

Recursos Humanos en la Argentina - Tomo III - 2003



RRHH



Asociación De Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA)

Argentina, la crisis y sus recursos humanos

Por Carlos M. Aldao Zapiola

I. Introducción

Argentina está atravesando una de las más serias crisis que ha tenido que enfrentar en las últimas décadas, la que se caracteriza por dos aspectos que la hacen sumamente grave:

- a) es integral y abarca todos los órdenes de la vida de relación de los individuos, produciendo consecuencias negativas en lo político, en lo económico y en lo social;
- b) su profundidad hace que la intensidad y los efectos perniciosos sean muy superiores a lo ocurrido en situaciones anteriores.

En lo Político

En diciembre de 1983, asumió un presidente constitucional (Raúl Alfonsín) después de siete años y medio de gobiernos de facto. Dicho presidente entregó su cargo a otro presidente constitucional (Carlos Menem) en julio de 1989. Éste fue un hecho que no se producía en Argentina desde hacía cincuenta años. El presidente Menem fue reelecto por un segundo período que terminó en diciembre de 1999, oportunidad en que asumió el presidente De la Rúa, liderando una coalición.

Hasta aquí, habían transcurrido tres mandatos presidenciales con tres presidentes constitucionales, sin mayores inconvenientes (salvo por el hecho de que Alfonsín, al enfrentar una hiperinflación en 1989, había adelantado las elecciones y el consecuente traspaso de mando a Menem, quien recibió el poder con cinco meses de anticipación a lo previsto). El cuarto mandato presidencial comenzó con total normalidad.

En diciembre de 2001, una serie de hechos críticos, políticos y económicos (a los que se sumó una protesta social que, por enfrentamientos entre la policía que trató de mantener cierto orden, generó una veintena de muertes) hizo que el presidente De la Rúa renunciara el jueves 20.

Entre el viernes 21 de diciembre de 2001 y el martes 1° de enero de 2002 en que asumió el presidente Duhalde (sólo diez días), el país tuvo cinco presidentes, lo que evidencia la profundidad de la crisis en uno de los tres poderes del Estado (el Ejecutivo).

Algo similar ha ocurrido con otro de los poderes (el Judicial). Una comisión del Congreso (tercer poder: el Legislativo) ha aprobado e iniciado los procedimientos para procesar por juicio político a los nueve miembros de la Corte Suprema de Justicia de la Nación por prevaricato (mal desempeño y posible comisión de delitos en el ejercicio de sus funciones).

Pero el Poder Legislativo (Congreso: Cámara de Diputados y de Senadores) tampoco ha quedado exento de esta crisis, ya que la sociedad en general cuestiona (incluso mediante manifestaciones populares: "cacerolazos") la cantidad excesiva de miembros que lo componen, los sueldos y beneficios que ellos y sus asesores perciben y lo poco operativos que resultan en su función.

En el ámbito de los gobiernos provinciales (24 provincias y un distrito federal autónomo), al igual que en el de los gobiernos municipales, ocurre algo parecido a lo descrito a nivel nacional en lo que se refiere al cuestionamiento social a la clase política.

En resumen: hay una crisis de representación y toda la clase política está cuestionada.

En lo Económico

Entre 1980 y 1988, el Producto Bruto Interno (PBI) cayó el 3% en términos reales y por habitante se redujo un 18%. En el mismo período, los precios al consumidor aumentaron 62.000 veces y la moneda perdió siete ceros. La deuda externa, que a fines de 1980 equivalía a dos años y medio de exportaciones, a fines de esa década había subido a 8,7 años por aumento de la deuda, reducción de reservas y caída de exportaciones. La herencia inmediata fue la hiperinflación que se desató a comienzos de 1989. Hasta aquel momento, los argentinos habían experimentado más de cuatro décadas de inflación, llegando su nivel entre 1980 y 1988, al 11% promedio mensual a nivel consumidor y al 12% a nivel mayorista. La inflación fue creciendo a lo largo del período, ubicándose en un nivel de 25-30% mensual durante un buen número de meses, no obstante lo cual la "hiper" de 1989 fue algo bien diferente a todo lo conocido. A nivel mayorista, la tasa de inflación, que había sido del 7% en enero, trepó al 8% en febrero, al 19% en marzo, al 58% en abril, al 104% en mayo, al 134% en junio y al 209% en julio (equivalente al 4% diario o, dicho irónicamente, al 0,5% por hora de trabajo considerando una jornada laboral de 8 horas). En el primer semestre de 1989, el dólar paralelo aumentó 15,4% en términos reales, se produjo la hiperinflación, el traspaso de mano del Poder Ejecutivo (Alfonsín-Menem) se adelantó y el nuevo presidente asumió antes de lo previsto.

