

EL SECTOR PRIVADO Y EL  
MODELO SUECO

FOLKE BENGTTSSON

ESTA PONENCIA HA SIDO ESPECIALMENTE PREPARADA  
PARA EL SEMINARIO "DESARROLLO, DEMOCRACIA Y  
EQUIDAD: LAS EXPERIENCIAS DE SUECIA Y  
AMERICA LATINA" A REALIZARSE EN SANTIAGO DE  
CHILE, LOS DIAS 29, 30 Y 31 DE MAYO DE 1989.

LA PONENCIA FUE TRADUCIDA DEL SUECO POR  
ROBERTO BROSCHEK

**AIC - CEPAL**

# EL SECTOR PRIVADO Y EL MODELO SUECO

Folke Bengtsson

## INTRODUCCION

Como se desprende claramente de diversas presentaciones del "modelo sueco", el contenido y actualidad del concepto ha sufrido sucesivas modificaciones en el curso de los años. Ello resulta poco sorprendente, si tomamos en cuenta que el origen del modelo, se remonta a las décadas del treinta y del cuarenta. Hoy se cumplen por lo tanto, casi cincuenta años del surgimiento de esta "figura", denominada -especialmente en el extranjero- "modelo sueco." Dado el grado considerable de modificación sufrido por varios de los ingredientes originales del modelo, especialmente durante la última década, es posible cuestionar hoy día cuanto queda del semblante original de este fenómeno, que fuera indiscutiblemente exitoso durante las décadas del cincuenta y del sesenta.

Aunque el modelo sueco no sea hoy igualmente prominente, es posible, que algunas experiencias prácticas relativas a éste, sean de cierto interés para los observadores extranjeros. A lo largo de estos cincuenta años y bajo la influencia del "espíritu" del modelo, se han generado muchos nuevos mecanismos de colaboración y proyectos de desarrollo, que aún hoy resultan valiosos.

Durante las décadas del sesenta y setenta, tuve la oportunidad -en mi condición de director de empresa- de entrar en contacto con distintos componentes del modelo sueco. Por consiguiente,

mis opiniones y puntos de vista se basan en la experiencia práctico-empírica, más que en valoraciones y evaluaciones de tipo teórico.

Resulta quizás inevitable, que en la mayoría de las empresas tiendan a configurarse dos partes claramente delimitadas: la empresa y los empleados. Me interesa dejar establecido desde un comienzo, que en mi opinión, la causa del éxito del modelo sueco a lo largo de los años, ha sido el nivel de comprensión alcanzado, alrededor del hecho de que las entidades recién mencionadas, no sólo son adversarias, sino que en gran medida también, son partes asociadas en un contexto o finalidad superior. ¿Qué finalidad? La de que la empresa y sus empleados, puedan alcanzar el máximo nivel de éxito posible. Sólo entonces, la empresa se convierte en un empleador leal, y en un buen miembro del aparato productivo y de la sociedad en su conjunto.

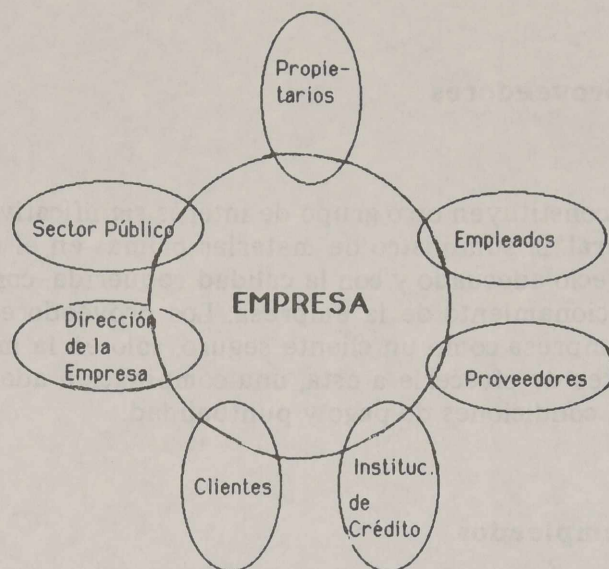
Deseo subrayar al mismo tiempo, que no ha resultado fácil hacer comprender y aceptar este punto de vista. Se han debido superar muchas contradicciones difíciles. No obstante, la mayoría de esas contradicciones y materias difíciles, se han podido resolver de común acuerdo, aun cuando haya tomado algún tiempo.

## EL MODELO DE INTERESES

¿Cómo se logra desarrollar el acuerdo o la comprensión acerca de la utilidad del acuerdo? ¿Cómo se consigue en la práctica, incorporar a la empresa y sus empleados en este sistema superior de objetivos y formas de pensar?

La empresa, con sus diversos grupos de interés -de los cuales los empleados son una parte importante-, constituye una parte integrada a un contexto mayor. Cada parte, inclusive el empleado individual, es un engranaje importante de la maquinaria total. Esta última no podrá funcionar adecuadamente, a menos que todas las poleas giren en el mismo sentido y que todos los engranajes estén correctamente acoplados. Quizás resulte algo ingenuo el valerse de esta imagen tan simple, pero la experiencia demuestra, que es un buen punto de partida para la comprensión del contexto general.

¿Cuáles son los grupos de interés -o mejor dicho actores- involucrados en la empresa, y qué tipo de interacción se produce entre ellos?



### **La empresa**

La empresa fabrica bienes u ofrece servicios, que son vendidos en un mercado bajo determinadas condiciones de competencia. Las empresas suecas tienen -con frecuencia- un marcado perfil exportador, lo que significa que en sus esfuerzos de venta en los mercados internacionales, deben normalmente enfrentar condiciones de fuerte competencia. Para poder sobrevivir, las empresas suecas deben luchar de manera permanente por ser lo suficientemente efectivas y ofrecer productos de tal calidad, que les permita competir de manera exitosa con otras empresas, tanto dentro como fuera del país.

### **Los clientes**

Toda la actividad de una empresa, depende de que cuente con clientes satisfechos y deseosos de comprar. Ningún cliente compra productos que no sean suficientemente competitivos. Precio, calidad, servicio, tiempo de entrega, etc., son todos factores que deben funcionar satisfactoriamente. En la empresa moderna, con elevados volúmenes de producción y con mercados geográficamente muy alejados, existe un riesgo muy grande de que el viejo orgullo profesional desaparezca, debido al grado de anonimidad del cliente.

### **Los proveedores**

Estos constituyen otro grupo de interés significativo para el equilibrio general. El suministro de materias primas en el momento oportuno, al precio adecuado y con la calidad requerida, constituyen el ABC del funcionamiento de la empresa. Los proveedores podrán considerar la empresa como un cliente seguro, sólo en la medida en que sean capaces de ofrecerle a ésta, una combinación adecuada de calidad, precio, condiciones de pago y puntualidad.

### **Los empleados**

Los empleados desean contar con un empleador seguro y leal, capaz de pagar salarios competitivos y que pueda brindar un empleo cierto y estimulante. Deberán sentir además, que su esfuerzo es compensado con una buena remuneración, posibilidades de desarrollo personal, y garantías de que permanecerán empleados en la empresa.

### **Los propietarios (el mercado bursátil)**

También los accionistas desean recibir una gratificación adecuada por la contribución realizada. En otras palabras, el pago de dividendos por el capital que ellos han invertido, mediante la posesión de acciones de la empresa.

### **Las instituciones de crédito**

El dinero constituye un recurso necesario para el desarrollo de la empresa, y éste tiene naturalmente un precio. Los bancos y otros institutos financieros, exigen también una remuneración apropiada a cambio de sus aportes. En caso contrario, la empresa no tendrá acceso a los créditos, casi siempre indispensables, para la realización de inversiones en maquinaria y la apertura de nuevos mercados.

## **El estado y la sociedad**

Se puede afirmar, que por cada empleado de una empresa industrial normal, existen tres a cuatro más individuos que residen en la misma localidad (familia, comercio, escuelas, atención sanitaria, comunicaciones, etc). Es de fundamental importancia por lo tanto, que se establezca una relación apropiada entre la empresa y el conjunto del aparato social. La sociedad depende fuertemente del éxito de la empresa, de que ésta se convierta en un empleador estable y de largo plazo. A su vez, la empresa podrá desarrollar sus actividades económicas, en la medida que cumpla satisfactoriamente con sus obligaciones legales y actúe de acuerdo a las reglas del juego social.

## **La dirección de la empresa**

La dirección de la empresa constituye un grupo de interés importante y ocupa además, una posición especial relativamente compleja. Dicha complejidad, obedece al hecho de que la dirección no sólo constituye un grupo de interés en sí, sino que además tiene por función el actuar como mediadora entre el conjunto de los actores mencionados. No es extraño por lo tanto, que la dirección de una empresa tienda a destacarse a menudo, como el actor más identificado con la organización de ésta, dispuesto a luchar por la supervivencia y la expansión de la empresa, y por la reinversión de excedentes con miras a asegurar el futuro de la misma.

