

INNOVACIONES SOCIO POLITICAS PARA ENFRENTAR LOS NUEVOS DESAFIOS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Carlota Pérez
Ediciones EUREKA
Octubre 1998

Presentación

Venezuela vive momentos difíciles. Desde finales de la década de los setenta y principios de los ochenta el país ha transitado, casi sin interrupción, por un período de confusión, incertidumbre y políticas erradas o inconclusas que nos han mantenido en un estado de crisis ininterrumpida. Muchas son las explicaciones o diagnósticos que los más calificados voceros han ofrecido sobre la naturaleza del problema; muchas las ofertas de solución, unas probadas otras no, a la infinidad de conflictos enfrentados. Lamentablemente, los resultados han sido magros. Quince años después del "viernes negro" todavía no logramos detener el proceso que ha conducido al bolívar a un nivel ciento cincuenta veces menor al que poseía cuando comenzaron nuestros problemas.

Una voz de amplia trayectoria y prestigio en las esferas internacionales, y venezolana para más detalle, viene afirmando casi desde el mismo instante que se desataron nuestras calamidades... que ellas obedecen a razones mucho más profundas y, más importante todavía, mucho más universales que lo que los venezolanos hemos sido capaces de comprender hasta ahora.

Carlota Pérez, investigadora venezolana, ha desarrollado una explicación teórica sobre el origen de la actual crisis mundial, de la cual Venezuela no escapa. Su propuesta, acogida con interés en numerosos círculos internacionales, ofrece una visión poderosa de las transformaciones económicas, sociales y políticas que el mundo ha experimentado durante los últimos doscientos años y, especialmente, desde mediados de los años setenta. Más útil aún, su trabajo ofrece criterios muy interesantes para el diseño de acciones que los permitan enfrentar, con alguna posibilidad de éxito, las incertidumbres del presente y las exigencias del futuro. Carlota Pérez presenta, con claridad y precisión, lo que algunos han intuido, y lo que otros, quizás, han sugerido sobre algún aspecto puntual del problema. Nadie ha podido, sin embargo, elaborar y estructurar un razonamiento tan históricamente coherente, económicamente interesante, socialmente estimulante y políticamente impostergable. Carlota Pérez nos ofrece en su trabajo una mirada al futuro que ya llegó, inspirada y sustentada en una comprensión vasta y profunda del pasado.

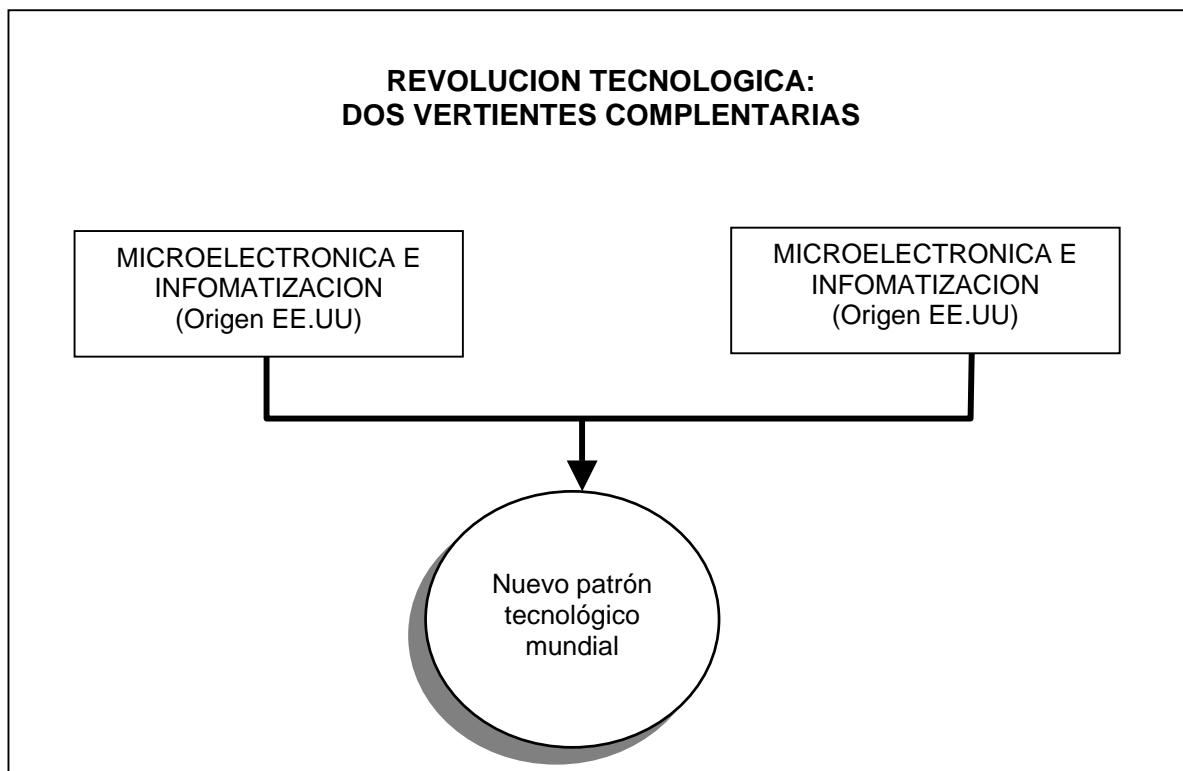
Para la Asociación Civil Eureka es un honor y una gran satisfacción ofrecer al país una parte del pensamiento y el mensaje de esta destacada investigadora venezolano. Desde Diestra posición de promotores de la innovatividad como herramienta fundamental de la modernización y el cambio permanente, es particularmente interesante contribuir a la difusión de un mensaje de cambio social profundo que se origina en la comprensión de las potencialidades del cambio tecnológico. El documento presentado a continuación es el texto de una conferencia dictada por Carlota Pérez en el marco del V Salón de las Innovaciones, Eureka '97 realizado en el Museo de la Cultura de Valencia en Noviembre de 1997.

Aunque el texto fue concebido y escrito para una audiencia constituida, fundamentalmente, por empresarios estamos seguros de que el mismo puede ser de gran utilidad para todo venezolano, independientemente de su ámbito de acción, comprometido con la construcción de una nueva sociedad.

Simón A. Parisca
Director General
Asociación Civil Eureka

El mundo empresarial latinoamericano comprende cada vez con mayor claridad la profundidad del cambio de paradigma que viene transformando las condiciones de la competencia en los mercados mundiales y, por ende, indicando la dirección del cambio necesario en su propio comportamiento y en su modelo organizativo. En contraste, la magnitud de los cambios sociales e institucionales que deberán acompañar la modernización productiva, apenas comienza a vislumbrarse. Sin embargo, el que se efectúen esos cambios complementarios en el contexto es indispensable para que el éxito sostenido de cada empresa sea posible y para que sus frutos se transformen en palancas perdurables de desarrollo de todo el conjunto social.

En esta charla voy a compartir con Uds. una interpretación del actual período que ubica la turbulencia del presente en el devenir histórico, encuentra en el pasado las claves para superar la incertidumbre y en la naturaleza del cambio tecnológico una fuente de criterios para identificar los futuros viables y abordar su construcción.



En las últimas décadas el aparato productivo mundial ha venido siendo sacudido por una doble revolución tecnológica.

A partir de los años setenta, con la explosión de creatividad de "Silicon Valley", la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones digitales comenzaron a transformar un terreno tras otro del mundo de los negocios y un campo tras otro de la vida cotidiana. La que al principio parecía ser una tecnología más, aunque muy importante, terminó siendo reconocida como el núcleo de una vasta revolución tecnológica cuyo impacto universal es doble. Por una parte, está el conjunto de industrias y sistemas tecnológicos nuevos, cuyo espectacular crecimiento se ha convertido en el principal motor de la economía mundial en estos tiempos de inestabilidad y turbulencia. Por la otra, está la capacidad de estas nuevas tecnologías para modificar productos, equipos y procesos y para redefinir los modos de operación e interacción en todos los terrenos: desde las finanzas, el comercio y la producción, hasta los medios y los modos de comunicar y educar, de dirigir y gobernar.

Más tarde, en los años ochenta, cuando el mundo estaba aún tratando de asimilar y comprender las oportunidades y amenazas que traía la cibernetica comenzó a difundirse otra ola de cambio; la transformación de las prácticas gerenciales. Partiendo de los que inicialmente fue el "modelo japonés" de organización, se fueron adoptando sus principios básicos y adaptándolos en mil

formas en cada país y en cada industria, hasta conformar un nuevo modelo organizativo universal, cuyas variantes se difunden por el mundo en boca de millares de "gurúes" y en los hojas de los innumerables libros sobre el tema vendidos en los aeropuertos.