A mediados del primer semestre de 1991 se anuncia y se pone en marcha el "plan de convertibilidad". El contexto de inestabilidad e incertidumbre que caracterizó la economía hasta fines de la década de los 80 hacía necesaria la introducción de una señal de cambio del régimen económico para los agentes, que estableciera una especie de garantía de que se iniciaba un proceso irreversible. Esa señal de cambio estuvo dada, básicamente, por el compromiso de balancear el presupuesto público abandonando por ello el uso del instrumento inflacionario. La convertibilidad del peso (1 peso = 1 dólar) fue introducida por ley nacional en marzo de 1991.

A partir de entonces, la suba de precios dejó de superar los dos dígitos mensuales: rápidamente se ubicó en niveles menores al 1% mensual, pasando a ser comunes los meses con deflación a partir de 1995. Los tres años calendarios desde 1999 a 2001 fueron levemente deflacionarios, disminuyendo los precios en ese trienio un 2,5%.

El producto bruto creció aceleradamente desde 1991 a 1998: un 49% en siete años y su ascenso sólo fue detenido temporalmente por los efectos de la crisis mejicana en 1995. En 1999 comenzó un período de recesión que aún no ha terminado: en el trienio 1999/2001 el PBI cayó cerca del 8% y una magnitud similar se prevé sólo para 2002.

Por otro lado, la abultada deuda externa argentina no hizo más que crecer durante toda la década de 1990, llegando a 2001 a valores cercanos a los 140 mil millones de dólares. La caída en la actividad económica, una masiva fuga de capitales y la crisis del régimen político produjeron en ese año un default en los pagos de la deuda, que mantienen al país al margen de las transacciones internacionales y, prácticamente, sin asistencia externa de ningún tipo.

El último hecho hacia la profundización de la crisis lo constituyó en enero de 2002 la devaluación del peso, que si bien fijaba la paridad 1 dólar = 1,40 pesos, el mercado llevó esa relación rápidamente a 1 dólar = 2,5 pesos. Medida en dólares, la economía del país ha retrocedido tres décadas.

En lo Social

En 1979, Peter Snow¹ señaló que "una cantidad sorprendente de gente en los EE.UU. sigue creyendo que las naciones de América Latina son pequeñas repúblicas bananeras, adormecidas, pobladas por indios analfabetos y pobres que viven en selvas malsanas. Esta visión, que no es válida para las naciones de América Central y el Caribe, lo es mucho menos para las de Sudamérica. En la Argentina se descubre, en contra de este estereotipo, 25 millones de habitantes educados y bien alimentados, casi todos descendientes de europeos, que viven en la octava nación del mundo por su tamaño y que prácticamente en su totalidad se encuentra en la zona templada". En 1994, se estimaba que la población del país era superior a 33 millones de habitantes y el porcentaje de analfabetismo era de un 5%.

Entre 1980 y 2000, la tasa de crecimiento de la población ha continuado decreciendo, pasando de un 1,9% anual al 1,1%. La proporción de población urbana siguió aumentando, estimándose que para el 2000 ya el 90% de la población argentina vivía en centros urbanos.

Los indicadores seccionales: analfabetismo, salud, esperanza de vida, de bienestar, siguen aún mostrando valores que se encuentran entre los más altos del mundo en desarrollo.