## **IDEAS GENERALES ACERCA DEL MODELO DE INTERESES**

Los grupos de interés arriba mencionados, son en la mayoría de los casos, miembros más o menos voluntarios de la organización. Los empleados pueden abandonar la empresa y tomar otro empleo. Los propietarios del capital pueden transferir sus inversiones a otros proyectos. Los clientes y proveedores pueden traspasar sus negocios a otras compañías, y la sociedad puede trasladar su apoyo a otra empresa similar o de tipo diferente. Tal eventualidad tenderá a concretarse, cada vez que las perspectivas futuras de la

empresa, aparezcan como inaceptables o incompatibles con los intereses de alguno o algunos de los actores.

Este modelo de intereses o actores, puede parecer demasiado evidente y algo simple para un artículo como éste. Mi experiencia de años indica sin embargo, que los actores individuales siempre se consideran a si mismos, como la parte más importante y -a menudo- la única de verdadera significación. Por ello, se hace indispensable recordar permanentemente, la existencia de los demás actores, con sus correspondientes reivindicaciones e intereses.

Desde luego, resulta enormemente complicado convencer a los empleados, de que la empresa no tiene capacidad de elevar los salarios más allá de un cierto nivel. Igualmente difícil puede ser persuadir a los accionistas, de que el pago de dividendos no puede ser aumentado adicionalmente. Es un hecho no obstante, que los clientes no están dispuestos a pagar precios superiores por los productos de la empresa, por el sólo hecho de que ésta eleve los salarios y/o los dividendos.

Por consiguiente, es de gran importancia que se pueda establecer una colaboración constructiva entre empleados y empleadores, entre trabajo y capital.

Por razones obvias, todos los grupos de interés involucrados en la empresa, vigilan sus intereses respectivos. Esa es su tarea. La dirección de la empresa tiene la función de actuar como el agente moderador y mediador del sistema, con el propósito de que se pueda alcanzar el mayor nivel de equilibrio y armonía entre los distintos actores.

Reafirmo aquí lo que señalé anteriormente, en cuanto a que partes con intereses contradictorios, son a la vez -en otros planos- partes con intereses comunes. En mi opinión, el "modelo sueco" ha generado un grado considerable de comprensión, sobre el hecho de que un buen equilibrio entre los diversos intereses particulares, resulta provechoso para el conjunto de los actores.

No entraré en valoraciones de tipo político, pero sí deseo destacar el papel central que el estado desempeña dentro del sistema. Las leyes, el sistema tributario y otras reglas del juego, deben estar bien establecidas y ser ampliamente conocidas, de forma que las inversiones y otras acciones económicas, puedan ser planificadas con un grado de seguridad y anticipación adecuadas. En un país como Suecia, con una economía de mercado y una fuerte orientación exportadora, la vigencia y el predominio del libre comercio, resulta de vital importancia para el éxito de la empresa, y por ende también para el bienestar del país y de sus habitantes.

## EL SECTOR PRIVADO Y LA POLITICA ECONOMICA

La política económica implementada en Suecia a lo largo del periodo en consideración, ha tenido también una fuerte orientación hacia la economía de mercado. Esta actitud "librecambista" ha sido indudablemente, una de las condiciones del éxito de las empresas suecas orientadas hacia la actividad exportadora. Es difícil a veces para un país, resistir la tentación de favorecer la industria nacional, mediante la adopción de medidas de corte proteccionista. En mi opinión, una política semejante constituye una manera muy dudosa de ayudar a las propias empresas. En una perspectiva de largo plazo, no existe ningún atajo efectivo para la colocación de productos en el mercado. La única vía posible, es la producción y oferta de bienes suficientemente competitivos. Un país y una empresa exitosos, deben ser capaces de competir en los mercados de exportación.

El reconocimiento de este hecho, ha animado durante muchos años la actitud pragmática del estado sueco hacia la esfera económica, constituyendo con toda seguridad, un factor significativo del éxito del modelo sueco.

## LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y EL SECTOR PRIVADO

Aunque una de las piedras angulares del modelo sueco ha sido el derecho a la libre negociación -sin interferencia del estado- entre las partes del mercado de trabajo, los convenios salariales acordados se han caracterizado en general, por un rasgo de responsabilidad social frente al conjunto de la economía del país. Comúnmente, las organizaciones sindicales han entendido que la obtención de aumentos nominales de remuneraciones, que sólo resultan en una elevación de los costos de las empresas, sin producir mejoramientos reales de los salarios, son de escaso provecho para los trabajadores.

En los últimos años sin embargo, se han producido aumentos salariales menos controlados, como consecuencia de una relativa descentralización de las negociaciones y del fuerte aumento del empleo al interior del sector público. Esto es claramente desfavorable para la capacidad competitiva de la economía sueca. Mi opinión al respecto es que, sin necesidad de abandonar los elementos positivos del modelo sueco, se hace imprescindible establecer un grado de



coordinación entre el estado y las partes del mercado de trabajo. De todas formas existe un mercado laboral integrado, y si agregamos a ello el creciente porcentaje de empleo en el sector público, se corre el riesgo evidente de que los aumentos salariales, pierdan toda conexión con la capacidad real de pago de la industria de exportación, lo que es una condición indispensable para asegurar un equilibrio económico de largo plazo.

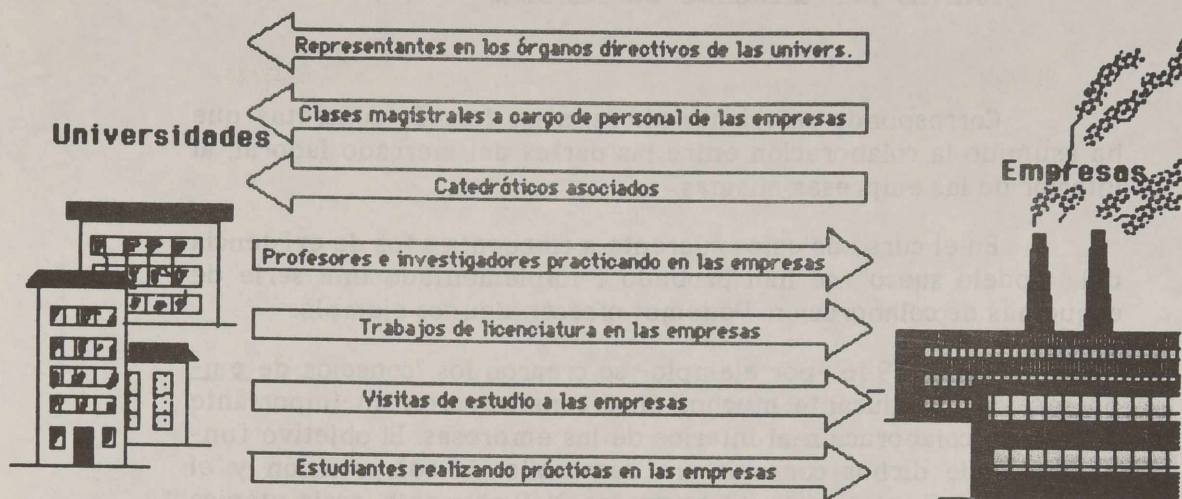
El sector público debe plantearse -del mismo modo que lo hace el sector privado- exigencias en cuanto al aumento de la productividad. En Suecia se aplica una política económica fuertemente orientada a la generación de pleno empleo. Sin embargo, y contrariamente a lo que sostienen algunos políticos poco esclarecidos, resulta imposible conjugar un equilibrio total del sistema económico, con una política que ofrezca empleo público a todas y cada una de las personas, que no pueden ser ocupadas de manera real y efectiva en el sector privado.

En esta interacción multifacética entre el estado y el sector privado, quiero destacar un par de áreas extraordinariamente importantes, en donde el estado y el sector privado han encontrado - en mi opinión- una distribución adecuada de funciones. Me refiero a las actividades de educación e investigación.

La existencia y el funcionamiento eficaz de universidades e institutos de estudios superiores, aseguran la formación e instrucción básica de los ingenieros, economistas e investigadores requeridos por la industria. Una vez licenciados, la formación práctica y el perfeccionamiento de dichos profesionales corre a cargo de las empresas mismas. Diversas instancias de colaboración existentes entre las universidades y el sector privado, se preocupan de atender las necesidades que se vayan presentando en materia de educación e investigación.

Durante una cantidad de años, el sector privado ha permitido que jefes de investigación y otro personal competente, hayan podido trabajar a tiempo parcial como catedráticos asociados en algunas instituciones académicas. De esa forma, se ha logrado estrechar aún más el contacto y la colaboración entre los institutos de educación superior y los "usuarios" de esa fuerza profesional educada.