La fusión de estas dos grandes vertientes de transformación define una nueva frontera de óptima práctica, constituye un nuevo patrón tecnológico, articula el nuevo paradigma. Lo que su aplicación brinda, en un producto tras otro, una rama tras otra y una industria tras otra, es un salto cuántico en productividad potencial.

Para rendir esos frutos, el nuevo Paradigma revoluciona todos los terrenos de la práctica empresarial, tecnológica y organizativa, cotidiana y estratégica.

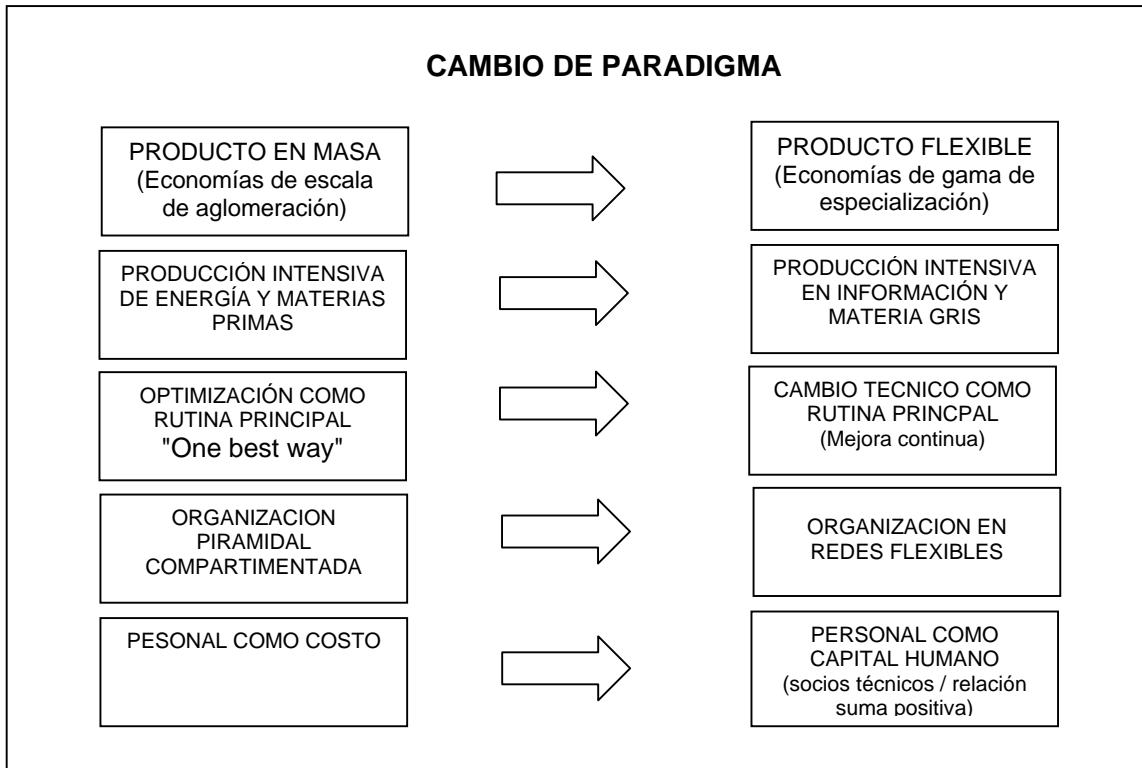
El antes exitoso modelo de producción en masa para la fabricación continua de altos volúmenes de unidades idénticas, inmortalizado por Charles Chaplin, está siendo reemplazado por un sistema de producción flexible de una gama de productos cambiantes, capaz de adaptarse a las variaciones de la demanda en cantidades y calidades. El perseguir economías de escala solamente es ahora menos rentable que lograr economías de especialización y de gama.

La lógica optimizadora de taylorismo, la que adoptó el lema del "one best way" y convirtió la creación de rutinas en su meta fundamental, está siendo abandonada a favor de un sistema dinámico de mejora continua, que no reconoce límites a la innovación y adopta el cambio técnico constante como principal rutina.

En su estructura, la empresa moderna ya no es una pirámide jerárquica y compartimentada por funciones sino una red flexible y descentralizada con una dirección estratégica y alta autonomía en cada nodo.

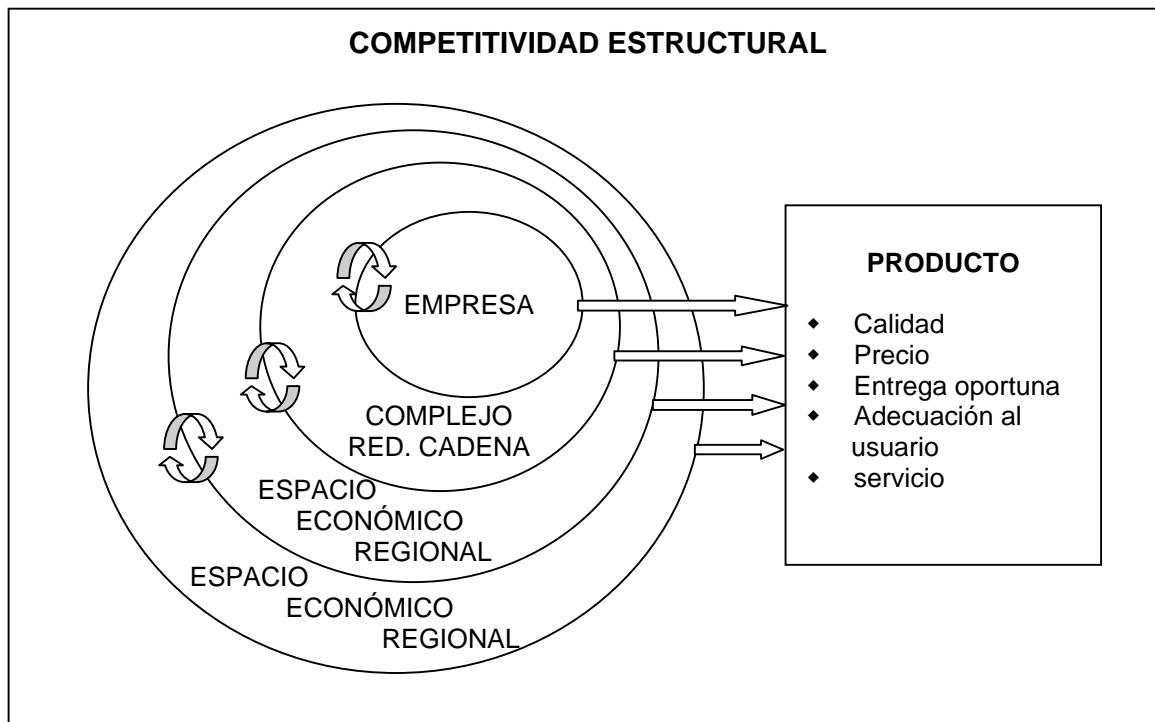
Los empleados y trabajadores dejan de ser vistos como un costo para considerarse como capital humano, socios técnicos en la innovación y en la generación de riqueza. Las relaciones laborales van evolucionando de la confrontación y la desconfianza hacia la cooperación y el consenso. Y otro tanto ocurre en las relaciones con proveedores y clientes.

CAMBIO DE PARADIGMA



La asimilación de cambios de tal profundidad y envergadura no puede ser menos que lenta, desigual y difícil. Los gerentes y empresarios que conocieron el éxito practicando el viejo modelo lo viven como un verdadero desgarramiento. Algunos lo han calificado de aprender a "prosperar en el caos" o a "pensar al revés". En efecto, se trata de un drástico cambio de paradigma que afecta hasta tal punto los criterios de decisión en el mundo de los negocios, tanto en lo estratégico como en lo cotidiano, que equivale a la adopción de un "nuevo sentido común".

Esta fenomenal sacudida que estremece al mundo productivo exige cambios complementarios en el contexto socio-político, mundial, nacional y local que dista mucho de estarse produciendo en la amplitud y magnitud requeridas.

