curso de capacitación lo termina.

Una influencia cultural de esta índole dificulta enormemente el aumento de la productividad, cuya esencia supone perfeccionamiento y especialización para llegar a hacer cada vez más con los mismos recursos.

No quisiera concluir este punto sin resaltar la importancia que tiene para la productividad de las empresas el que sus miembros gocen de una vida familiar estable. Diversos estudios internacionales recientes revelan que un ambiente familiar armónico y comprensivo proporciona la estabilidad emocional, la madurez humana y el soporte afectivo necesario para recuperar adecuadamente la fatiga física y psíquica que produce la actividad laboral. En consecuencia, un desafío interesante para los empresarios, en términos de productividad, es estimular y promover una mayor estabilidad familiar entre los trabajadores de su empresa.

(iii) El tercer factor se relaciona con la actitud de las personas frente a los otros y su incidencia en la productividad.

El caso del conductor de un automóvil que bloquea el paso de los otros vehículos, demorando e irritando a sus ocupantes; el de un funcionario que dilata la atención de un cliente por el mero capricho de demostrar su importancia; o el de la autoridad que se resiste a innovar en un sistema, a sabiendas de que éste provoca retrasos y aglomeraciones innecesarias e indignantes —como ocurre con la atención en el sistema de salud pública, por ejemplo—, son ejemplos de enormes pérdidas de tiempo, perfectamente evitables, que afectan la productividad, tanto de quienes las provocan como de quienes las padecen.

Fijémonos en el caso del transporte. Es imposible que un operario, un empleado o un ejecutivo que pasa tres o cuatro horas diarias sentado en un bus —que es conducido con agresividad, o bien con exasperante lentitud—,



y que se ve involucrado en atochamientos que suelen ser producto de la negligencia de la autoridad pública, pueda entregarse con entusiasmo, eficiencia y buen humor al trabajo o a sus obligaciones familiares. Sin embargo, ni siquiera se ha resuelto aún coordinar la acción de los municipios de la Región Metropolitana.

Los accidentes de vehículos motorizados aumentan en número y gravedad, con la consiguiente pérdida de recursos. Además, cada vez estamos más cerca de la ley del más fuerte y audaz: el clima cultural que impera en las calles es el que imponen, con desenfado, los conductores del transporte público. Todo ello a vista y paciencia de las autoridades, que prefieren ser complacientes con un gremio tradicionalmente agresivo antes que servir los intereses de la comunidad.

Algo similar ocurre con la burocracia que día a día los chilenos, especialmente los más pobres, deben enfrentar para conseguir los objetivos más elementales. Los extranjeros se asombran del número de personas que circula por las calles durante el horario laboral, y que sólo refleja la gran cantidad de trámites que se deben realizar personalmente, pues de otro modo nada se obtiene. Se asombran también de la cantidad de gente que hace colas en los bancos, no obstante la automatización de procesos que éstos han introducido. Yo mismo me pregunto por qué en Santiago existe sólo un Conservador de Bienes Raíces; por qué los trámites para constituir una sociedad o una corporación demoran hasta dos años, y así hasta el infinito.

Las empresas de vanguardia enfrentan este problema contratando personas que se dedican por entero a lidiar con la burocracia, con un claro detrimento en su productividad. Pero las empresas pequeñas y medianas, especialmente las de regiones, que tanto empleo proporcionan y de las que esperamos tanto, no están en condiciones de enfrentar de ese modo el problema y, por lo tanto, padecen la suma de las limitantes descritas. Así, ¿cómo podemos pedirles competitividad?

La tan anunciada como dilatada modernización del Estado no supone sólo la introducción de eficiencia en el aparato público: supone también la revisión honesta de la necesidad de algunas instituciones públicas. En Chile, muchas instituciones, muchos procedimientos y regulaciones que inciden en alto grado en la productividad de personas y empresas existen simplemente porque nadie se ha cuestionado la necesidad de su existencia, o bien porque nadie se ha preguntado si continúan vigentes las condiciones que aconsejaron su creación.

La modernización deben dirigirla y ejecutarla personas que tengan una formación cultural y una vocación desburocratizadora. Y no hay nadie mejor para esa tarea que los propios funcionarios de la administración pública, puesto que son los que saben dónde y cómo puede modernizarse el Estado. La tarea modernizadora requiere de un convencimiento respecto de la necesidad de llevarla a cabo, una coincidencia respecto de lo que hay que hacer y, finalmente, una decisión política que la ponga en marcha.