El cuadro siguiente ilustra diversas formas de colaboración existentes entre el mundo universitario y la empresas.



El estado participa también de manera constructiva, mediante el financiamiento de nuevos proyectos de investigación y desarrollo. Un organismo, la Dirección para el Desarrollo Técnico (STU), contribuye de esta forma al financiamiento de los proyectos de mayor riesgo, muy consciente de que todos los grandes y más importantes productos de exportación, comenzaron prácticamente desde cero.

Si retornamos por un instante al modelo de intereses presentado anteriormente, podríamos igualmente situar en el centro del modelo -y en reemplazo de la empresa- al estado/la ciudadanía, como una especie de Suecia Sociedad Anónima, comprobando una vez más, que también en este caso, un equilibrio razonable entre los diversos intereses particulares, proporciona un grado de utilidad mayor para el conjunto.

Como señalé anteriormente, el establecimiento de reglas más o menos fijas y conocidas por todos, es un elemento de gran importancia para la interacción entre el estado y el sector privado. Las intervenciones estatales precipitadas, tienden a desbaratar proyectos elaborados con anterioridad y afectan negativamente las posibilidades de desarrollo de nuevas iniciativas.

## FORMAS ESPECIFICAS DE COLABORACION ENTRE LAS PARTES DEL MERCADO DE TRABAJO

Corresponde referirnos ahora, a las formas concretas que ha asumido la colaboración entre las partes del mercado laboral, al interior de las empresas mismas.

En el curso de estos cuarenta a cincuenta años de existencia del "modelo sueco", se han probado e implementado una serie de esquemas de colaboración. Podemos ofrecer algunos ejemplos.

Ya en 1946 -por ejemplo- se crearon los "consejos de empresa", los que durante muchos años constituyeron un importante órgano de colaboración al interior de las empresas. El objetivo fundamental de dichos consejos era desarrollar la comprensión y el compromiso al interior de las empresas. Naturalmente, sería utópico pretender que todos los empleados manifestaran un elevado nivel de compromiso e interés por la empresa. No obstante, ha sido y continúa siendo un objetivo, el que el trabajo -actividad que ocupa una tercera parte de las horas del día- no sólo esté motivado por la mera necesidad de procura del sustento, sino que además pueda constituir un quehacer de provecho para el desarrollo personal del individuo.

Las tareas de los consejos de empresa eran:

- establecer de manera permanente una cooperación entre el empleador y los empleados, con la finalidad de alcanzar los máximos niveles de producción posibles;
- entregar a los empleados, un conocimiento acerca de las condiciones económicas y técnicas de la actividad de la empresa, así como de los resultados de ésta;
- promover la estabilidad del empleo, la seguridad, higiene y agrado en el ambiente de trabajo;
- estimular la calificación técnica del empleado al interior de la empresa, y
- en general, favorecer el desarrollo de buenas condiciones de producción y trabajo en la empresa.

Durante los casi treinta años que duró la existencia de dichos consejos de empresa y bajo la dirección de éstos, se desarrollaron -además de las actividades estipuladas por convenio- vastos

programas de educación. En mi consideración, esta actividad constituyó una herramienta muy exitosa para el desarrollo del compromiso y la responsabilidad de los empleados con la actividad de la empresa.

## **PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DIRECCION DE LAS EMPRESAS**

En 1977 se aprobó la ley sobre la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones de las empresas (MBL). Esta ley concede gran influencia sobre las actividades de la empresa, a las organizaciones sindicales sujetas a convenio.

Por ejemplo, de acuerdo a esta ley, antes de adoptar decisiones que signifiquen modificaciones importantes de la actividad de la empresa, o de las condiciones de trabajo o empleo, el empleador está obligado a negociar.

El empleador está obligado a informar de manera permanente acerca del desarrollo económico y productivo de la empresa, así como de las líneas directrices en cuanto a la política de personal.

Conforme a esta misma ley, el sindicato sujeto a convenio, tiene derecho a revisar los libros, la contabilidad y otros documentos de la empresa, y en casos justificados, puede solicitar la investigación de materias que resulten relevantes para la actividad sindical.

En conexión con dicha ley, las partes del mercado de trabajo establecieron en 1982 un convenio de desarrollo. Dicho convenio, es una extensión de la ley referida y tiene por objeto estimular la cooperación y el desarrollo al interior de las empresas. En la implementación del convenio deben tenerse presentes los siguientes criterios básicos:

- Las empresas efectivas, competitivas y rentables, generan condiciones de seguridad y aumento del empleo.
- La renovación técnica es necesaria para la sobrevivencia de la empresa y la apertura de nuevos horizontes.
- Se debe buscar el establecimiento de mecanismos simples y fluidos, que permitan la participación de

los empleados en las decisiones, tanto en las empresas grandes como pequeñas.

- Se debe aprovechar al máximo el compromiso, competencia y experiencia de los empleados. En la tarea de desarrollo y mejoramiento del ambiente de trabajo, debe participar la mayor cantidad de empleados posible.
- Serán objetivos importantes, la generación de trabajos estimulantes, el desarrollo de un buen ambiente de trabajo y la promoción de la igualdad entre el hombre y la mujer.

Corresponde mencionar aquí, que en 1973 se dictó una ley que concede a los trabajadores el derecho a tener un representante en la dirección de las empresas con más de cien empleados. Dicha ley fue modificada en 1976, haciéndose extensiva a las empresas con más de veinticinco empleados.

"El objetivo de la ley es otorgar a los empleados -mediante su representación en el directorio- información e influencia respecto de la actividad de la empresa."

La ley acerca de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones de las empresas, así como el convenio de desarrollo acordado posteriormente, fueron considerados -en su momento- como modificaciones extraordinariamente avanzadas en el terreno de la colaboración al interior de las empresas. Mi experiencia práctica, adquirida en las empresas en las que me ha tocado actuar -todas las cuales contaban ya desde antes con consejos de empresa bien desarrollados y eficaces- es que las nuevas leyes y convenios, no significaron ninguna modificación sustantiva. Los empleados disponían ya con anterioridad, de un conocimiento e información amplios acerca de las actividades de las empresas.

Mi convicción personal al respecto, es que una vez que ya existe una actividad natural de colaboración y consulta al interior de la empresa, ella no se vuelve mejor ni más eficaz, por el sólo hecho de que se dicte una ley que ordene o prescriba la implementación de tal actividad. Más bien existe el riesgo de que una actividad impuesta por decreto, se transforme en un hecho puramente formal, de carácter político-ideológico, y que en última instancia dificulte el desarrollo de una actitud constructiva y libre de prejuicios en el campo de las relaciones al interior de la empresa.

El grado de organización sindical de los empleados de las empresas suecas es también muy elevado. Prácticamente todos ellos -especialmente los obreros- pertenecen a algún sindicato. Deseo en-

fatizar también, que resulta muy ventajoso el contar con la existencia de sindicatos fuertes y dirigentes capaces.

Debido a ello, las empresas suecas destinan una cantidad considerable de recursos a la educación de sus empleados y funcionarios, en materias tales como economía y administración de empresas. Al respecto conviene señalar, que es muy difícil construir una relación de confianza y colaboración en el corto plazo. Por lo general ello toma un tiempo largo y además, dichos lazos deben desarrollarse y atenderse de manera permanente. Con frecuencia, los malos entendidos y la incapacidad de considerar la función propia como una de las partes de un contexto más amplio, derivan de la falta de conocimientos. Por ese motivo, la educación y el acceso a la información resulta beneficiosa para todas las partes integrantes de la empresa.

## PROBLEMAS ACTUALES

### La cuestión de la fuerza de trabajo

Suecia enfrenta hoy un tipo de problemas que quizás no sean inusuales, en países con una marcada orientación hacia la economía de mercado y que cuentan además, con un sector público de tamaño considerable. Actualmente, la economía sueca exhibe un desarrollo de su nivel de costos que hace difícil la mantención de su capacidad competitiva. Lo anterior se ha visto complicado adicionalmente con un "recalentamiento" de la economía. Desde luego, el hecho de que la economía sueca pueda seguir comercializando sus productos, resulta algo tranquilizador. Ello ha redundado en un nivel de desocupación extraordinariamente bajo, lo que por otro lado sin embargo, crea algunos problemas de largo plazo. Naturalmente que es motivo de alegría, el poder contar con una cesantía tan reducida, pero es bastante dudoso si ello resultará compatible con una situación de equilibrio económico general en el futuro. Debido al aumento de la demanda de fuerza de trabajo -dada la escasez relativa de ésta- se ha generado un fuerte incremento del nivel de salarios. Ello conduce a un aumento del ritmo inflacionario, a una reducción del espacio para la expansión industrial y a un deterioro de la capacidad de competencia en los mercados internacionales. Este es un tipo de evolución que no favorece a ninguna de las partes. Los aumentos salariales desproporcionados, agudizan las presiones inflacionarias y encarecen el costo de la vida, sin proporcionar a los asalariados un mejoramiento real de su situación. La solución no está en generar

niveles altos de cesantía, pero existe el riesgo, sin embargo, de que ésta se genere de manera involuntaria, si la economía no es capaz de mantener su capacidad competitiva, mediante el control de la inflación. A esto hay que agregar la irrupción de nuevas naciones de reciente industrialización, lo que también ha contribuido a que Suecia tienda a perder algunas cuotas del mercado internacional. Todo ello es una prueba adicional de la utilidad y necesidad de promover el equilibrio dentro del sistema, tanto a nivel de la empresa como de la economía en su conjunto.