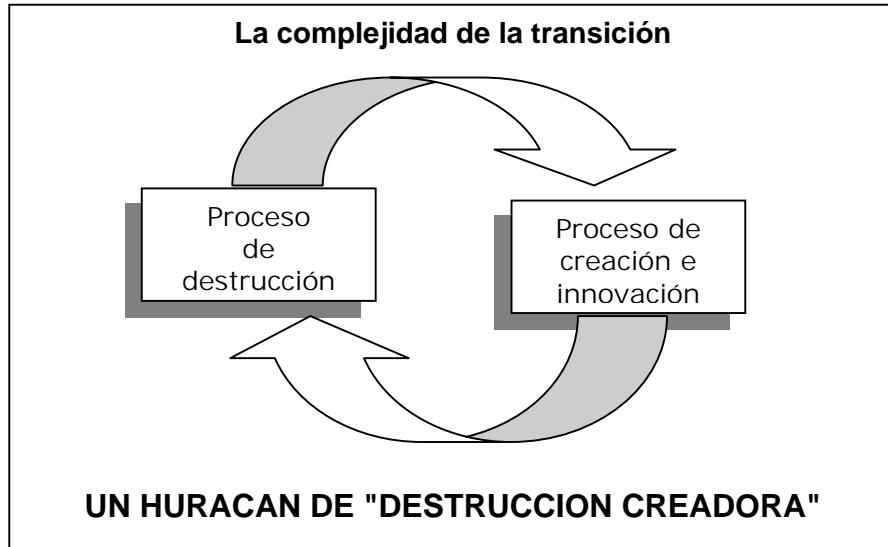


En el mundo globalizado la competitividad es estructural. De nada le vale a la empresa adoptar el más moderno estilo gerencial y empeñarse en la calidad total y en la mejora continua de sus productos y procesos; de nada le vale establecer alianzas internacionales y posicionarse en nichos mundiales, si el entorno social e institucional del país donde opera no contribuye a elevar su competitividad o, peor aún, le resulta una piedra al cuello. Cuando una empresa sale a competir al mercado mundial, compiten con ella, para bien o para mal, todos sus proveedores, la infraestructura física y las capacidades tecnológicas del país y de la región donde opera el contexto legal, el marco político, la calidad del capital humano y todas las otras condicionantes del comportamiento de quienes participan de una u otra forma en cualquier punto que lleva el producto final a su destino.

Esto es particularmente cierto cuando la empresa se desplaza de los segmentos más vulnerables del mercado, donde se compite esencialmente en base a precios, hacia los segmentos con mayor valor, mayor margen de ganancia y mejor futuro. Si el entorno es desfavorable, es cada empresa la que paga el costo.

La creación de un contexto moderno y propicio es una tarea impostergable que compete a todos. Su construcción apenas ha comenzado.

Es cierto que la apertura a la competencia internacional y los Programas de ajuste macroeconómico han desmontado las estructuras que presidieron el proceso de industrialización por sustitución de importaciones. Ese marco institucional antes exitoso, es ahora obsoleto y su mantenimiento nefasto. Es cierto también que, unos más otros menos, los gobiernos del continente han procedido a la privatización de las empresas públicas y a reducir la intervención del Estado en la economía. Esos cambios básicos del contexto nacional son precisamente los que han servido de acicate para que la empresa privada descubra por sí misma las transformaciones que han estado ocurriendo en el contexto mundial y se decida a emprender su propia modernización. Ese duro y conflictivo proceso de desmontaje ha llevado también gradualmente a superar el estéril debate entre Estado y Mercado como opciones dicotómicas y a empezar a plantearse las preguntas más sustanciales relacionadas con la construcción de un marco adecuado para alimentar un proceso de prosperidad auténtica y sustentable.



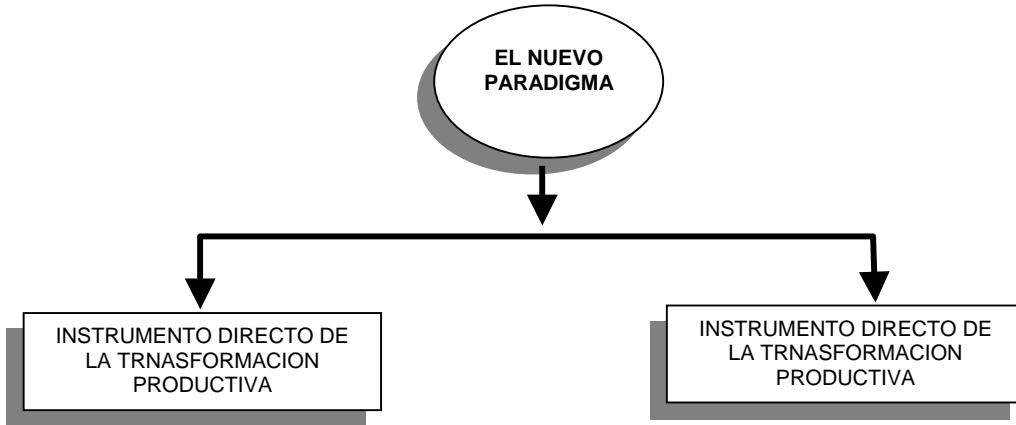
En efecto, en el plano de lo social e institucional, ese desmantelamiento del viejo andamiaje, que en circunstancias anteriores fue eficaz y ahora es obsoleto, constituye apenas el inicio de la transformación requerida. Ya Schumpeter describía las revoluciones tecnológicas como "huracanes de destrucción creadora". Y cada gran revolución tecnológica desata un huracán complementario en el marco socio-institucional. La mayoría de los cambios hasta ahora efectuados en nuestros países podría considerarse como la ejecución de la mitad "destrucción" dentro del necesario proceso de rejuvenecimiento de las ideas políticas y de reinvenCIÓN de las instituciones. La mitad "creadora" apenas se vislumbra en uno que otro terreno y en una que otra actividad innovativa.

Sin embargo, la historia enseña que al culminar estos procesos de transición, el elemento que determina quienes van a ser los ganadores y los perdedores es la adecuación de las instituciones del país al nuevo contexto y la capacidad de la sociedad para acompañar al aparato productivo en el salto al futuro.

¿Qué hay que hacer entonces? ¿De dónde surgen los criterios que permiten diseñar un marco socio-institucional cónsono con la nueva dinámica tecnológica y económica?

¡Del nuevo paradigma!

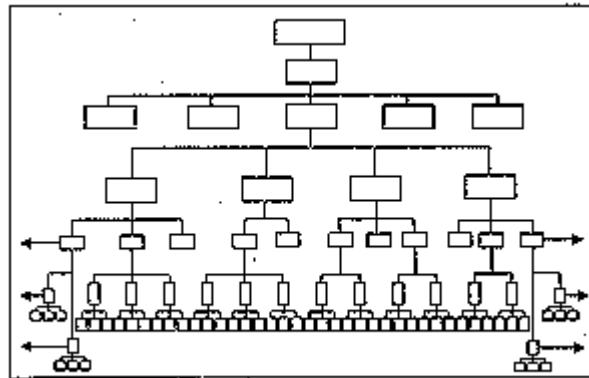
Aunque a algunos les puede parecer extraño, la mejor guía para orientar los cambios en el contexto, la mejor fuente de criterios para la reforma institucional, es el mismo paradigma que está transformando la empresa.



Así ha sido históricamente, como veremos más adelante. Lo que un paradigma brinda es un conjunto coherente de principios que constituyen la forma más avanzada, eficaz y eficiente de organización e interrelación que posee la humanidad en un período dado.

Desde el punto de vista de las organizaciones "usuarias", los objetivos que se persiguen pueden ser -y tienen que seguir siendo- profundamente distintos, aunque los métodos, las estructuras y las formas organizativas parezcan idénticos.

Si yo les muestro el organigrama de la próxima página, ¿Creen Uds. que puedan distinguir de qué organización se trata?



¿Será una gran empresa industrial o un hospital? ¿El gobierno francés o la vieja Unión Soviética? ¿Una compañía eléctrica o una universidad? ¿Un ministerio, el gobierno central o una gobernación? ¿Un banco o un museo? ¿Una compañía pesquera o una rama del ejército? ¿Un gran partido político o un sindicato? No es posible saberlo.

Esta era simplemente la pirámide jerárquica compartimentada por funciones que representaba hasta hace muy poco la mejor manera de estructurar a un grupo humano para realizar de manera eficaz una tarea compleja.