En la década de 1990, casi el 100% de la población en edad escolar se matriculó en las escuelas primarias, alrededor del 90% de los niños menores de un año habían sido vacunados contra las enfermedades más comunes, la desnutrición infantil no superaba el 2%, la mortalidad infantil no superaba el 20 por mil, la esperanza de vida al nacer era de 77 años para las mujeres y de casi 70 años para los hombres.

Los indicadores de consumo han mostrado un gran desarrollo en la década de 1990 respecto a la anterior: en la cantidad de automóviles por habitantes, de telefonía fija y móvil, de aparatos de televisión, de consumo de energía eléctrica residencial... aunque las disparidades regionales en magnitud y crecimiento fueron enormes.

La mayoría de estos indicadores, algunos por medición y otros por presunción, han perdido su evolución positiva o aún han retrocedido en concordancia con la recesión económica instalada desde 1999. El incremento exponencial en la tasa de desempleo y en los índices de pobreza, medidos por el organismo estadístico oficial, muestra la nueva realidad argentina.

Los hechos ocurridos a partir de diciembre de 2001, el "acorralamiento" de los depósitos bancarios de buena parte de la población (que quedó privada de casi todos sus ahorros) y la subsiguiente devaluación del peso, con una incipiente inflación han inaugurado una etapa que se caracterizará por una pronunciada pérdida del poder adquisitivo.

II. La situación laboral

Durante la década de los 80 (etapa inflacionaria), las empresas no invirtieron, desactualizándose tecnológicamente; esta situación alcanzó su pico a principios de los 90. Luego, "con el plan de convertibilidad" al que se sumó el programa de privatizaciones de las empresas estatales que se concretó a principios de los 90, se produjo durante esta década un importante crecimiento en el nivel de inversiones.

Entre 1994 y 1998 (5 años) el total de inversiones en el mundo fue de 613.931 millones de dólares de los cuales en América Latina se invirtieron 200.831 millones de dólares (32,7%). En Argentina las inversiones durante el mismo período resultaron de las más importantes de la región. Esto permitió que los niveles de empleo permanecieran relativamente estables.

Los Trabajadores

La situación de recesión antes descrita, motivadora de desempleo y de aumento de la marginalidad y de los niveles de pobreza, se acrecienta día a día y los analistas entienden que todavía no se ha llegado al piso y que éste siempre puede ser perforado nuevamente para pasar a otros niveles inferiores.

Durante la convertibilidad, los trabajadores contrajeron deudas para comprar sus casas, sus automóviles y sus bienes (durables o no durables), y lo hicieron en el marco de normas existentes (1 peso = 1 dólar). De golpe, se les devaluó la moneda y su ingreso y, si bien se les pesificaron las deudas, éstas se indexan con la inflación que surgió nuevamente y que, hasta ahora, no se ha trasladado a los salarios. En resumen, como dijo Horacio Quirós:² "como por arte de magia, los sueldos valen la mitad en términos internacionales, el dinero depositado en los bancos (quizás los ahorros de toda una vida) se desvanece, pero los créditos hay que seguir pagándolos, ahora indexados y con una inflación creciente pese a la recesión que no cede".

La agenda de los argentinos durante la década de los 80 estuvo dominada por el temor a la inflación (7 de cada 10 personas la consideraban el principal problema). La estabilización alcanzada a partir de 1991 modificó esta agenda y el tema del desempleo ocupó el principal lugar en las preocupaciones.

La tasa de desocupación aumentó en los 90 gradualmente hasta 1994 y muy sostenidamente después de la crisis del "tequila", llegando al 19% en octubre de 2001. En este aumento del desempleo influyeron entre otros los siguientes factores:

2. QUIRÓS, Horacio; "La gestión humana en tiempos de crisis: el caso argentino", *Revista Recursos Humanos de la Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal (ANRI) de Venezuela*.