Durante muchos años, las empresas suecas han impulsado una política sistemática de racionalización y reestructuración. Entre otros factores, ello ha sido también posible gracias a la comprensión y aceptación mostrada por las organizaciones sindicales, respecto de la utilidad de dicha política. De ese modo, ha sido posible mantener hasta la fecha, una capacidad aceptable de competencia internacional. Actualmente -como ya mencionamos anteriormente- Suecia tiene problemas de fuerza de trabajo, especialmente en lo que se refiere a personal calificado. La jornada laboral se ha reducido y hoy en día, es difícil encontrar otro país que tenga una cantidad anual de horas de trabajo efectivo, menor que la de Suecia. Suecia cuenta además con un sistema tributario, que en términos relativos, no estimula ni compensa económicamente la realización de horas de trabajo extraordinario, ni el perfeccionamiento técnico de los empleados. Durante mucho tiempo, los sindicatos han impulsado la llamada "política salarial solidaria", lo que combinado con el sistema tributario, ha disminuido la predisposición sueca a educarse para el desempeño de trabajos más calificados y mejor remunerados. Y ello, porque el mejoramiento neto del salario una vez deducidos los impuestos, es muy insignificante.

Actualmente tiene lugar en Suecia un amplio debate acerca de la creación de un nuevo sistema tributario, que se espera pueda conducir a un incremento de la disposición al trabajo extraordinario, y a la educación y perfeccionamiento profesional y técnico.

### **La Comunidad Europea (CE)**

Otro problema que Suecia enfrenta en la actualidad, es la definición de sus relaciones con la CE. En el terreno económico, Suecia tiene una fuerte dependencia de la CE, mientras esta última no tiene mayor dependencia de Suecia. El carácter asimétrico de esta relación se observa por ejemplo, en el hecho de que en 1985, los países de la CE respondieron por casi un 25% del abastecimiento sueco de bienes industriales (producción + importaciones - exportaciones).

Por su parte, la cuota sueca del abastecimiento de la CE alcanzó sólo a 1%.

La posición de Suecia -en tanto estado de bienestar- está basada en la posesión de un sector industrial y de servicios competitivo y orientado hacia el mercado internacional. La profundización del trabajo de integración de la CE, conduce a la creación de un bloque de importancia decisiva, para el futuro económico de Suecia.

### **La cuestión energética**

Otro problema futuro de relevancia para Suecia, es la preocupación existente en relación con el aprovisionamiento energético a largo plazo. La satisfacción adecuada de la demanda energética, es un factor importante para las posibilidades de la economía sueca de mantener su capacidad competitiva. Por muy importantes que resulten los esfuerzos para el mejoramiento del medio ambiente y para la eliminación de la energía atómica, Suecia no puede desarrollar en este terreno, una política que se diferencie de manera drástica, del tratamiento que esas cuestiones reciben en los países competidores.

### **CONCLUSION**

Lo que se ha planteado en este artículo acerca del modelo sueco, debe ante todo entenderse como un conjunto de ideas prácticas, más o menos dispersas, referidas a una materia de vastas dimensiones y gran complejidad. Una visión más elaborada de esta experiencia requiere un tratamiento amplio y sistemático de la misma. Se pecaría de presuntuosidad, si se postulara que es posible aplicar o usar de manera exitosa el modelo sueco en otro país. Las diversas realidades nacionales no son nunca equiparables. A mi juicio, lo anterior no excluye sin embargo, el que determinados componentes del modelo sueco, así como algunas de las experiencias de éste, pueden entregar cierta orientación al quehacer de otras sociedades en las áreas correspondientes. Al menos se puede evitar quizás, la reedición de ciertos errores que inevitablemente se cometen, en el desarrollo de cualquier proyecto de colaboración donde hay involucrados seres humanos.

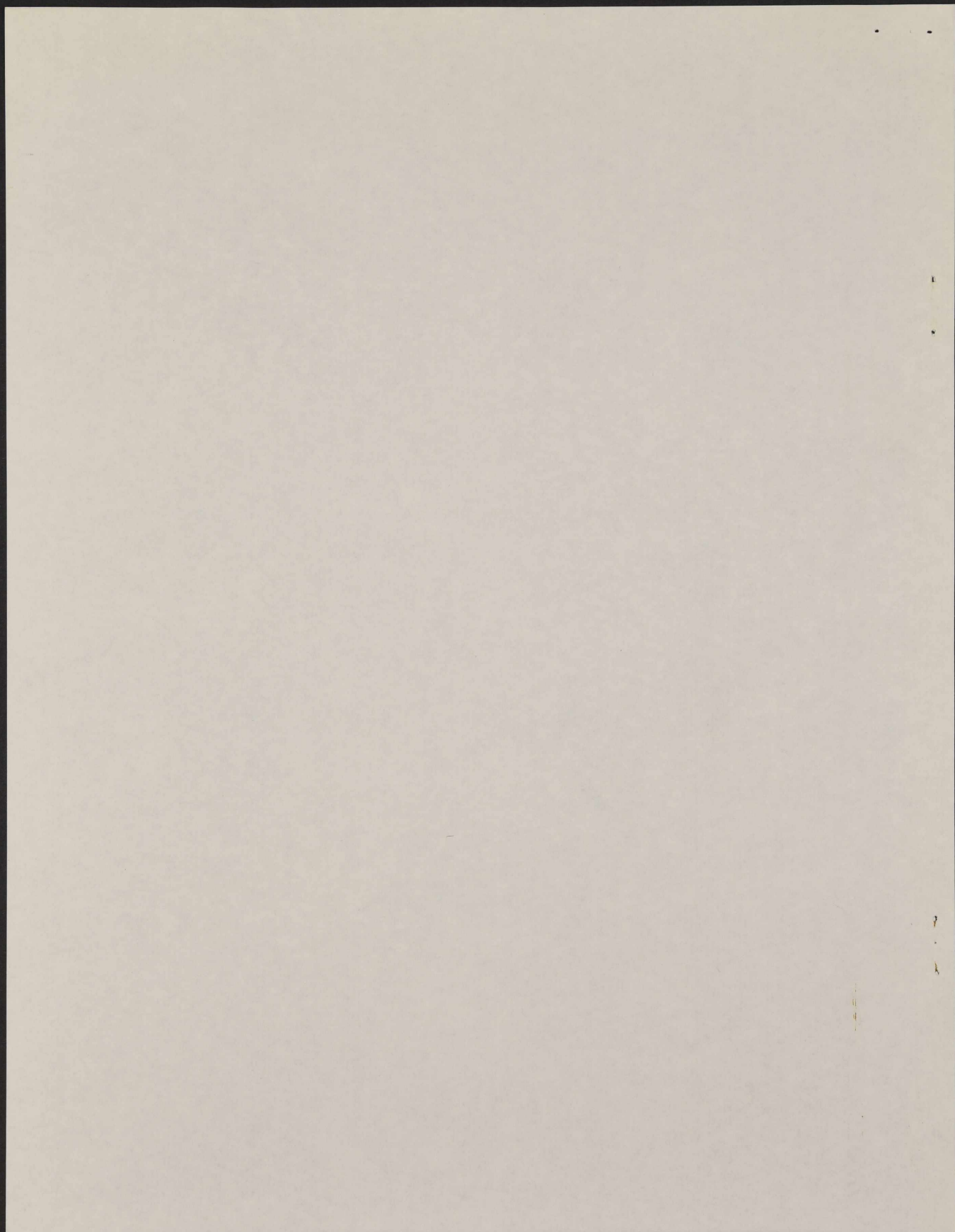
Lo más importante a mi juicio, en el trabajo por aumentar el compromiso de los empleados con la actividad de las empresas, es



hacer algo. El lugar y la forma en que se comienza, es menos importante. Este trabajo es de cualquier forma lento y difícil, pero también beneficioso e interesante para todas las partes.