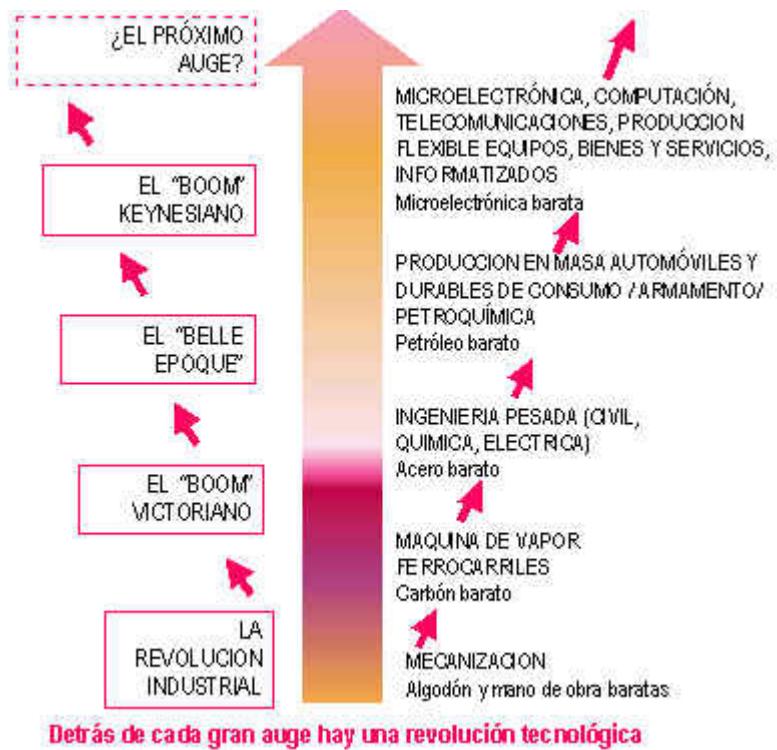
Esa forma de organizarse para lograr eficiencias de escala en base a una jerarquía técnico-gerencial profesionalizada se fue desarrollando desde comienzos de siglo, combinando los principios de la optimización burocrática (palabra que, en sus inicios, significaba lo contrario que ahora) con las prácticas operativas de Taylor y Ford y las ideas corporativas de Sloan y DuPont.

Esa forma se convirtió en la organización "moderna" del período moldeado por el potencial de la producción en masa; en su tiempo fue una organización claramente superior a la existente, y por ello se difundió por el mundo entero después de la 11 Guerra Mundial. Ese modelo está siendo declarado obsoleto en la práctica por una organización superiorísima en efectividad, eficacia,

productividad y adaptabilidad: La organización en red, apoyada en el potencial de la intercomunicación digitalizada es capaz de manejar tareas mucho más complejas y estructuras mucho más vastas, al mismo tiempo que conserva una enorme flexibilidad en cada nodo y gran capacidad adaptativa en cada punto de contacto con el medio exterior.

Pero para comprender cómo y por qué se dan cambios de esa naturaleza en el patrón organizativo de toda una sociedad, hace falta comprender cómo se difunden las revoluciones tecnológicas y como ocurren las transiciones.

Lo que estamos viviendo actualmente es la transición de un patrón tecnológico a otro,, de un paradigma a otro, de un modo de crecimiento a otro. Esta no es la primera vez que el mundo atraviesa una transición de esta naturaleza. Desde la revolución Industrial en Inglaterra, ha habido cuatro grandes períodos de auge y prosperidad de veinte o veinticinco años cada uno, precedidos de un largo período de dos o tres décadas de turbulencia e inestabilidad como el actual.



Detrás de cada gran auge se encuentra una revolución tecnológica. El período de inestabilidad que precede y prepara el auge es el despliegue inicial de ese conjunto de nuevas tecnologías, cuya difusión temprana ocurre de modo explosivo y espectacular mientras el viejo aparato productivo, moldeado por la revolución tecnológica anterior ha agotado sus posibilidades de aumentar la productividad y las ganancias y se hunde en el estancamiento.

La prosperidad inglesa a partir de la llamada "Revolución Industrial" se basó en un salto tecnológico en la industria textilera del algodón y en la difusión de esos principios de mecanización y de organización fabril a otras industrias. El llamado "boom" Victoriano a mediados de siglo se nutrió de las inmensas posibilidades de ampliación de mercados abiertas por las redes ferrocarrileras y las escalas mucho mayores sustentadas por la máquina de vapor.

Detrás de la "Belle Epoque" se encuentran el poder estructural del acero, desde entonces barato, y las oportunidades abiertas por la electricidad y por la química moderna. El "boom" keynesiano de la post-guerra resultó de las infinitas posibilidades de aplicación de la producción en masa y el petróleo barato, empezando por los automóviles y electrodomésticos, pasando por el armamento y la petroquímica y llegando a aplicar esos principios a prácticamente todos los sectores productivos. La revolución informática está llamada a moldear las oportunidades que se desplegarán en un próximo período de prosperidad.

Lo que cada revolución tecnológica brinda es la posibilidad de un salto cuántico en productividad potencial para todas las actividades, nuevas o viejas. Por eso su difusión es inevitable a la larga, aunque enfrente una enorme resistencia inicial. Pero el proceso es prolongado y complejo porque los ritmos de respuesta en el terreno social e institucional son mucho más lentos que en el plano tecnológico y económico.



De hecho, la causa de fondo de estos períodos de inestabilidad es precisamente el desacoplamiento entre la esfera técnico económica y el marco social e institucional.

Las épocas de turbulencia y crecimiento desigual, como la actual, resultan de las dificultades que encuentra a cada paso un aparato productivo en transformación cada vez más acelerada, tratando de desplegar su potencial rodeado de un marco socio-institucional plagado de inercia y resistencia al cambio.

Los períodos de prosperidad, vividos por los países desarrollados del momento como "edades de oro" y tiempos de "vacas gordas", se suceden al darse un buen acoplamiento entre ambas esferas.

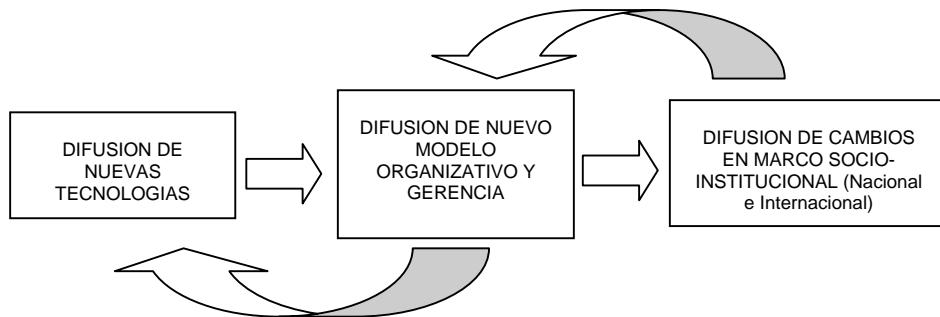
La alternancia de dos o tres décadas de inestabilidad, con posibles recesiones, depresiones y hasta derrumbes financieros, y dos o tres décadas de crecimiento relativamente armónico, se debe entonces a los procesos de irrupción, asimilación y agotamiento de revoluciones tecnológicas sucesivas.

El proceso de transición de un paradigma a otro desarrolla las tensiones que empujan al reacoplamiento.

Cada revolución tecnológica trae consigo un inmenso potencial de generación de riqueza. El éxito en el manejo de ese potencial depende de la capacidad de los individuos y de la sociedad

en su conjunto para poner ese potencial al servicio de las metas. Son múltiples y en diversos planos los cambios complementarios que conducen a su verdadero aprovechamiento.

SECUENCIA Y RETROALIMENTACION DEL PROCESO DE TRANSICIÓN



Cada transición envuelve tres grandes transformaciones sucesivas en un proceso de realimentación mutua:

- Primero, un cambio tecnológico, en el sentido duro, nuevos procesos, nuevos equipos, nuevos materiales, fuentes de energía, modos de transporte, etc., modernizando el aparato productivo.
- Luego, un cambio organizativo y gerencial, transformando la empresa y sus relaciones.
- Finalmente, un cambio socio-institucional, abarcando no sólo los modos de intervención del Estado en la economía sino también modificaciones sustanciales en el campo educativo, político, ideológico y cultural, en general, tanto en el plano nacional como en el internacional.

Las nuevas instituciones van desde lo más amplio en el terreno de las actitudes hasta mecanismos concretos de facilitación. Los ferrocarriles del "boom Victoriano", por ejemplo, requerían de la sociedad por Acciones para poder reunir los montos de inversión requeridos. La industria eléctrica y la industria química de base científica, a comienzos de siglo, necesitaban de un sistema de educación técnica superior que les preparara el personal profesional adecuado. La universalización del automóvil como medio de transporte necesitó la línea de ensamblaje y la Organización Científica del Trabajo para producirlo a bajo costo y los sistemas de crédito al consumo para su venta masiva. La sociedad de la información depende del desarrollo del capital humano y de las actitudes innovativas para su pleno despliegue.

Esto significa que podemos definir el período actual como la transición de un paradigma a otro en el terreno productivo y la construcción de un nuevo marco en el plano social e institucional.

Un cambio de tal complejidad es, en realidad, un cambio cultural. De allí lo doloroso, lo prolongado, lo difícil de la transformación; de allí la intensidad de la resistencia por parte de individuos y organizaciones.

DEFINIR EL PERÍODO ACTUAL:



Un período de cambio gradual, profundo y difícil en las organizaciones y las personas, en las ideas y los comportamientos

En el terreno de los negocios, hay Presiones irresistibles que vencen a la larga. Por muy reacio que pueda ser un empresario o un gerente, la superioridad de quienes aprovechan el nuevo paradigma se impone en la competencia, amenaza la sobrevivencia de los rezagados y los impulsa a emprender el camino de la modernización.