- el cambio de precios relativos entre capital y trabajo abaratando el primero,
- el proceso de privatizaciones y desregulación que redujo el empleo formal,
- el aumento de la productividad del trabajo,
- el contexto institucional poco favorable a la contratación de mano de obra por los costos de extinción de contratos laborales,
- la mayor afluencia de mano de obra extranjera, principalmente de países de la región, pero también del resto del mundo en desarrollo,
- y, el más grave de todos: a partir de 1998, la prolongada retracción de la economía hasta llegar a la grave situación actual.

Según el actual Ministro de Economía, el desempleo en febrero de 2002 alcanzó el 22%. No obstante esto, cabe destacar que en algunos sectores (por ejemplo, periferia de la ciudad de Buenos Aires) alcanza al 30%. Además, si al desempleo se le suma el subempleo –según algunos analistas– llegaría al 40%. Este panorama es peor aún en el sector informal de la economía, sobre todo por la restricción impuesta desde diciembre al movimiento del dinero depositado en los bancos.

Según un dato del 12 de marzo de 2002, durante el mes de febrero de dicho año se habrían producido 76.000 despidos sobre una población económicamente activa de alrededor de 13 millones.

El alza del desempleo sumada al efecto de inflación de precios (después de la devaluación) permite estimar un preocupante aumento de los índices de pobreza, el que para todo el país se estimaría en 47% o 48%, lo que implica una disparada respecto de los valores registrados en octubre último.

Recesión, desempleo, mayor pobreza y marginalidad, cuestionamientos a la clase dirigente, no disponer de los ahorros y un sinnúmero de situaciones similares han llevado al país al borde de la eclosión social.

Las Empresas

Según muchos analistas, el Estado como empleador (empleo público) no ha podido tener en las últimas dos décadas una gestión más perniciosa, aumentó sus dotaciones, aumentó su ineficiencia operativa y aumentó su gasto de mano de obra. Esto se ha dado, en términos generales y como tendencia, tanto a nivel nacional como provincial y municipal. En realidad, funcionó como coto de caza de la clase política para repartir empleos, lo que a su vez disimuló los índices de desempleo.

Si bien, en general, el sector privado tuvo un comportamiento diferente e hizo el ajuste, esto no fue así en todos sus subsectores.

En el área de servicios se produjeron muchas privatizaciones que generaron inversiones con correlativa incorporación de tecnología y mejoramiento en los niveles de productividad. Algo similar ocurrió en algunos sectores de la industria manufacturera. En otros, por el contrario, que no se adaptaron, que no mejoraron sus niveles de competitividad, se agravó la recesión.

Dentro del mismo sector del empresariado privado se deben distinguir las empresas que exportan de las que no lo hacen (algunas son proveedoras de bienes y servicios no transables).

Así las cosas, hay multiplicidad de fenómenos a enfrentar por las distintas empresas según su propia y diferente situación. Por ejemplo:

- empresas que contrajeron deudas para invertir o meramente para gastar;
- empresas que contrajeron deuda interna que fue pesificada o deuda externa que continúa dolarizada;
- empresas que por las características de los servicios o bienes que producen (transables) pueden exportar y empresas que no lo pueden hacer;
- empresas que produjeron internamente una transformación de eficiencia mejorando su productividad o empresas que no lo hicieron.

Obviamente, estas variables se pueden combinar generando un sinnúmero de sistemas posibles.

En resumen, a las empresas al igual que a los trabajadores también se les cambian las reglas de juego de un día para otro.

Durante los cuatro años de recesión las empresas privadas disminuyeron la creación de empleo, aumentaron los retiros y despidieron trabajadores.

Después de la devaluación, algunos economistas estimaron una inflación considerable para Argentina. Para el año 2002, el gobierno espera un 15% y analistas privados la ubican en un 50%. Para impedir una espiral inflacionaria, el gobierno ha prohibido la indexación de precios y salarios en forma automática.

Toda esta situación se ve agravada por la estrepitosa caída de volumen en las ventas que ha producido un acentuamiento de la recesión (en algunos sectores ha caído más de un 50% con respecto al mismo mes del año anterior). Esta caída de ingresos en pesos para empresas cuando se endeudaron en dólares aún para invertir, las coloca en una difícil situación, por lo que deben reducir necesariamente sus costos y gastos.