En cuanto a la colaboración entre las partes, se trata de avanzar -en primer lugar- en la solución de todo esa gran cantidad de cuestiones, en donde no existen graves diferencias de opinión. De esa forma, se va construyendo gradualmente una comunidad de intereses y una confianza mutua, lo que va haciendo posible también, la solución de los problemas más difíciles. Ergo, una cuestión fundamental en este terreno, es el no sepultar las posibilidades de colaboración, por el sólo hecho de que no se haya podido alcanzar acuerdo en alguna materia particular. Se debe postergar transitoriamente el tratamiento de dichas cuestiones. No se debe exigir la solución perfecta, ciento por ciento de un problema, dado que ella no existe. Si se actúa de manera intransigente no se llega a ninguna parte. Se debe ser pragmático, con el perdón de los señores catedráticos, economistas y demás teóricos. Ellos exigen a menudo, soluciones absolutamente acabadas o perfectamente coherentes desde un punto de vista teórico. Antes de poder caminar es necesario aprender a reptar. También hay que evitar el encerrarse en conflictos por cuestiones de prestigio. Es humano y comprensible que ello ocurra, pero es desde luego irracional. Se trata de reconocer por ejemplo, que un empleado que durante años ha trabajado al lado de una máquina, conoce muy bien la mejor forma de realizar determinado trabajo. Sería irracional no aprovechar dicho conocimiento. Lo verdaderamente significativo en este terreno, son precisamente los muchos y pequeños avances en los lugares de trabajo, y no las soluciones teóricas grandilocuentes.

Como señalé anteriormente, la legislación es quizás necesaria en algunos casos, pero es mucho mejor para todas las partes involucradas, si el mismo efecto se puede obtener mediante el convencimiento y la cooperación natural y voluntaria. Alguien ha dicho que los convenios y leyes sobre colaboración y cooperación, son un 10% leyes y convenios, y un 90% implementación y voluntad. Sería indudablemente erróneo creer, que es posible ordenar por decreto el desarrollo de una colaboración exitosa.



# EL SECTOR PRIVADO Y EL MODELO SUECO

**Folke Bengtsson**

Esta ponencia ha sido especialmente preparada para el Seminario "Desarrollo, Democracia y Equidad: las experiencias de Suecia y América Latina" a realizarse en Santiago de Chile, los días 29, 30 y 31 de Mayo de 1989.

La ponencia fue traducida del sueco por Roberto Broschek.

*A I C - C E P A L*

# EL SECTOR PRIVADO Y EL MODELO SUECO

Folke Bengtsson

## INTRODUCCION

Como se desprende claramente de diversas presentaciones del "modelo sueco", el contenido y actualidad del concepto ha sufrido sucesivas modificaciones en el curso de los años. Ello resulta poco sorprendente, si tomamos en cuenta que el origen del modelo, se remonta a las décadas del treinta y del cuarenta. Hoy se cumplen por lo tanto, casi cincuenta años del surgimiento de esta "figura", denominada -especialmente en el extranjero- "modelo sueco." Dado el grado considerable de modificación sufrido por varios de los ingredientes originales del modelo, especialmente durante la última década, es posible cuestionar hoy día cuanto queda del semblante original de este fenómeno, que fuera indiscutiblemente exitoso durante las décadas del cincuenta y del sesenta.

Aunque el modelo sueco no sea hoy igualmente prominente, es posible, que algunas experiencias prácticas relativas a éste, sean de cierto interés para los observadores extranjeros. A lo largo de estos cincuenta años y bajo la influencia del "espíritu" del modelo, se han generado muchos nuevos mecanismos de colaboración y proyectos de desarrollo, que aún hoy resultan valiosos.

Durante las décadas del sesenta y setenta, tuve la oportunidad -en mi condición de director de empresa- de entrar en contacto con distintos componentes del modelo sueco. Por consiguiente,

mis opiniones y puntos de vista se basan en la experiencia práctico-empírica, más que en valoraciones y evaluaciones de tipo teórico.

Resulta quizás inevitable, que en la mayoría de las empresas tiendan a configurarse dos partes claramente delimitadas: la empresa y los empleados. Me interesa dejar establecido desde un comienzo, que en mi opinión, la causa del éxito del modelo sueco a lo largo de los años, ha sido el nivel de comprensión alcanzado, alrededor del hecho de que las entidades recién mencionadas, no sólo son adversarias, sino que en gran medida también, son partes asociadas en un contexto o finalidad superior. ¿Qué finalidad? La de que la empresa y sus empleados, puedan alcanzar el máximo nivel de éxito posible. Sólo entonces, la empresa se convierte en un empleador leal, y en un buen miembro del aparato productivo y de la sociedad en su conjunto.

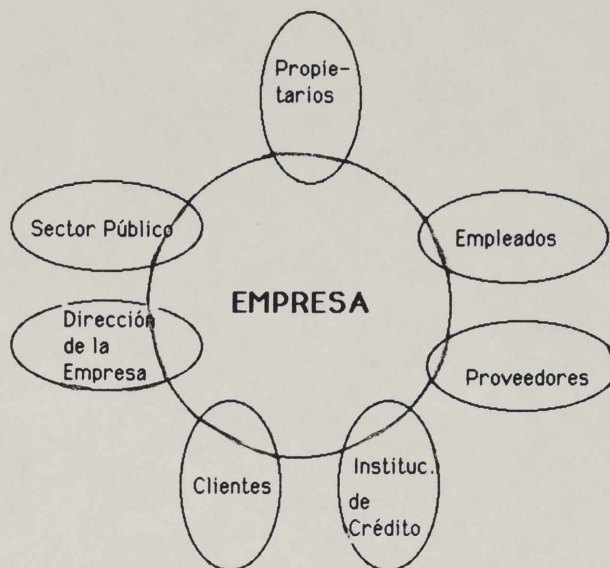
Deseo subrayar al mismo tiempo, que no ha resultado fácil hacer comprender y aceptar este punto de vista. Se han debido superar muchas contradicciones difíciles. No obstante, la mayoría de esas contradicciones y materias difíciles, se han podido resolver de común acuerdo, aun cuando haya tomado algún tiempo.

## EL MODELO DE INTERESES

¿Cómo se logra desarrollar el acuerdo o la comprensión acerca de la utilidad del acuerdo? ¿Cómo se consigue en la práctica, incorporar a la empresa y sus empleados en este sistema superior de objetivos y formas de pensar?

La empresa, con sus diversos grupos de interés -de los cuales los empleados son una parte importante-, constituye una parte integrada a un contexto mayor. Cada parte, inclusive el empleado individual, es un engranaje importante de la maquinaria total. Esta última no podrá funcionar adecuadamente, a menos que todas las poleas giren en el mismo sentido y que todos los engranajes estén correctamente acoplados. Quizás resulte algo ingenuo el valerse de esta imagen tan simple, pero la experiencia demuestra, que es un buen punto de partida para la comprensión del contexto general.

¿Cuáles son los grupos de interés -o mejor dicho actores- involucrados en la empresa, y qué tipo de interacción se produce entre ellos?



### **La empresa**

La empresa fabrica bienes u ofrece servicios, que son vendidos en un mercado bajo determinadas condiciones de competencia. Las empresas suecas tienen -con frecuencia- un marcado perfil exportador, lo que significa que en sus esfuerzos de venta en los mercados internacionales, deben normalmente enfrentar condiciones de fuerte competencia. Para poder sobrevivir, las empresas suecas deben luchar de manera permanente por ser lo suficientemente efectivas y ofrecer productos de tal calidad, que les permita competir de manera exitosa con otras empresas, tanto dentro como fuera del país.

### **Los clientes**

Toda la actividad de una empresa, depende de que cuente con clientes satisfechos y deseosos de comprar. Ningún cliente compra productos que no sean suficientemente competitivos. Precio, calidad, servicio, tiempo de entrega, etc., son todos factores que deben funcionar satisfactoriamente. En la empresa moderna, con elevados volúmenes de producción y con mercados geográficamente muy alejados, existe un riesgo muy grande de que el viejo orgullo profesional desaparezca, debido al grado de anonimidad del cliente.

## **Los proveedores**

Estos constituyen otro grupo de interés significativo para el equilibrio general. El suministro de materias primas en el momento oportuno, al precio adecuado y con la calidad requerida, constituyen el ABC del funcionamiento de la empresa. Los proveedores podrán considerar la empresa como un cliente seguro, sólo en la medida en que sean capaces de ofrecerle a ésta, una combinación adecuada de calidad, precio, condiciones de pago y puntualidad.