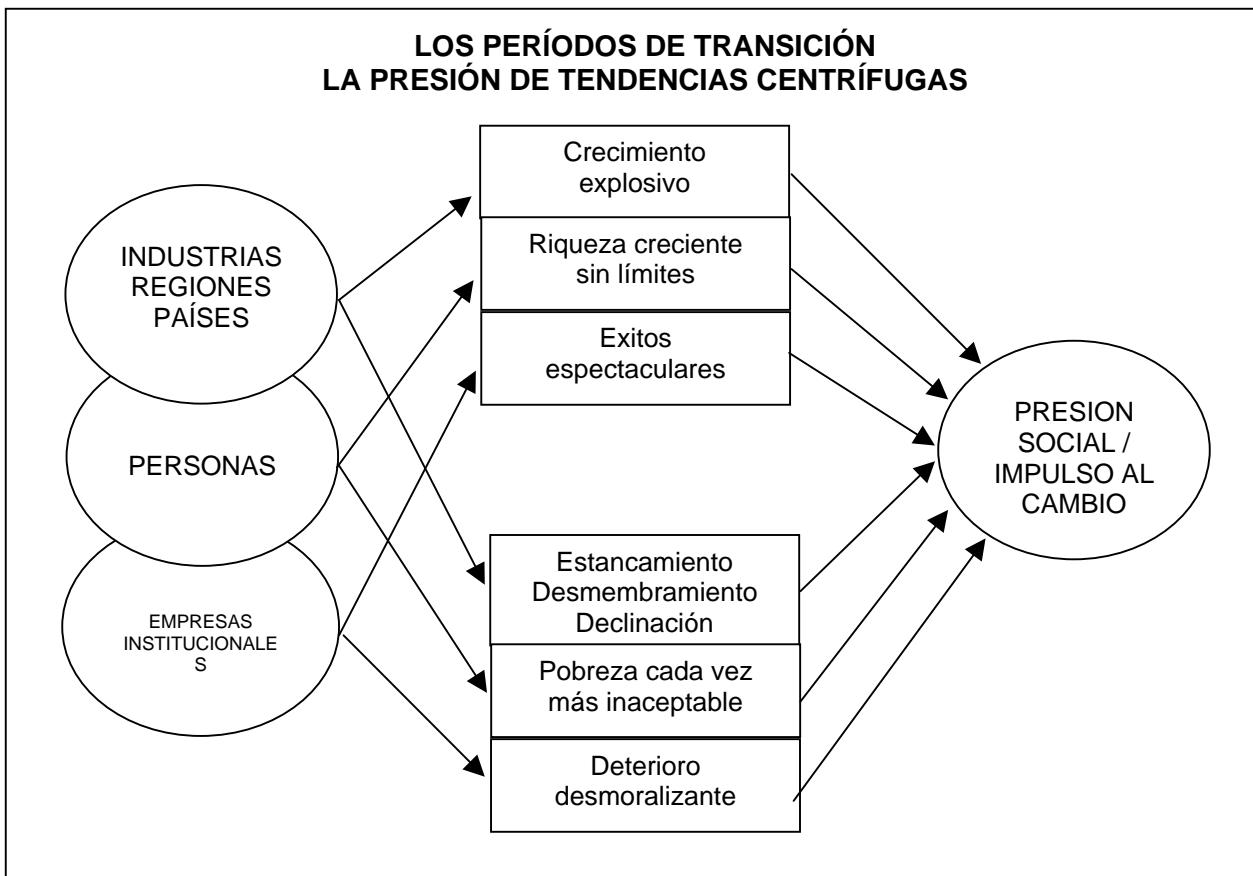
El peligro de desaparición, que acicatea a la empresa, no amenaza a las estructuras de gobierno, a los partidos políticos, a los sindicatos o a las asociaciones empresariales. Las transformaciones en el nivel político e institucional obedecen a presiones y juegos de intereses de otra índole y los ritmos y resultados de las batallas entre las fuerzas del cambio y las fuerzas de la inercia son impredecibles.

¿Qué impulsa el cambio entonces, en ese terreno?

¡La presión de las tendencias centrífugas!

En efecto. lo que generalmente ocurre es que la inercia política y social aumenta las tensiones resultantes de la propagación desigual de los cambios en el terreno económico y son estas tensiones y desigualdades, inaceptables e insustentables, las que terminan ejerciendo una presión efectiva sobre el liderazgo de cada país.

LOS PERÍODOS DE TRANSICIÓN LA PRESIÓN DE TENDENCIAS CENTRÍFUGAS



En efecto, los períodos de transición se caracterizan por crecientes tendencias centrífugas que separan cada vez más a los exitosos de los declinantes y a los ricos de los pobres sean estos industrias, regiones, países, personas, empresas o instituciones. Las graves consecuencias sociales de estas tendencias, con su secuela de resentimiento y violencia, ponen en peligro los logros de los que navegan la cresta de la ola y cuestionan la legitimidad del liderazgo político actuante.

Es entonces cuando se empieza a Producir una intensa búsqueda de soluciones idóneas y a darse su propagación, de país a país, por imitación del éxito.

Es por eso que hay que distinguir entre las estructuras inestables de la transición y las sustentables que hay que construir para llegar al futuro aprovechando plenamente el enorme potencial de generación de riqueza implícito en el nuevo paradigma.

Ni la euforia desigual y desordenada de los años veinte, ni la depresión de los treinta, ni la guerra de los cuarenta, reflejaban los sistemas que presidieron el crecimiento sostenido y el desarrollo social continuado de las décadas de la post-guerra. ¿Cómo concebir una sociedad de pleno empleo en medio de la depresión? ¿Cómo imaginar sindicatos oficializados pacíficos en un mundo de violentos enfrentamientos huelgarios? ¿Quién podía creer en el fin del mundo colonial], cuando se libraba una guerra para formar nuevos imperios? No era fácil. Sin embargo, allí estabais desde antes todos los elementos, todos los principios necesarios para guiar la innovación socio-institucional en esas direcciones. Ya se estaban experimentando muchas de las innovaciones que luego se generalizarían, pero aún no se habían configurado en modelos socio-políticos estables. He aquí una lista incompleta de las innovaciones sociales e institucionales que facilitaron el auge de la post-guerra. Algunas ya tenían una larga historia en uno u otro país. Lo significativo es su adopción generalizada, en un país tras otro y en el terreno internacional, estableciendo las reglas de juego comunes que favorecieron y regularon el

ascenso económico desencadenado a partir de 1947. Aunque todas nos resultan ahora muy familiares - y algunas hasta anticuadas - todas fueron revolucionarias en su momento y sus proponentes recibidos con rechazo o incredulidad.

INNOVACIONES SOCIO-INSTITUCIONALES PARA DESENCADENAR EL ASCENSO ECONÓMICO DE LA POSGUERRA

Nivel nacional

- ◆ Intervención estatal masiva en la economía (Keynes)
- ◆ Manipulación de la demanda
- ◆ Creciente sistema de crédito al consumidor
- ◆ Suministro de estadísticas nacionales
- ◆ Sindicatos institucionalizados
- ◆ Reducción de jornada, semana y año de trabajo
- ◆ Seguro de desempleo y pensiones de jubilación
- ◆ Impuestos sobre la renta
- ◆ Servicios públicos y gastos del Estado

Nivel Internacional

- ◆ Papel hegemónico de los EE.UU
- ◆ Bretton Woods
- ◆ Fondo Monetario Internacional
- ◆ GATT
- ◆ Plan Marshall
- ◆ Organización de las Naciones Unidas
- ◆ Gradual disolución de los imperios coloniales

Hoy, en cambio la gran mayoría de esas instituciones, cuya efectividad fue aceptada hasta los años setenta, está siendo cuestionada. Muchas ya han sido modificadas más o menos radicalmente.

Desencadenar un nuevo ascenso económico mundial requerirá un conjunto de innovaciones de magnitud equivalente aunque de naturaleza distinta. El proceso de cambios se ha venido produciendo nacional, local e internacionalmente con diferentes visiones y orientaciones. Algunas de las propuestas, como las del programa "Tecnología-Economía" de la OCDE reconocen de manera explícita su conexión con la naturaleza de la revolución tecnológica actual.

