

**DESAFÍOS SOCIALES
Y POLÍTICOS DEL CAMBIO
DE PARADIGMA TECNOLÓGICO**

Carlota Pérez

Presentación en el Seminario
Venezuela: Desafíos y Propuestas
con motivo del 60 Aniversario de la Revista SIC

Caracas, Febrero de 1998

CONTENIDO

1.	CAMBIO DE PARADIGMA O EL PRESENTE COMO TRANSICIÓN	2
	Doble impacto de las revoluciones tecnológicas	3
	El difícil cambio de “sentido común”	5
	Dos ritmos de cambio distintos	8
2.	RELACIÓN ENTRE CAMBIOS DE PATRÓN TECNOLÓGICO Y MODELOS POLÍTICOS VIABLES.....	11
	Cada paradigma como óptimo universal de eficiencia en su época	12
	Coherencia de las innovaciones socio-institucionales necesarias	13
	Diferentes formas de acoplamiento para un amplio espectro de modelos viables	14
	El rango de lo posible y la recomposición del espectro político	17
3.	CONSTRUIR UN MODELO DESEABLE: TENDENCIAS Y OPCIONES	19
	Distinguir lo nuevo bajo el envoltorio de lo viejo	20
	De la homogeneidad a la diversificación	22
	De la compartimentación a la integración	25
	De la centralización a la descentralización	28
	De la confrontación al consenso	31
	El tamaño del desafío	34

Vivimos tiempos difíciles, plenos de confusión e incertidumbre. El deterioro del nivel de vida de la mayoría de la población, incluyendo el grueso de la clase media es alarmante, mientras que los esfuerzos por revertir el retroceso desembocan en la frustración y la impotencia. La mayoría de los viejos modelos explicativos y orientadores de la acción política se han derrumbado; los nuevos no logran demostrar su efectividad en términos de crecimiento con equidad. Son, pues, tiempos para la experimentación, la discusión y la apertura a enfoques alternativos.

Hoy, voy a compartir con ustedes una interpretación que ayuda a poner un cierto orden en el caos del presente. El esquema teórico que les voy a presentar brinda dos tipos de herramientas útiles en este período. Por una parte, permite ubicar esta época en el contexto histórico, brindando una estructura explicativa que convierte la experiencia del pasado en fuente de aprendizaje relevante. Por la otra, brinda criterios para la construcción de visiones viables de futuro y para el diseño de formas efectivas de acción inmediata. Me doy cuenta de lo ambiciosa que es mi oferta y espero poder satisfacerlos en alguna medida.

En esencia lo que les voy a proponer es que, aunque parezca lo contrario, estamos ante una ventana de oportunidad para diseñar y construir una sociedad más solidaria. Lo que estamos viviendo actualmente es la transición de un patrón tecnológico a otro en el mundo productivo. Son los períodos de surgimiento de un nuevo e inmenso potencial de generación de riqueza, cuyos verdaderos frutos sólo se dan décadas más tarde, una vez que la sociedad ha logrado “domar” ese potencial, organizándose de modo adecuado para ponerlo al servicio de sus objetivos. Esto significa que el rumbo definitivo y el impacto de cada revolución tecnológica son definidos por las diversas fuerzas sociales en juego. La efectividad con la que cada grupo social y cada país puede influir sobre la forma del futuro depende de hasta dónde comprende -o intuye- el carácter específico de esa revolución y de las opciones que abre.

Estoy entonces planteando algo que muchos de Uds. saben ya, es decir, que nuestras dificultades actuales como país, no son sólo locales, sino también la manifestación específica de un fenómeno de carácter mundial. Ello significa que sus causas fundamentales son generales y afectan a cada país, de una u otra forma, según sus particularidades. Significa también que las soluciones propuestas en distintas partes del sistema sólo serán viables si logran engranar en el rumbo que toma el cambio en el plano mundial. Esta presentación se ubicará en ese contexto general, confiando en que cada uno se servirá de ella para aplicarla en el nivel y al contexto que correspondan a su espacio de acción.