## **Los empleados**

Los empleados desean contar con un empleador seguro y leal, capaz de pagar salarios competitivos y que pueda brindar un empleo cierto y estimulante. Deberán sentir además, que su esfuerzo es compensado con una buena remuneración, posibilidades de desarrollo personal, y garantías de que permanecerán empleados en la empresa.

## **Los propietarios (el mercado bursátil)**

También los accionistas desean recibir una gratificación adecuada por la contribución realizada. En otras palabras, el pago de dividendos por el capital que ellos han invertido, mediante la posesión de acciones de la empresa.

## **Las instituciones de crédito**

El dinero constituye un recurso necesario para el desarrollo de la empresa, y éste tiene naturalmente un precio. Los bancos y otros institutos financieros, exigen también una remuneración apropiada a cambio de sus aportes. En caso contrario, la empresa no tendrá acceso a los créditos, casi siempre indispensables, para la realización de inversiones en maquinaria y la apertura de nuevos mercados.

## **El estado y la sociedad**

Se puede afirmar, que por cada empleado de una empresa industrial normal, existen tres a cuatro más individuos que residen en la misma localidad (familia, comercio, escuelas, atención sanitaria, comunicaciones, etc). Es de fundamental importancia por lo tanto, que se establezca una relación apropiada entre la empresa y el conjunto del aparato social. La sociedad depende fuertemente del éxito de la empresa, de que ésta se convierta en un empleador estable y de largo plazo. A su vez, la empresa podrá desarrollar sus actividades económicas, en la medida que cumpla satisfactoriamente con sus obligaciones legales y actúe de acuerdo a las reglas del juego social.

## **La dirección de la empresa**

La dirección de la empresa constituye un grupo de interés importante y ocupa además, una posición especial relativamente compleja. Dicha complejidad, obedece al hecho de que la dirección no sólo constituye un grupo de interés en sí, sino que además tiene por función el actuar como mediadora entre el conjunto de los actores mencionados. No es extraño por lo tanto, que la dirección de una empresa tienda a destacarse a menudo, como el actor más identificado con la organización de ésta, dispuesto a luchar por la supervivencia y la expansión de la empresa, y por la reinversión de excedentes con miras a asegurar el futuro de la misma.

## **IDEAS GENERALES ACERCA DEL MODELO DE INTERESES**

Los grupos de interés arriba mencionados, son en la mayoría de los casos, miembros más o menos voluntarios de la organización. Los empleados pueden abandonar la empresa y tomar otro empleo. Los propietarios del capital pueden transferir sus inversiones a otros proyectos. Los clientes y proveedores pueden traspasar sus negocios a otras compañías, y la sociedad puede trasladar su apoyo a otra empresa similar o de tipo diferente. Tal eventualidad tenderá a concretarse, cada vez que las perspectivas futuras de la



empresa, aparezcan como inaceptables o incompatibles con los intereses de alguno o algunos de los actores.

Este modelo de intereses o actores, puede parecer demasiado evidente y algo simple para un artículo como éste. Mi experiencia de años indica sin embargo, que los actores individuales siempre se consideran a sí mismos, como la parte más importante y -a menudo- la única de verdadera significación. Por ello, se hace indispensable recordar permanentemente, la existencia de los demás actores, con sus correspondientes reivindicaciones e intereses.

Desde luego, resulta enormemente complicado convencer a los empleados, de que la empresa no tiene capacidad de elevar los salarios más allá de un cierto nivel. Igualmente difícil puede ser persuadir a los accionistas, de que el pago de dividendos no puede ser aumentado adicionalmente. Es un hecho no obstante, que los clientes no están dispuestos a pagar precios superiores por los productos de la empresa, por el sólo hecho de que ésta eleve los salarios y/o los dividendos.

Por consiguiente, es de gran importancia que se pueda establecer una colaboración constructiva entre empleados y empleadores, entre trabajo y capital.

Por razones obvias, todos los grupos de interés involucrados en la empresa, vigilan sus intereses respectivos. Esa es su tarea. La dirección de la empresa tiene la función de actuar como el agente moderador y mediador del sistema, con el propósito de que se pueda alcanzar el mayor nivel de equilibrio y armonía entre los distintos actores.

Reafirmo aquí lo que señalé anteriormente, en cuanto a que partes con intereses contradictorios, son a la vez -en otros planos- partes con intereses comunes. En mi opinión, el "modelo sueco" ha generado un grado considerable de comprensión, sobre el hecho de que un buen equilibrio entre los diversos intereses particulares, resulta provechoso para el conjunto de los actores.

No entraré en valoraciones de tipo político, pero sí deseo destacar el papel central que el estado desempeña dentro del sistema. Las leyes, el sistema tributario y otras reglas del juego, deben estar bien establecidas y ser ampliamente conocidas, de forma que las inversiones y otras acciones económicas, puedan ser planificadas con un grado de seguridad y anticipación adecuadas. En un país como Suecia, con una economía de mercado y una fuerte orientación exportadora, la vigencia y el predominio del libre comercio, resulta de vital importancia para el éxito de la empresa, y por ende también para el bienestar del país y de sus habitantes.

## **EL SECTOR PRIVADO Y LA POLITICA ECONOMICA**

La política económica implementada en Suecia a lo largo del período en consideración, ha tenido también una fuerte orientación hacia la economía de mercado. Esta actitud "librecambista" ha sido indudablemente, una de las condiciones del éxito de las empresas suecas orientadas hacia la actividad exportadora. Es difícil a veces para un país, resistir la tentación de favorecer la industria nacional, mediante la adopción de medidas de corte proteccionista. En mi opinión, una política semejante constituye una manera muy dudosa de ayudar a las propias empresas. En una perspectiva de largo plazo, no existe ningún atajo efectivo para la colocación de productos en el mercado. La única vía posible, es la producción y oferta de bienes suficientemente competitivos. Un país y una empresa exitosos, deben ser capaces de competir en los mercados de exportación.

El reconocimiento de este hecho, ha animado durante muchos años la actitud pragmática del estado sueco hacia la esfera económica, constituyendo con toda seguridad, un factor significativo del éxito del modelo sueco.

## **LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y EL SECTOR PRIVADO**

Aunque una de las piedras angulares del modelo sueco ha sido el derecho a la libre negociación -sin interferencia del estado- entre las partes del mercado de trabajo, los convenios salariales acordados se han caracterizado en general, por un rasgo de responsabilidad social frente al conjunto de la economía del país. Comúnmente, las organizaciones sindicales han entendido que la obtención de aumentos nominales de remuneraciones, que sólo resultan en una elevación de los costos de las empresas, sin producir mejoramientos reales de los salarios, son de escaso provecho para los trabajadores.

En los últimos años sin embargo, se han producido aumentos salariales menos controlados, como consecuencia de una relativa descentralización de las negociaciones y del fuerte aumento del empleo al interior del sector público. Esto es claramente desfavorable para la capacidad competitiva de la economía sueca. Mi opinión al respecto es que, sin necesidad de abandonar los elementos positivos del modelo sueco, se hace imprescindible establecer un grado de

coordinación entre el estado y las partes del mercado de trabajo. De todas formas existe un mercado laboral integrado, y si agregamos a ello el creciente porcentaje de empleo en el sector público, se corre el riesgo evidente de que los aumentos salariales, pierdan toda conexión con la capacidad real de pago de la industria de exportación, lo que es una condición indispensable para asegurar un equilibrio económico de largo plazo.

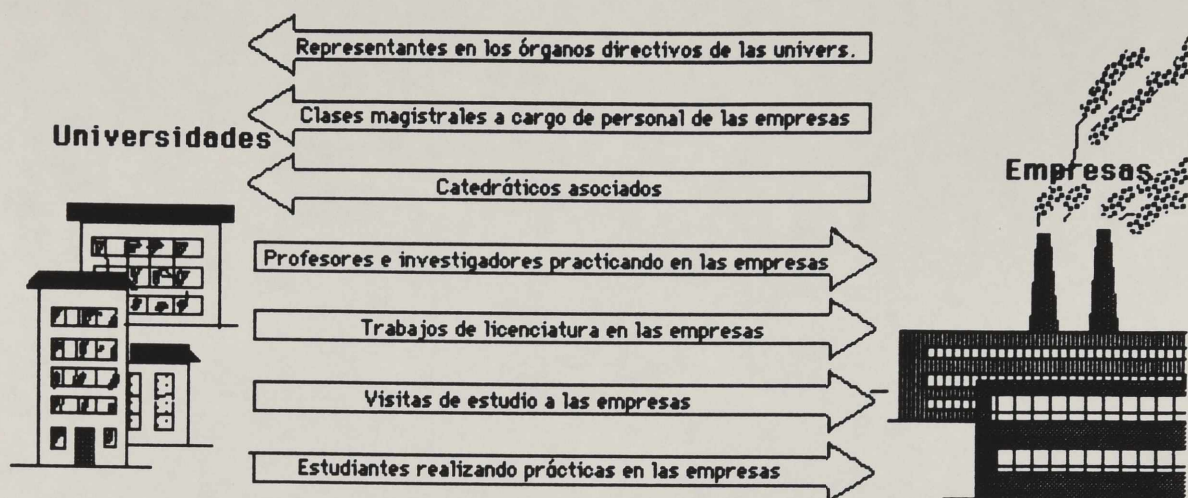
El sector público debe plantearse -del mismo modo que lo hace el sector privado- exigencias en cuanto al aumento de la productividad. En Suecia se aplica una política económica fuertemente orientada a la generación de pleno empleo. Sin embargo, y contrariamente a lo que sostienen algunos políticos poco esclarecidos, resulta imposible conjugar un equilibrio total del sistema económico, con una política que ofrezca empleo público a todas y cada una de las personas, que no pueden ser ocupadas de manera real y efectiva en el sector privado.