Pero, ¿estamos acaso propugnando una forma de determinismo tecnológico? No realmente. Estamos diciendo, sí, que una vez que la sociedad tiene a su alcance un nuevo potencial de generación de riqueza, con unas características específicas, las formas de moldear ese potencial y de manejarlo para el logro de unos objetivos dados, tienen que ser cónsanas con el carácter de las tecnologías disponibles

De hecho, al hacer la lista anterior de instituciones no mencionamos la "Guerra Fría", cuyo impacto fue enorme sobre la proporción de la riqueza social dedicada a la producción en masa de armamentos. Tampoco nos referimos a la existencia del sistema Soviético. En la práctica, las formas de acoplamiento de lo socio-institucional con el paradigma tecnológico anterior fueron varias y profundamente distintas. Podemos reconocer al menos cuatro modos de crecimiento diferentes, la democracia keynesiana, el socialismo soviético, el fascismo y el estatismo desarrollista del Tercer Mundo, cada uno con infinitas variantes.

El paradigma de la producción en masa MÚLTIPLES MODOS DE ACOPLAMIENTO



CADA UNO CON INFINITAS VARIATES

Uds. se preguntarán: ¿Cómo podemos decir entonces que los principios del paradigma que se está difundiendo sirven de guía para la creatividad institucional? Después de todo, si el espectro de lo viable es tan amplio que puede incluir sistemas tan diversos, el paradigma no parece ser de mayor utilidad.

La cuestión es que, a un cierto nivel de abstracción, todos esos sistemas tienen importantes rasgos comunes, provenientes del hecho de compartir el mismo paradigma de producción en masa como lógica orientadora de la actividad generadora de riqueza en la esfera productiva.

RASGOS COMUNES DE LOS MODELOS POLÍTICOS EN EL PERÍODO DE PRODUCCIÓN EN MASA

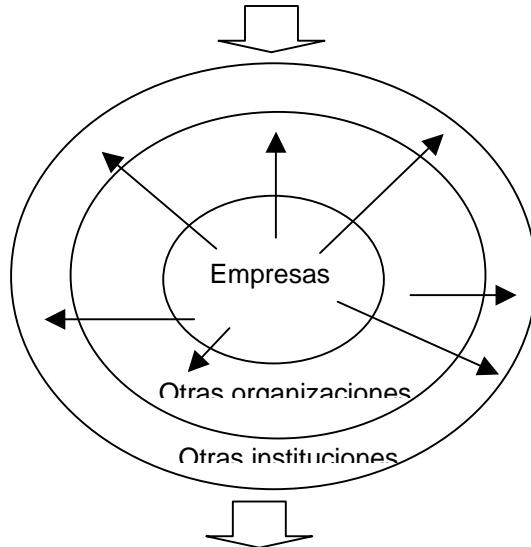
- ◆ Estado centralizador con intervención económica
- ◆ Modelo redistributivo de justicia social
- ◆ "homogeneidad" en base al Estado-Nación (atenuación de diferencias de nacionalidad, religión, idioma, etc.)
- ◆ Representación piramidal mediante elecciones.
- ◆ Partidos y gremios de masas.
- ◆ Separación de dirección política y dirección técnico-ejecutiva

Todos tenían alguna forma de Estado nacional centralizador con intervención económica, un modelo redistributivo de justicia social, una tendencia a atenuar las diferencias de nacionalidad, religión o idioma para crear un espacio "homogéneo" en el Estado-Nación; en cada uno se legitimaba, mediante elecciones de algún tipo, la representación piramidal de la población del territorio; en todos existían partidos y gremios de masas, con bases relativamente inactivas y procesos de decisión centralizados y verticales y, por último, cada uno a su manera, ponía en manos de una dirección de carácter político las decisiones estratégicas, y delegaba su ejecución en estructuras burocráticas, técnico-administrativas, con cierto grado de estabilidad y consideradas más o menos "neutrales".

Hasta hace poco, estas otras muchas similitudes nos resultaban invisibles en contraste con las obvias diferencias. También nos resultaba invisible el parecido entre estas estructuras y las de las grandes empresas. Sólo ahora que estamos aprendiendo otra lógica, otros principios organizativos, se nos hace fácil distinguir lo común y lo distinto. Eso es parte del cambio de paradigma.

Propagación de principios de eficiencia de un paradigma

Interconexión de diversos ambientes sociales



ISOMORFISMO ORGANIZATIVO

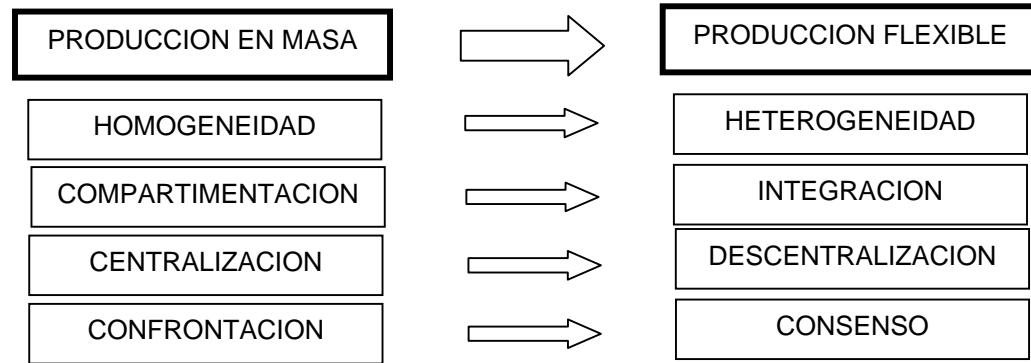
Una de las fuentes de ese isomorfismo organizativo es la interconexión entre diversos ambientes sociales y la interconexión entre diversos ambientes sociales y la participación de las mismas personas en múltiples organizaciones e instituciones. La experiencia adquirida en el mundo de la producción con la aplicación de formas organizativas y patrones tecnológicos obviamente más eficaces que los anteriores se difunde naturalmente y con fuerza creciente hacia otras instituciones de la sociedad. En unos casos por coherencia cognitiva y en otros por simple entusiasmo. He aquí un pequeño ejemplo del fenómeno:

Un trabajador de una de las empresas del Grupo SIVENSA en Venezuela fue entrevistado en televisión por haberse destacado como dirigente vecinal. Contaba él que después de haber aprendido en la empresa y aplicado los métodos de análisis de los procesos productivos para la mejora continua, la formulación y ejecución de proyectos de mejora, la organización de reuniones de calidad y de "brainstorming", se le ocurrió que enseñándoles todo eso a los vecinos podrían realizar un conjunto de mejoras en su zona. En efecto, lo hizo y pronto habían acondicionado dos canchas deportivas, habían reparado unos problemas en el acueducto y muchas otras cosas, incluyendo un proyecto de alquilarle un terreno baldío al municipio para sembrar hortalizas y mejorar la dieta de los vecinos. Ante tal torbellino de actividades, la entrevistadora le preguntó si su familia no se quejaba. Por el contrario, - le dijo - antes yo llegaba a mi casa y me sentaba y mi mujer y mis hijos tenían que hacer lo que yo decía. Ahora, nos reunimos alrededor de la mesa, oímos las opiniones de todos, tomamos decisiones conjuntas, vivimos contentos y agregó - todos participan conmigo en las actividades vecinales.

Eso es un cambio de paradigma. Eso es isomorfismo organizativo e institucional.

Ahora voy a pedirle que me acompañen en una explotación. Vamos a examinar la lógica interna del paradigma anterior y del actual en busca de los principios esenciales que los distinguen. Esta no es tarea fácil, mucho menos en el corto espacio que nos queda. No hay más remedio que recurrir a grandes simplificaciones. Los invito pues a aceptar lo que sigue como el inicio de un proceso de reflexión colectiva para comprender el significado de la transición presente y para orientar nuestras búsquedas individuales y conjuntas.

Criterios para el cambio Institucional LOS GRANDES EJES DEL CAMBIO DE PARADIGMA



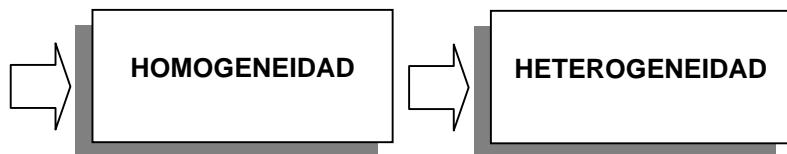
La transición paradigmático actual puede ser examinada a lo largo de cuatro grandes ejes:

homogeneidad-heterogeneidad,
compartimentación-integración,
centralización-descentralización
confrontación-consenso

Veamos brevemente cada uno de ellos.