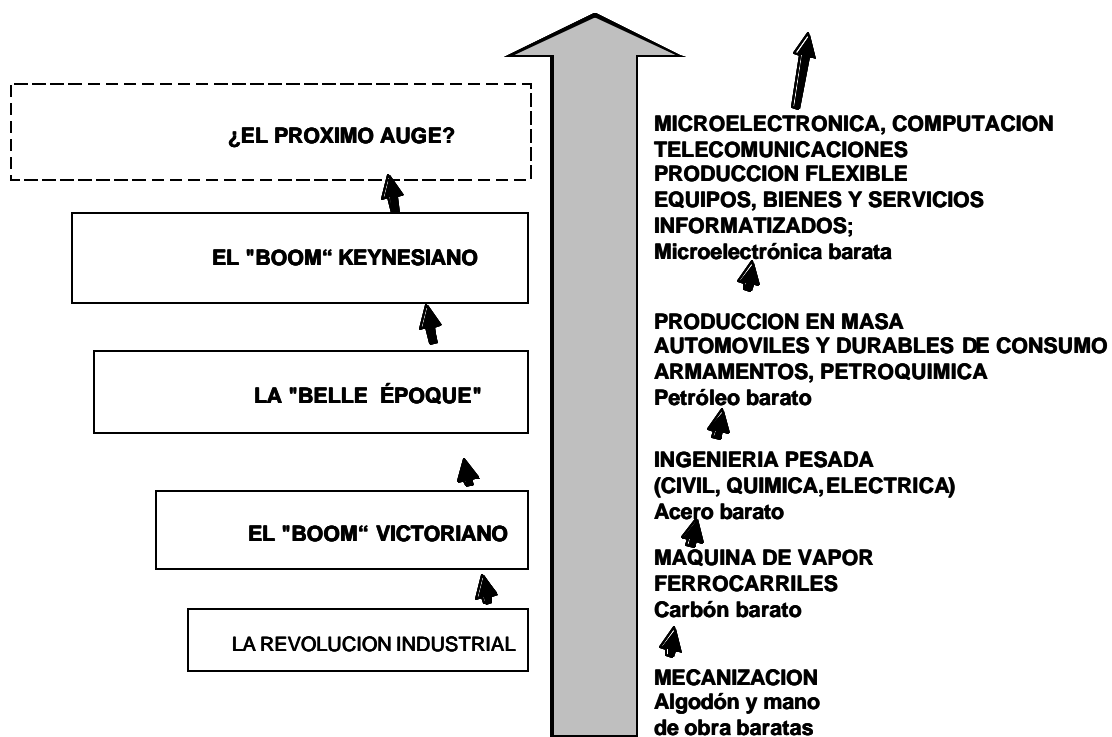
Comenzaré esbozando el marco teórico básico, interpretando el presente como la cuarta vez que se vive el largo y difícil período de transición de un paradigma tecnológico a otro. En la segunda parte, me valdré del ejemplo de la transición anterior para ilustrar la relación entre las características de un patrón tecnológico y los modelos políticos viables. Al final, con miras a la construcción de un modelo deseable, los invitaré a acompañarme en una exploración somera de las principales tendencias que genera el nuevo paradigma y del espectro de opciones que abre.

1. CAMBIO DE PARADIGMA O EL PRESENTE COMO TRANSICIÓN

La interpretación que voy a presentarles toma como marco de referencia la teoría de las ondas largas en el desarrollo económico propuesta por Kondratieff, Schumpeter y otros economistas. Según éstos, desde la Revolución industrial a fines del siglo dieciocho, el crecimiento económico mundial ha experimentado ciclos de cincuenta a sesenta años, con veinte o treinta años de prosperidad seguidos de veinte o treinta años de crecimiento muy desigual, de recesiones e incluso depresiones. La explicación de tal comportamiento sería, según Schumpeter, el surgimiento de revoluciones tecnológicas sucesivas y las dificultades de su asimilación. Cada revolución tecnológica es un “huracán de destrucción creadora” que transforma, destruye y renueva el aparato productivo mundial.