En esta interacción multifacética entre el estado y el sector privado, quiero destacar un par de áreas extraordinariamente importantes, en donde el estado y el sector privado han encontrado - en mi opinión- una distribución adecuada de funciones. Me refiero a las actividades de educación e investigación.

La existencia y el funcionamiento eficaz de universidades e institutos de estudios superiores, aseguran la formación e instrucción básica de los ingenieros, economistas e investigadores requeridos por la industria. Una vez licenciados, la formación práctica y el perfeccionamiento de dichos profesionales corre a cargo de las empresas mismas. Diversas instancias de colaboración existentes entre las universidades y el sector privado, se preocupan de atender las necesidades que se vayan presentando en materia de educación e investigación.

Durante una cantidad de años, el sector privado ha permitido que jefes de investigación y otro personal competente, hayan podido trabajar a tiempo parcial como catedráticos asociados en algunas instituciones académicas. De esa forma, se ha logrado estrechar aún más el contacto y la colaboración entre los institutos de educación superior y los "usuarios" de esa fuerza profesional educada.

El cuadro siguiente ilustra diversas formas de colaboración existentes entre el mundo universitario y la empresas.



El estado participa también de manera constructiva, mediante el financiamiento de nuevos proyectos de investigación y desarrollo. Un organismo, la Dirección para el Desarrollo Técnico (STU), contribuye de esta forma al financiamiento de los proyectos de mayor riesgo, muy consciente de que todos los grandes y más importantes productos de exportación, comenzaron prácticamente desde cero.

Si retornamos por un instante al modelo de intereses presentado anteriormente, podríamos igualmente situar en el centro del modelo -y en reemplazo de la empresa- al estado/la ciudadanía, como una especie de Suecia Sociedad Anónima, comprobando una vez más, que también en este caso, un equilibrio razonable entre los diversos intereses particulares, proporciona un grado de utilidad mayor para el conjunto.

Como señalé anteriormente, el establecimiento de reglas más o menos fijas y conocidas por todos, es un elemento de gran importancia para la interacción entre el estado y el sector privado. Las intervenciones estatales precipitadas, tienden a desbaratar proyectos elaborados con anterioridad y afectan negativamente las posibilidades de desarrollo de nuevas iniciativas.

## FORMAS ESPECIFICAS DE COLABORACION ENTRE LAS PARTES DEL MERCADO DE TRABAJO

Corresponde referirnos ahora, a las formas concretas que ha asumido la colaboración entre las partes del mercado laboral, al interior de las empresas mismas.

En el curso de estos cuarenta a cincuenta años de existencia del "modelo sueco", se han probado e implementado una serie de esquemas de colaboración. Podemos ofrecer algunos ejemplos.

Ya en 1946 -por ejemplo- se crearon los "consejos de empresa", los que durante muchos años constituyeron un importante órgano de colaboración al interior de las empresas. El objetivo fundamental de dichos consejos era desarrollar la comprensión y el compromiso al interior de las empresas. Naturalmente, sería utópico pretender que todos los empleados manifestaran un elevado nivel de compromiso e interés por la empresa. No obstante, ha sido y continúa siendo un objetivo, el que el trabajo -actividad que ocupa una tercera parte de las horas del día- no sólo esté motivado por la mera necesidad de procura del sustento, sino que además pueda constituir un quehacer de provecho para el desarrollo personal del individuo.

Las tareas de los consejos de empresa eran:

- establecer de manera permanente una cooperación entre el empleador y los empleados, con la finalidad de alcanzar los máximos niveles de producción posibles;
- entregar a los empleados, un conocimiento acerca de las condiciones económicas y técnicas de la actividad de la empresa, así como de los resultados de ésta;
- promover la estabilidad del empleo, la seguridad, higiene y agrado en el ambiente de trabajo;
- estimular la calificación técnica del empleado al interior de la empresa, y
- en general, favorecer el desarrollo de buenas condiciones de producción y trabajo en la empresa.

Durante los casi treinta años que duró la existencia de dichos consejos de empresa y bajo la dirección de éstos, se desarrollaron -además de las actividades estipuladas por convenio- vastos

programas de educación. En mi consideración, esta actividad constituyó una herramienta muy exitosa para el desarrollo del compromiso y la responsabilidad de los empleados con la actividad de la empresa.

## **PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DIRECCION DE LAS EMPRESAS**

En 1977 se aprobó la ley sobre la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones de las empresas (MBL). Esta ley concede gran influencia sobre las actividades de la empresa, a las organizaciones sindicales sujetas a convenio.

Por ejemplo, de acuerdo a esta ley, antes de adoptar decisiones que signifiquen modificaciones importantes de la actividad de la empresa, o de las condiciones de trabajo o empleo, el empleador está obligado a negociar.

El empleador está obligado a informar de manera permanente acerca del desarrollo económico y productivo de la empresa, así como de las líneas directrices en cuanto a la política de personal.

Conforme a esta misma ley, el sindicato sujeto a convenio, tiene derecho a revisar los libros, la contabilidad y otros documentos de la empresa, y en casos justificados, puede solicitar la investigación de materias que resulten relevantes para la actividad sindical.

En conexión con dicha ley, las partes del mercado de trabajo establecieron en 1982 un convenio de desarrollo. Dicho convenio, es una extensión de la ley referida y tiene por objeto estimular la cooperación y el desarrollo al interior de las empresas. En la implementación del convenio deben tenerse presentes los siguientes criterios básicos:

- Las empresas efectivas, competitivas y rentables, generan condiciones de seguridad y aumento del empleo.
- La renovación técnica es necesaria para la sobrevivencia de la empresa y la apertura de nuevos horizontes.
- Se debe buscar el establecimiento de mecanismos simples y fluidos, que permitan la participación de

los empleados en las decisiones, tanto en las empresas grandes como pequeñas.

- Se debe aprovechar al máximo el compromiso, competencia y experiencia de los empleados. En la tarea de desarrollo y mejoramiento del ambiente de trabajo, debe participar la mayor cantidad de empleados posible.
- Serán objetivos importantes, la generación de trabajos estimulantes, el desarrollo de un buen ambiente de trabajo y la promoción de la igualdad entre el hombre y la mujer.

Corresponde mencionar aquí, que en 1973 se dictó una ley que concede a los trabajadores el derecho a tener un representante en la dirección de las empresas con más de cien empleados. Dicha ley fue modificada en 1976, haciéndose extensiva a las empresas con más de veinticinco empleados.

"El objetivo de la ley es otorgar a los empleados -mediante su representación en el directorio- información e influencia respecto de la actividad de la empresa."

La ley acerca de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones de las empresas, así como el convenio de desarrollo acordado posteriormente, fueron considerados -en su momento- como modificaciones extraordinariamente avanzadas en el terreno de la colaboración al interior de las empresas. Mi experiencia práctica, adquirida en las empresas en las que me ha tocado actuar -todas las cuales contaban ya desde antes con consejos de empresa bien desarrollados y eficaces- es que las nuevas leyes y convenios, no significaron ninguna modificación sustantiva. Los empleados disponían ya con anterioridad, de un conocimiento e información amplios acerca de las actividades de las empresas.

Mi convicción personal al respecto, es que una vez que ya existe una actividad natural de colaboración y consulta al interior de la empresa, ella no se vuelve mejor ni más eficaz, por el sólo hecho de que se dicte una ley que ordene o prescriba la implementación de tal actividad. Más bien existe el riesgo de que una actividad impuesta por decreto, se transforme en un hecho puramente formal, de carácter político-ideológico, y que en última instancia dificulte el desarrollo de una actitud constructiva y libre de prejuicios en el campo de las relaciones al interior de la empresa.

El grado de organización sindical de los empleados de las empresas suecas es también muy elevado. Prácticamente todos ellos -especialmente los obreros- pertenecen a algún sindicato. Deseo en-

fatizar también, que resulta muy ventajoso el contar con la existencia de sindicatos fuertes y dirigentes capaces.