Los grandes ejes del cambio de paradigma

Transición anterior Transición actual



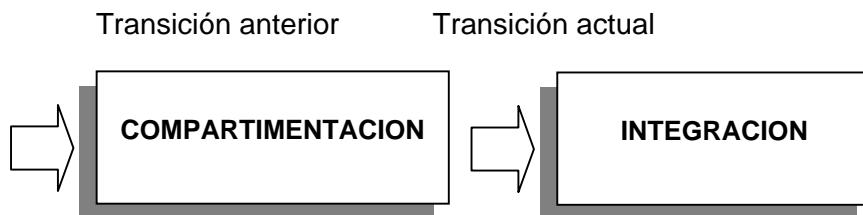
La tendencia a la homogeneización no sólo de los productos sino de patrones de consumo completos era la dinámica fundamental de la producción en masa. Cuando MaoTse Tung vistió a todos los chinos con el mismo traje azul, estaba adoptando los principios inaugurados por Ford al decir que se podía tener un automóvil de cualquier color ¡con tal de que fuera negro! Esta lógica del potencial de generación de riqueza de la época se tradujo socialmente en diversas formas de igualitarismo. El ideal subyacente era la propagación de un mismo modelo de consumo para todos (una "clase media" masiva) o, más realistamente, de tres patrones interrelacionados: de lujo, medio y "popular"

El nuevo potencial de generación de riqueza prospera en la diversidad y el cambio constante. Pero, no hay que confundirse: La nueva noción de diversidad es muy compleja. No se trata de la simple variedad. Se trata de una forma de conservar las ventajas de la homogeneidad en gran escala, superando sus limitaciones a través de la capacidad para una infinita adaptabilidad. El mismo computador, producido en billones de unidades según estándares globales de compatibilidad, le sirve a un ingeniero para sus cálculos, a un novelista para escribir, a una empresa para llevar la administración, a un niño para jugar y a una tejedora para controlar, según sus diseños, la máquina de tejer. La secuencia que va de un hardware universal, a través de un

software general, hasta un uso específico definido por el usuario sirve de metáfora para la estructura típica de la "diversidad" en este paradigma.

Una posible traducción social de esta nueva dinámica es la conformación de múltiples estilos de vida en un mismo ambiente global. No es un azar el que estemos presenciando el resurgir de las pequeñas nacionalidades y de las religiones. El rescate de la identidad cultural se ha venido reinseriendo en el corazón de las propuestas políticas, a medida que las viejas promesas del desarrollo "igualitario" van perdiendo credibilidad.

Los grandes ejes del cambio de paradigma

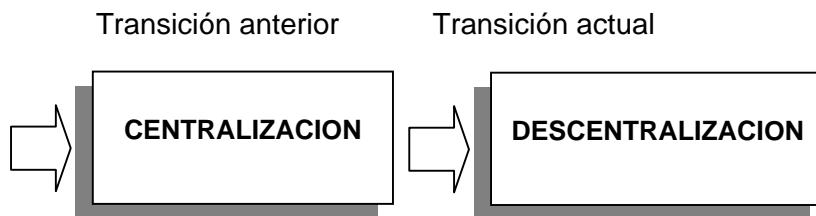


El segundo eje tiene que ver con la forma de incorporación de las personas al trabajo. Los principios tayloristas de separación de diseño y elaboración, de distinción entre decisión y ejecución, tuvieron su traducción organizativa en las estructuras piramidales, con sus compartimientos estancos por función y por nivel, y su manifestación social en la separación entre dirigentes activos y dirigidos pasivos, de la que hablamos anteriormente. También significaron que para las grandes mayorías, la noción de "calidad de vida" se refería sólo al tiempo fuera del trabajo. Incluso el término "recursos humanos" expresaba plenamente ese rol supeditado, reforzado por los modelos de educación de masas y de entrenamiento para el trabajo. El trabajo parcelado de obreros y empleados y el comportamiento del gerente como "hombre organización" era tanto la práctica como el ideal de la época.

La tecnología de la información abre el camino de la reintegración del trabajo mental y manual. La empresa competitiva basa su capacidad en la creatividad de todo su personal. El uso del término "capital humano" expresa el cambio de concepción. La traducción social de esta tendencia, además de suponer profundos cambios en el sistema educativo, en contenidos y prácticas pedagógicas, supone una fuerte tendencia hacia la auto-gestión en todos los planos.

En el nivel político una de las expresiones de esta tendencia es la proliferación de ONG's y de propuestas de democracia participativa. En lo individual no es de extrañar que esa necesidad de reintegración de la persona haya hecho florecer un vasto campo de negocios basados en las diversas técnicas de "desarrollo personal".

Los grandes ejes del cambio de paradigma



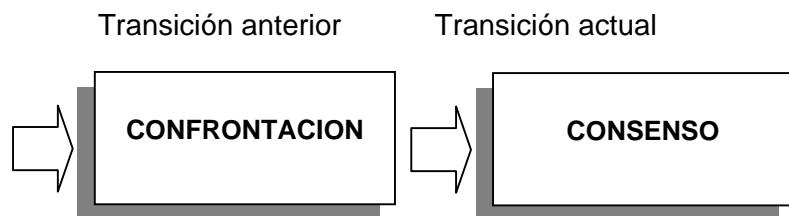
El tercer eje de cambio es la transición de la centralización a la descentralización. Como vimos anteriormente, la gran pirámide jerárquica compartimentada, con canales verticales de comunicación y "fronteras" cerradas, es el modelo de lo que fuera la "organización moderna", tanto en el mundo productivo, como en las instituciones sociales y en las políticas. De su efectividad en el pasado no cabe duda. De su rigidez e incapacidad para adaptarse al nuevo potencial dan fe el deterioro de las grandes "burocracias" y el desplome de los países de economía controlada centralmente.

El nuevo paradigma propicia y facilita la descentralización. De nuevo, sin embargo, no se trata de una dispersión simple. De ninguna manera estamos en el comienzo del fin de las grandes organizaciones en ningún plano. Por el contrario, lo que brinda este nuevo patrón tecnológico es la posibilidad de manejar con eficiencia y eficacia organizaciones globalizadas aún mayores que antes. Las estructuras en red aplican el modelo de "control distribuido" de las redes de computación. Cuentan con una fuerte orientación estratégica central que sirve de guía al ejercicio de la alta autonomía delegada en cada unidad. Su alta flexibilidad se retuerza con la comunicación multidireccional y la intensa interacción hacia afuera en cada punto de contacto. Las "fronteras" de las organizaciones modernas son abiertas y cambiantes.

Esta nueva estructura descentralizada combina el poder de lo grande con la adaptabilidad de lo pequeño. Por eso, incluso las pequeñas y medianas empresas se unen en redes para elevar su competitividad conjunta.

Este principio se ha venido traduciendo al terreno político a través del fortalecimiento de los gobiernos locales en paralelo con la formación de estructuras supranacionales. El lema de los ecologistas "Pensar globalmente y actuar localmente" bien puede ampliarse tanto a los negocios como a la nueva política.

Los grandes ejes del cambio de paradigma



El último eje a examinar es el que conduce de la confrontación al consenso. La esencia de las estructuras piramidales es la disciplina jerárquica, el "centralismo democrático", las decisiones tomadas por los de arriba y seguidas sin chistar por los de abajo. Esa estructura tiene una tensión implícita que estalla de vez en cuando en forma de conflicto y confrontación. En contraste la clave de la efectividad de las estructuras en red es el consenso. Las redes no funcionan si no hay acuerdo sobre la visión perseguida. La vieja imposición de la autoridad o de la decisión de la mayoría no funciona: Obedecer, estando en desacuerdo, es factible, pero es imposible ser creativo, sin estar verdaderamente compenetrado con el rumbo común.

Esta necesidad de contar con la cooperación voluntaria y entusiasta de todos ha llevado en lo organizativo a relaciones de suma positiva, donde todos contribuyen a incrementar el "tamaño del pastel" y luego todos se benefician. También hemos visto el establecimiento de relaciones de largo plazo, mutuamente ventajosas, entre usuarios y proveedores a lo largo de cadenas productivas enteras.