III. Los recursos humanos

El impacto de todo lo antes descrito en el ámbito de los RRHH es profundo.

El papel que tenía hace dos décadas la función productiva cedió en parte protagonismo a las funciones administrativo financieras como consecuencia de las hiperinflaciones pasadas. Con la estabilidad económica y las nuevas exigencias competitivas de los 90, hubo una mayor conciencia acerca de la importancia del factor humano.

Hoy, en una época caracterizada por la recesión, la inflación, la necesidad de renegociar deudas, la necesidad de vender productos de buena calidad, la necesidad de contar con los mejores recursos humanos en las organizaciones parece que todas las funciones recuperan importancia y que, por lo tanto, el trabajo coordinado y en equipo de todas ellas se hace imprescindible. La única posibilidad de enfrentar con éxito una tormenta de esta magnitud, es si desde el capitán hasta el último marinero están todos coherentemente alineados y compenetrados en alcanzar el objetivo común.

Las personas, los trabajadores, sufren sinnúmero de depresiones y desmotivaciones muy acentuadas:

- los que perdieron el empleo han visto desaparecer sus ingresos o, si aún conservan parte de ellos porque los planes de retiro o desvinculación pagaderos en cuotas se lo permiten, viven una preocupación constante sobre el futuro ya que no hay una demanda de trabajo que les permita prever una pronta reinserción;
- los que no perdieron el empleo se ven permanentemente amenazados por esa posibilidad, acentuada por la situación de las empresas ya descripta.

La Gestión de Recursos Humanos

Las empresas, ante esta situación catastrófica, adaptan sus políticas frente a la nueva coyuntura. Así, por ejemplo, en materia de

- A. Dotación: ésta se reduce en forma definitiva a través de despidos masivos o implementación de programas de retiros anticipados (a trabajadores que les faltan hasta diez años para jubilarse) o de retiros voluntarios (para aquellos trabajadores que por la edad no califican para los planes de retiro anticipados). A ello se le suman suspensiones –por falta o disminución de trabajo–, cuya duración puede llegar a superar los seis meses. La implementación de esta modalidad se ve compensada con pago de indemnizaciones en cuotas en el caso de despidos o de subsidios en el caso de las suspensiones. Dependiendo de las condiciones económicas de las empresas, éstas pagan valores similares a los establecidos legalmente o superiores a éstos, tra-

tando de alcanzar porcentajes de entre el 30% y 80% del valor neto salarial que hubiese percibido la persona de haber continuado trabajando. Lo cierto es que las empresas reducen sus dotaciones y suspenden sus programas de ingreso y selección. Comienzan a evidenciarse contrataciones *part-time* y más flexibles de jornadas sumamente reducidas y a demanda.

- B. Desempeño/productividad: en realidad muchas compañías que han llevado a cabo sus propios programas de transformación han aumentado notablemente su productividad en el transcurso de los últimos años. Pero ésta se ha visto disminuida recientemente por la recesión y principalmente en los últimos meses por la drástica caída del volumen.

Algunos consultores de RR.HH. han hecho referencia a la desmotivación de la gente y al impacto que esto tiene en su desempeño: "En apariencia, la gente está trabajando a mil pero en realidad está con la cabeza en otra parte; con lo que está sucediendo en el país la productividad de los empleados es mucho menor". Cuando se iniciaron procesos de reducción de dotaciones, la gente tuvo una primera reacción de agresividad (enojo), luego se transformó en temor y posteriormente en resignación.

- C. Compensaciones: ante esta situación de crisis, las compañías deben bajar gastos y costos y ello genera baja en las compensaciones y beneficios. Además de la pérdida de poder adquisitivo y de la desaparición de la capacidad de ahorro, los salarios se han reducido en valores nominales. Por ejemplo, a una persona que cobra un valor 100, la empresa le ofrece continuar trabajando a un valor 80. También, cuando se reemplaza al personal despedido, se lo hace pactando sueldos más bajos. Además y en una situación tan grave, la mayoría de los porcentajes variables de las remuneraciones disminuyen o desaparecen.