Lamentablemente, existen algunos políticos chilenos que siguen siendo fieles a concepciones estatistas, en el sentido de que creen que el Estado debe intervenir para regularlo todo, y que sólo ellos están produciendo

la transformación y el progreso económico y social del país. En vez de abrir espacios para la iniciativa autónoma de las personas, se preocupan por crear dispositivos de control que ahogan la iniciativa privada. En el fondo, no confían en la sociedad civil.

Es frecuente que las leyes necesarias para simplificar la administración del Estado, atender las inquietudes de la mayoría y dar lugar al despliegue de la iniciativa privada sufran las mayores demoras y distorsiones y se vean sometidas a desembozadas presiones corporativas, con el consiguiente efecto negativo en la productividad general de la actividad privada. Por tales razones, nuestro país está asombrosamente atrasado en la gestión de sus puertos, en su infraestructura de transporte, en el tratamiento sanitario de sus aguas, en el mejoramiento de su salud y educación, etc.

Yo me pregunto y pregunto a los expertos, ¿por qué nuestras autoridades se retrasan o se resisten a adoptar las decisiones que permitirían aminorar los problemas planteados? Concluyo que, por motivos que se explican por una cultura política ampliamente arraigada, tanto entre los electores como entre los elegidos, las autoridades asumen el poder para congraciarse con sus votantes, y no para imponerles la molestia o incomodidad que supondría la adopción de algunas medidas. En otras palabras, nuestra concepción política sigue siendo intrínsecamente populista. Nos vemos enfrentados, pues, a un profundo problema de cultura cívica, que debemos asumir y solucionar.

Estoy seguro de que es posible aislar y describir muchos otros factores culturales, además de los señalados, que inciden negativamente en la productividad. Pero el propósito de esta exposición es sólo insinuar el problema y proponer su discusión. Alguien podría concluir que, según lo expuesto, las perspectivas de aumento de la productividad, de modo de competir con éxito en el mundo, son más bien sombrías, pues nuestros defectos culturales son tan profundos y están tan arraigados que resultan difícilmente superables. Pero no es así.

Por fortuna, los factores culturales no son una fatalidad con la que se nace, se vive y se muere, sino que pueden experimentar transformaciones. De hecho, la cultura de la eficiencia y la productividad ha venido evolucionando favorablemente entre los chilenos durante los últimos 15 años, y hoy conviven en el país dos realidades: la de quienes comprendieron y asimilaron este desafío, y la de quienes, por falta de preparación o de oportunidades, no lograron entenderlo o, con porfiada resistencia, no han querido aceptarlo. Si hay que buscar una buena razón para explicar las diferencias de ingreso que exhibe nuestra sociedad, creo que ésta es la principal.

Al comienzo de esta exposición dije que los empresarios solemos encontrarnos con personas bien educadas e instruidas que no son capaces, por factores culturales, de sacar provecho de su instrucción. Y, sin embargo, el único medio para producir una transformación cultural profunda es la educación. Pero no cualquiera.

La educación formal de hoy es muy deficiente en cuanto a conocimientos, destrezas, actitudes y adhesión a los valores imprescindibles para mejorar la productividad y la convivencia social. Los llamados



productos culturales, que en proporción abrumadora tienen la mera finalidad de entretener, abundan en valores contrarios a la cultura del trabajo, tales como el menosprecio de la perseverancia, la lealtad, el espíritu de sacrificio, la sobriedad y otros.

El papa Juan Pablo II nos dijo en su visita a Chile, hace casi diez años, que "las causas morales de la prosperidad residen en una constelación de virtudes: laboriosidad, competencia, orden, honestidad, iniciativa, frugalidad, aborro, espíritu de servicio, cumplimiento de la palabra empeñada, audacia; en suma, amor al trabajo bien hecho. Ningún sistema social puede resolver sus problemas al margen de estas virtudes". Creo que nuestra reforma educacional no necesita buscar otras recetas.

Pero no debemos pensar que la única solución es la reforma educacional. Por supuesto que ocupa un lugar muy importante, pero sus efectos sólo podrán evaluarse en el largo plazo. Concentrarse en esta solución puede ser una forma de eludir la responsabilidad de hoy, por lo que es necesario impulsar acciones que tengan un efecto más inmediato.

Pienso que tanto el gobierno como los políticos, los grupos dirigentes y los medios de comunicación pueden y deben hacer, ahora, mucho más por mejorar la cultura de los chilenos. Para ello es necesaria una consistencia muy fuerte en relación con lo que se predica y lo que se practica. Debemos señalar claramente los defectos y corregirlos: debemos enviar señales claras a la población, de modo que abandone, definitivamente, la actitud de complacencia que predomina en la actualidad.