Debido a ello, las empresas suecas destinan una cantidad considerable de recursos a la educación de sus empleados y funcionarios, en materias tales como economía y administración de empresas. Al respecto conviene señalar, que es muy difícil construir una relación de confianza y colaboración en el corto plazo. Por lo general ello toma un tiempo largo y además, dichos lazos deben desarrollarse y atenderse de manera permanente. Con frecuencia, los malos entendidos y la incapacidad de considerar la función propia como una de las partes de un contexto más amplio, derivan de la falta de conocimientos. Por ese motivo, la educación y el acceso a la información resulta beneficiosa para todas las partes integrantes de la empresa.

## PROBLEMAS ACTUALES

### La cuestión de la fuerza de trabajo

Suecia enfrenta hoy un tipo de problemas que quizás no sean inusuales, en países con una marcada orientación hacia la economía de mercado y que cuentan además, con un sector público de tamaño considerable. Actualmente, la economía sueca exhibe un desarrollo de su nivel de costos que hace difícil la mantención de su capacidad competitiva. Lo anterior se ha visto complicado adicionalmente con un "recalentamiento" de la economía. Desde luego, el hecho de que la economía sueca pueda seguir comercializando sus productos, resulta algo tranquilizador. Ello ha redundado en un nivel de desocupación extraordinariamente bajo, lo que por otro lado sin embargo, crea algunos problemas de largo plazo. Naturalmente que es motivo de alegría, el poder contar con una cesantía tan reducida, pero es bastante dudoso si ello resultará compatible con una situación de equilibrio económico general en el futuro. Debido al aumento de la demanda de fuerza de trabajo -dada la escasez relativa de ésta- se ha generado un fuerte incremento del nivel de salarios. Ello conduce a un aumento del ritmo inflacionario, a una reducción del espacio para la expansión industrial y a un deterioro de la capacidad de competencia en los mercados internacionales. Este es un tipo de evolución que no favorece a ninguna de las partes. Los aumentos salariales desproporcionados, agudizan las presiones inflacionarias y encarecen el costo de la vida, sin proporcionar a los asalariados un mejoramiento real de su situación. La solución no está en generar



niveles altos de cesantía, pero existe el riesgo, sin embargo, de que ésta se genere de manera involuntaria, si la economía no es capaz de mantener su capacidad competitiva, mediante el control de la inflación. A esto hay que agregar la irrupción de nuevas naciones de reciente industrialización, lo que también ha contribuido a que Suecia tienda a perder algunas cuotas del mercado internacional. Todo ello es una prueba adicional de la utilidad y necesidad de promover el equilibrio dentro del sistema, tanto a nivel de la empresa como de la economía en su conjunto.

Durante muchos años, las empresas suecas han impulsado una política sistemática de racionalización y reestructuración. Entre otros factores, ello ha sido también posible gracias a la comprensión y aceptación mostrada por las organizaciones sindicales, respecto de la utilidad de dicha política. De ese modo, ha sido posible mantener hasta la fecha, una capacidad aceptable de competencia internacional. Actualmente -como ya mencionamos anteriormente- Suecia tiene problemas de fuerza de trabajo, especialmente en lo que se refiere a personal calificado. La jornada laboral se ha reducido y hoy en día, es difícil encontrar otro país que tenga una cantidad anual de horas de trabajo efectivo, menor que la de Suecia. Suecia cuenta además con un sistema tributario, que en términos relativos, no estimula ni compensa económicamente la realización de horas de trabajo extraordinario, ni el perfeccionamiento técnico de los empleados. Durante mucho tiempo, los sindicatos han impulsado la llamada "política salarial solidaria", lo que combinado con el sistema tributario, ha disminuído la predisposición sueca a educarse para el desempeño de trabajos más calificados y mejor remunerados. Y ello, porque el mejoramiento neto del salario una vez deducidos los impuestos, es muy insignificante.

Actualmente tiene lugar en Suecia un amplio debate acerca de la creación de un nuevo sistema tributario, que se espera pueda conducir a un incremento de la disposición al trabajo extraordinario, y a la educación y perfeccionamiento profesional y técnico.

### **La Comunidad Europea (CE)**

Otro problema que Suecia enfrenta en la actualidad, es la definición de sus relaciones con la CE. En el terreno económico, Suecia tiene una fuerte dependencia de la CE, mientras esta última no tiene mayor dependencia de Suecia. El carácter asimétrico de esta relación se observa por ejemplo, en el hecho de que en 1985, los países de la CE respondieron por casi un 25% del abastecimiento sueco de bienes industriales (producción + importaciones - exportaciones).

Por su parte, la cuota sueca del abastecimiento de la CE alcanzó sólo a 1%.

La posición de Suecia -en tanto estado de bienestar- está basada en la posesión de un sector industrial y de servicios competitivo y orientado hacia el mercado internacional. La profundización del trabajo de integración de la CE, conduce a la creación de un bloque de importancia decisiva, para el futuro económico de Suecia.

### **La cuestión energética**

Otro problema futuro de relevancia para Suecia, es la preocupación existente en relación con el aprovisionamiento energético a largo plazo. La satisfacción adecuada de la demanda energética, es un factor importante para las posibilidades de la economía sueca de mantener su capacidad competitiva. Por muy importantes que resulten los esfuerzos para el mejoramiento del medio ambiente y para la eliminación de la energía atómica, Suecia no puede desarrollar en este terreno, una política que se diferencie de manera drástica, del tratamiento que esas cuestiones reciben en los países competidores.

### **CONCLUSION**

Lo que se ha planteado en este artículo acerca del modelo sueco, debe ante todo entenderse como un conjunto de ideas prácticas, más o menos dispersas, referidas a una materia de vastas dimensiones y gran complejidad. Una visión más elaborada de esta experiencia requiere un tratamiento amplio y sistemático de la misma. Se pecaría de presuntuosidad, si se postulara que es posible aplicar o usar de manera exitosa el modelo sueco en otro país. Las diversas realidades nacionales no son nunca equiparables. A mi juicio, lo anterior no excluye sin embargo, el que determinados componentes del modelo sueco, así como algunas de las experiencias de éste, pueden entregar cierta orientación al quehacer de otras sociedades en las áreas correspondientes. Al menos se puede evitar quizás, la reedición de ciertos errores que inevitablemente se cometen, en el desarrollo de cualquier proyecto de colaboración donde hay involucrados seres humanos.

Lo más importante a mi juicio, en el trabajo por aumentar el compromiso de los empleados con la actividad de las empresas, es

hacer algo. El lugar y la forma en que se comienza, es menos importante. Este trabajo es de cualquier forma lento y difícil, pero también beneficioso e interesante para todas las partes.

En cuanto a la colaboración entre las partes, se trata de avanzar -en primer lugar- en la solución de todo esa gran cantidad de cuestiones, en donde no existen graves diferencias de opinión. De esa forma, se va construyendo gradualmente una comunidad de intereses y una confianza mutua, lo que va haciendo posible también, la solución de los problemas más difíciles. Ergo, una cuestión fundamental en este terreno, es el no sepultar las posibilidades de colaboración, por el sólo hecho de que no se haya podido alcanzar acuerdo en alguna materia particular. Se debe postergar transitoriamente el tratamiento de dichas cuestiones. No se debe exigir la solución perfecta, ciento por ciento de un problema, dado que ella no existe. Si se actúa de manera intransigente no se llega a ninguna parte. Se debe ser pragmático, con el perdón de los señores catedráticos, economistas y demás teóricos. Ellos exigen a menudo, soluciones absolutamente acabadas o perfectamente coherentes desde un punto de vista teórico. Antes de poder caminar es necesario aprender a reptar. También hay que evitar el encerrarse en conflictos por cuestiones de prestigio. Es humano y comprensible que ello ocurra, pero es desde luego irracional. Se trata de reconocer por ejemplo, que un empleado que durante años ha trabajado al lado de una máquina, conoce muy bien la mejor forma de realizar determinado trabajo. Sería irracional no aprovechar dicho conocimiento. Lo verdaderamente significativo en este terreno, son precisamente los muchos y pequeños avances en los lugares de trabajo, y no las soluciones teóricas grandilocuentes.

Como señalé anteriormente, la legislación es quizás necesaria en algunos casos, pero es mucho mejor para todas las partes involucradas, si el mismo efecto se puede obtener mediante el convencimiento y la cooperación natural y voluntaria. Alguien ha dicho que los convenios y leyes sobre colaboración y cooperación, son un 10% leyes y convenios, y un 90% implementación y voluntad. Sería indudablemente erróneo creer, que es posible ordenar por decreto el desarrollo de una colaboración exitosa.