Con los beneficios (automóvil, seguro de vida, alimentos, salud) ha ocurrido algo similar.

- D. Capacitación: la mayoría de los planes de entrenamiento y capacitación se han suspendido en tanto y cuanto no sean indispensables para la operatoria diaria. En este punto, las empresas han intensificado una nueva modalidad de capacitación y disseminación de conocimientos. Ésta consiste en diseñar cursos y seminarios internos en los que sus propios mandos directivos que poseen conocimientos específicos en determinado campo actúan como instructores, enseñando sobre estas disciplinas al resto del personal. El instructor puede ser un directivo, un gerente, un analista o un técnico y los temas abarcados son variados. Tanto los instructores como los instruidos sólo invierten su tiempo y la empresa evita desembolsos adicionales.

- E. Relaciones laborales: los trabajadores ven decaer sus empleos, sus ingresos y sus beneficios. Los sindicatos que los representan son concientes de que deben buscar efectos amortiguadores; esto llevará por un lado a posibles incrementos de la conflictividad (pero cuidado, para la función de RR.HH. dejarse atrapar en forma exclusiva por el manejo de la conflictividad sería volver a la década de los 70). Por otra parte, con el actual grado de recesión es poco probable que en el seno de las empresas se produzcan conflictos laborales masivos; los sindicatos presionan cuando las empresas tienen adecuados volúmenes de producción y ventas, lo que en el momento presente no existe.

Dada la pérdida del poder adquisitivo y la inflación nuevamente disparada, es probable que una concertación a nivel estatal con representación de trabajadores y empresas disponga ajustes salariales generales los que, como ya se vivieron en décadas anteriores, se producen con atraso y parcialmente.

Esta última situación incrementará el accionar sindical en un campo (ajustes salariales) en el que en la década de los 90 se vio disminuido.

Otro fenómeno que podría suscitarse según lo experimentado en épocas anteriores es que, existiendo inflación y ajustes salariales a nivel macro, disminuye la intensidad del proceso de negociación de las convenciones colectivas de trabajo.

Los directores de RR.HH. han señalado que uno de los principales problemas que tienen que enfrentar, además de todos los ya mencionados, es el de motivar a la gente. Efectivamente, desde el punto de vista de los individuos, perder el empleo, disminuir sus ingresos y beneficios, poner en riesgo los planes de salud, educación y seguridad del empleado y sus familiares, desestructuran hasta a los más racionales que comienzan a desmotivarse y a no resistir el estrés. Los síntomas de la crisis también se manifiestan en el cuerpo; las estadísticas muestran un enorme aumento del consumo de ansiolíticos, las defensas disminuyen, los médicos asisten a más pacientes, las emergencias psiquiátricas se elevan en un 33%. En esta etapa, un rol a privilegiar es el de motivar a la gente, en realidad, "motivar a los motivadores" para que la línea esté más cerca de sus supervisados, ayudándolos, acompañándolos, entendiéndolos, escuchándolos y hablándoles. En suma: la comunicación encuentra nuevos desafíos que requieren nuevas formas.

Esta comunicación debe ser ágil y dinámica, seria, responsable y transparente. La gente tiene que saber en donde está parada, cuáles son sus posibilidades y los peligros que la acechan.

Hay que revisar todos los planes y reprogramarlos pero también hay que "reprogramar la mente de las empresas". Por ejemplo: olvidarse del "just in time", quizá ahora convenga tener algunos inventarios críticos porque pronto pueden faltar insumos como consecuencia del desabastecimiento (Horacio Quirós).

Aquí la clave está en la rapidez en aprender nuevos comportamientos para aplicarlos a un nuevo contexto; dicho de otra forma: la rapidez en desaprender lo que antes era exitoso y ahora no lo será. Esta característica resultará vital.