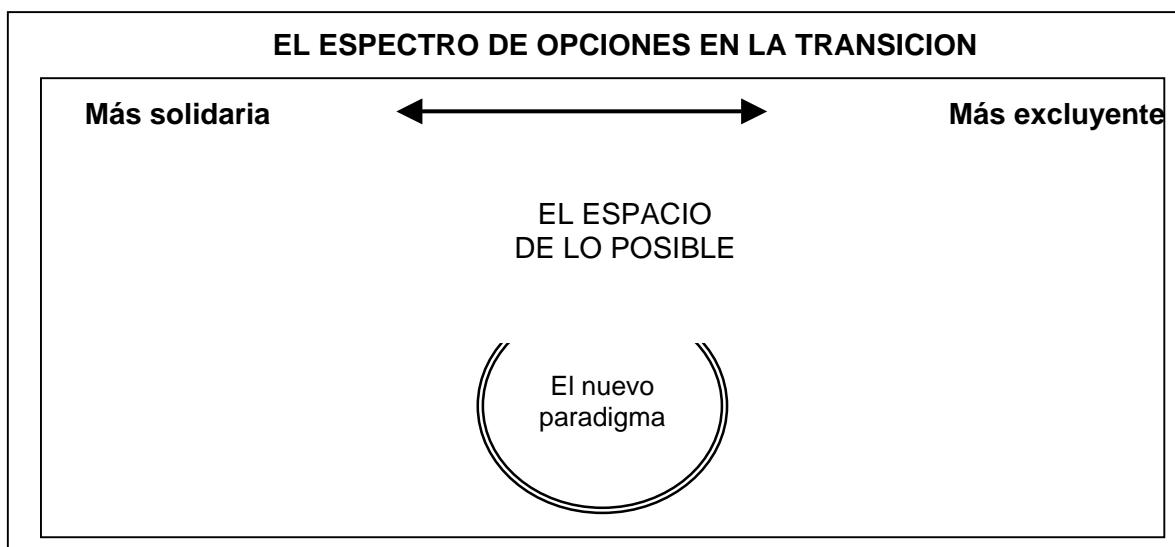
En el terreno de las ideas políticas, la distinción tradicional entre "izquierda" y "derecha" @se hace cada vez más borrosa y confusa. Las propuestas unificadoras de suma positiva, donde todos ganan, se multiplican y, al igual que dentro de la empresa, demuestran mayor capacidad para aumentar el bienestar colectivo que las confrontaciones.

En el plano nacional esto se traduce en la búsqueda de una visión compartida entre el sector Público y el privado y entre todos los ciudadanos. La vieja planificación -fuera impositiva o indicativa- ya no funciona. El secreto del liderazgo moderno está en abrir las compuertas de la iniciativa individual, facilitando las condiciones del éxito, al mismo tiempo que se busca que esas iniciativas converjan en la dirección del bien colectivo. Muchos de los países de mayor éxito han logrado esa convergencia mediante la creación paciente y deliberada de consensos alrededor de una visión común de futuro.

En el plano internacional no es un azar que conflictos tan difíciles como el de Sur Africa se hayan resuelto o que estén en camino de superación pacífica confrontaciones tan "insolubles" como la Arabe-Israelí, la de Bosnia Herzegovina o la de Irlanda del Norte.

Concluida esta exploración somera de cuatro de los principales ejes de la transición, vale la pena insistir en el carácter ideológico y político de la escogencia del rumbo específico. Un cambio de paradigma es una modificación de los medios para lograr los fines. Cambian las estructuras, los métodos y los comportamientos eficaces pero cada individuo, cada grupo, cada nación decide sus objetivos y mantiene sus valores esenciales. Es como adquirir un nuevo lenguaje, cambia la sintaxis y el vocabulario, pero las ideas a transmitir siguen siendo las del autor.

El espacio de lo viable, como vimos en el caso del paradigma anterior es sumamente amplio, desde el modelo mas excluyente, donde unos pocos segregan al resto, hasta un modelo de prosperidad para todos.



La heterogeneidad puede darse en forma vertical, aumentando la distancia entre los ricos y los pobres u "horizontalmente, favoreciendo el florecimiento de múltiples y diversos estilos de vida, donde sin tener un sólo rasero de medición del bienestar (como ocurría con el viejo consumismo) todos los ciudadanos puedan disfrutar de un nivel de satisfacción equivalente y de bienestar creciente. Eso probablemente pasa por el rescate y la dignificación de las identidades culturales dentro de cada Estado-Nación y en todo el planeta. Y, de nuevo, el resurgir de los nacionalismos y las religiones puede conducir a la formación de ghettos y a violentos enfrentamientos y guerras o a un mundo que no sólo tolera sino que acepta y celebra la diversidad y aprende a prosperar en ella.

La integridad del ser humano para la creatividad también supone un amplio espectro de opciones. La capacitación de la población para la creatividad puede hacerse con segregación o incluyendo a todos. Esa escogencia, por supuesto, retroalimenta las opciones de especialización productiva de cada país, pues éstas dependerán del perfil de su capital humano.

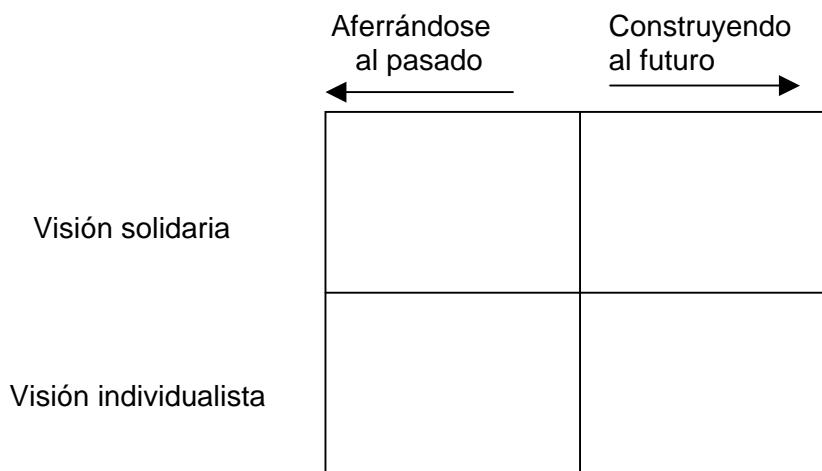
Igualmente, la descentralización puede llegar hasta el individuo, dejando a cada uno defenderse con sus propias fuerzas, dejando que compitan los fuertes con los débiles y llevando a una sociedad de permanentes desigualdades. Otra alternativa es la creación de redes intermedias bajo múltiples formas, desde gobiernos locales hasta asociaciones grupales, que construyan de mil maneras espacios donde pueda darse la verdadera equivalencia de oportunidades para todos.

El consenso mismo puede ser tipo "mafia", donde la participación voluntaria en redes se consolida en base a lealtades cómplices dentro de una fuerte estructura de premio y castigo; ventajas y amenazas. El otro tipo de consenso sería el democrático, basado en la construcción gradual de acuerdos, reconociendo la legitimidad de los intereses de corto, mediano y largo plazo de cada uno de los individuos y grupos involucrados.

Al mundo en su conjunto y a cada país le corresponde decidir en esta época si tenemos que construir rejas y montar ejércitos privados para proteger a los ricos de la violencia de los pobres; si tenemos que olvidar los ideales de justicia social o si escogernos el círculo virtuoso de la prosperidad conjunta, con estructuras estables y sustentables, en una sociedad solidaria.

Según esa escogencia podemos ubicar las actitudes políticas en esta simple matriz de dos por dos:

LAS POSICIONES POLITICAS ANTE LA TRANSICION Una matriz de ubicación



En cada transición la sociedad se divide entre los que se aferran al pasado y los que intuyen el futuro y abrazan sus oportunidades. Esta separación no sustituye la distinción tradicional entre quienes tienen una visión solidaria de la sociedad y quienes tienen una visión individualista. La nueva separación se superpone a la anterior y divide a cada grupo interiormente. De allí que estos son también períodos de quiebra de las ideologías existentes y florecimiento de otras nuevas, de fraccionamiento de los viejos partidos y grupos políticos, de redefiniciones de los que quedan y de aparición de nuevos grupos.

El debate entre los "estatistas" y los "libre-mercadistas" es profundamente estéril porque es una discusión sobre el pasado. Aquello lo aiñoran, estos lo quieren destruir y lo destruyen. Pero también es un debate entre el pasado y el futuro. Quienes se aferran la viejo modelo estatista en nombre del bienestar colectivo retrasan la construcción de las estructuras modernas y en la práctica protegen a los burócratas y a los corruptos (los individualistas mirando hacia atrás).

Ya afortunadamente la discusión está superando ese "impasse". El debate se está moviendo hacia donde se toman las decisiones importantes, hacia las visiones de futuro, hacia las nuevas soluciones y la selección entre las diversas alternativas modernas.

El caos del presente no es una imagen del mañana sino el caldo de cultivo de lo nuevo. Es también la época cuando se decide quienes van a ser los ganadores y quienes los perdedores. El cambio de paradigma es como un cambio de clima. Cada especie encuentra en su repertorio los modos de sobrevivir en las nuevas condiciones. Algunas lo logran otras no. Las que se

adaptan pueden hacerlo con menor o mayor éxito que antes, quedando en peor o mejor posición. Así ocurre con las empresas y los países. Claro que hay posibilidades de medrar en el caos y tener beneficios de corto plazo, pero la permanencia del éxito en el tiempo dependerá de la calidad del marco social e institucional que se construya.

En base a la interpretación que hemos discutido hoy, el potencial de diseño de estructuras sustentables capaces de brindar creciente prosperidad para todos es inmenso. Todo depende de nuestra disposición a enfrentar el desafío. En todo caso, hoy como nunca, el futuro de cada país es la responsabilidad de las presentes generaciones.