En efecto, en la historia de los países que han liderizado el crecimiento de la economía mundial en los últimos dos siglos se registran cuatro grandes “edades doradas” de prosperidad generalizada, surgidas a continuación de largos períodos de inestabilidad y turbulencia. Como se indica en la Figura 1.1, detrás de cada gran auge se encuentra una revolución tecnológica.

Figura 1-1



Detrás de cada gran auge hay una revolución tecnológica

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 del mercado 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 sin precedentes de la electricidad y de la química moderna. El "boom" keynesiano de la post-guerra, liderizado por Estados Unidos, resultó de los infinitos campos de aplicación de la producción en masa y el petróleo barato, empezando por los automóviles y electro-domésticos, pasando por el armamento y la petroquímica y llegando hasta la adopción de esos principios por casi todos los sectores productivos. La revolución informática está llamada a moldear las oportunidades que se desplegarán en un próximo período de prosperidad.

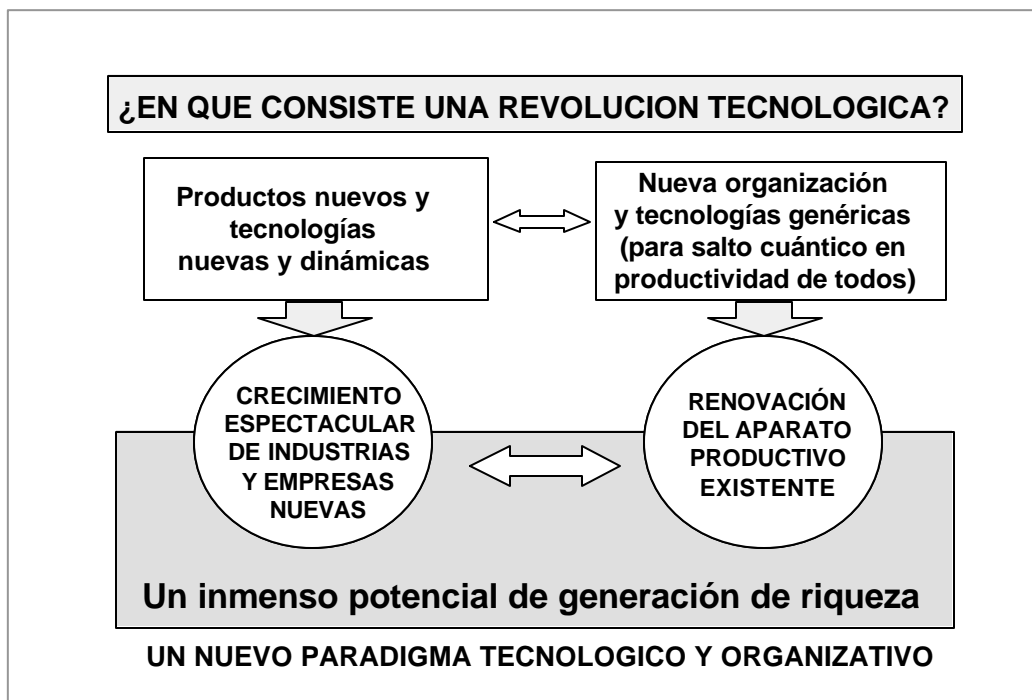
Lo que es importante observar para nuestros propósitos es que el período de mayor y más espectacular despliegue de cada revolución tecnológica, como tal, precede claramente las décadas históricamente reconocidas como de auge y prosperidad general. El "boom" ferrocarrilero ocurre antes del florecimiento de la sociedad victoriana; al igual que el auge del petróleo, del automóvil y de los materiales sintéticos ocurre en el período entre guerras, mucho antes de la prosperidad de la Segunda Post-Guerra. Para discutir las razones de este impacto desfasado necesitamos entender mejor la naturaleza de las revoluciones tecnológicas.