Las Personas

En este estado agobiante de frustración, cada uno de los argentinos, con o sin empleo, desmotivados y ahogados por la crisis, se preguntan: "¿qué puedo hacer yo, desde lo individual, para mejorar mi país?"

Es dable afirmar que en mayor o menor medida y obviamente, con distintas cuotas de responsabilidad, todos los habitantes tenemos nuestra parte de responsabilidad en que las cosas hayan resultado como hasta ahora.

En este punto, las personas tienen básicamente dos actitudes posibles a seguir: a) emigrar del país, y muchos lo están haciendo (algún consulado europeo ha estado otorgando 60 visas diarias y, según datos informales, en cuarenta y cinco días, 30 mil argentinos abandonaron el país, sin contar los que vuelven a sus países de origen) y b) quedarse en el país y aquí aparecen otras dos alternativas: 1) reclamar y quedarse reactivamente mirando las cosas sin involucrarse en el problema o 2) adoptar una actitud proactiva para hacer que las cosas cambien.

El autor de esta nota, como es por naturaleza optimista –lo que no quiere decir inconsciente o irresponsable o alocado–, cree en el consabido concepto de que toda crisis en alguna manera –si bien no en su totalidad– constituye una oportunidad.

En este caso, los argentinos tienen una oportunidad en conjunto de ser más serios, más responsables, más humildes, más trabajadores y esforzados y menos hedonistas, generar una mejor clase política, generar mejores empresarios, sindicalistas, líderes y ciudadanos en general.

Pero es también sabido que los resultados colectivos se obtienen mediante la sumatoria de los comportamientos individuales, lo que a su vez permite contestarse qué puede hacer cada uno desde su propio rol individual.

Así planteadas las cosas, cada uno puede y correlativamente debe: desarrollar, incrementar, afianzar y fortalecer la seriedad, responsabilidad y humildad (las virtudes, entendidas éstas en la concepción de Kant "como la fortaleza moral en el cumplimiento del deber"). También se debe modificar la cultura de la pereza y su correlativa improvisación para transformarla en una cultura del trabajo y del esfuerzo que permita generar los propios recursos sin tener que estar permanentemente solicitando ayuda a terceros. Además, se debe tomar conciencia de que la Argentina es un país con deter-

minadas características (tamaño, población, producto bruto, infraestructura, déficit fiscal, etc.) que no coincide con las de los países del Primer Mundo y que, por lo tanto, el nivel de vida, las apetencias y las expectativas tienen que guardar correlación con la situación que se vive. Concretamente: no se puede pretender trabajar con niveles de eficiencia, dedicación y excelencia del tercer mundo y pretender ganar y vivir según los niveles del primero. En resumen: se debe, en cada microcosmo individual, SER MUCHO MÁS RIGUROSOS Y RESPONSABLES.

En este sentido, además de la actuación en el campo individual, existe por parte de los líderes una gran responsabilidad de hacer ver a los demás esta situación.

IV. Conclusión

La situación de Argentina es gravísima, la crisis es integral y, en el corto plazo, no se avizoran posibilidades de que esto cambie.

En lo político y económico, la situación sigue siendo compleja y frágil; en lo social las condiciones para un nuevo estallido siguen dadas mientras que la asistencia es ineficiente e insuficiente.

No obstante ello, las empresas deben seguir operando y, dentro de ellas, la gestión de recursos humanos se debe profundizar para cuidar así el capital humano, vale decir, la gente que será la que en última instancia posibilitará o no la modificación de la actual situación, a nivel empresa y a nivel país. Pero esto se debe hacer sin que los ejecutivos de recursos humanos olviden que antes que nada son ejecutivos de la organización y por esto deben colaborar en el diseño de la nueva estrategia de la empresa.

Por último, cabe señalar que sin duda la única forma que tendrán los argentinos de vadear este pantano será "despacio y por las piedras" pero claro está con seriedad y rigurosidad. De lo contrario, seguirá vigente el interrogante de Albert Einstein cuando en 1925, de visita en Buenos Aires, preguntó: "¿cómo puede progresar un país tan desorganizado?".