Doble impacto de las revoluciones tecnológicas

Lo más llamativo de cada revolución tecnológica es, por supuesto, lo nuevo. En efecto, los ritmos de crecimiento y los niveles de ganancia que ostentan los nuevos productos y las empresas que motorizan el salto tecnológico resultan impresionantes. El contraste es enorme con la situación de los productos y empresas de la revolución tecnológica anterior que, típicamente, están llegando a la madurez, cuando irrumpe la siguiente. El resultado de este crecimiento explosivo de los nuevos productos, de sus insumos y de la nueva red de infraestructura que generalmente acompaña su despliegue es el surgimiento de polos de crecimiento en regiones y sectores distintos de los tradicionales, impulsando un proceso de cambio en la estructura de la economía y del empleo en cada país y en el mundo.

Tales reajustes forzados del tejido productivo van acompañados de fuertes desajustes en la dinámica de los precios relativos. Para tener una idea, a fines de los años sesenta se podían adquirir cinco automóviles por el precio de un solo computador, ahora se compran 20 computadores por el precio de un automóvil. Lo mismo ocurrió con el precio relativo de los automóviles en su época. También se produce un realineamiento entre países, regiones y empresas, moviéndose hacia las posiciones de punta aquellos que dominan las nuevas tecnologías. Eso ocurrió con Alemania y EEUU frente a Inglaterra, a comienzos de siglo, y lo hemos visto en estos tiempos con el salto de Japón hacia la punta y con el avance de varios países rezagados de Asia hacia la condición de desarrollados.

Figura 1-2



Pero, cada revolución tecnológica va mucho más allá del éxito espectacular de los Henry Fords y los Bill Gates de cada transición, mucho más allá de la introducción de nuevos productos, nuevas industrias, nuevas formas de energía y de transporte. Como se indica en la Figura 1.2, las tecnologías genéricas surgidas de esos nuevos productos, de las redes de infraestructura que los dinamizan y de la lógica organizativa que permite aprovecharlos llevan también a la renovación de todo el aparato productivo existente. Eso es lo que hace que un nuevo sistema tecnológico merezca el calificativo de “revolución.” Cada una lleva a la articulación de un nuevo paradigma o patrón tecnológico capaz de inducir un salto cuántico generalizado en productividad. Cada paradigma marca una nueva frontera de práctica óptima tecnológica y organizativa, encarnada en tecnologías genéricas aplicables a lo largo y ancho del aparato productivo, a cualquiera sea el producto o servicio y a todo tipo de organizaciones y actividades.

En eso consiste el inmenso potencial de generación de riqueza: Las industrias nuevas, ofreciendo un amplísimo espectro de oportunidades inéditas de innovación e inversión, y un nuevo patrón tecnológico y organizativo, brindando herramientas para modernizar todo el resto de la economía, llevándola a un plano de productividad y efectividad claramente superiores a las “normales” hasta entonces.

Esta fuerza innovadora y renovadora trae dos consecuencias importantísimas. Por una parte, se abre una ventana de oportunidad para las empresas y países que, aunque no hayan ido muy lejos en el paradigma anterior, logren adoptar el nuevo o montarse en la ola de crecimiento espectacular de los productos revolucionarios (esa es parte de la explicación del éxito de los Tigres Asiáticos).

Por la otra, todo el aparato productivo existente basado en el paradigma anterior queda, por definición, obsoleto y tiene que ser modernizado. Quien no se renueve corre el riesgo de ser barrido del mercado. Por eso, al lado del relumbrón de las industrias nuevas, hay que embarcarse en el largo y difícil proceso de transformación de todo el aparato productivo de cada país y del mundo entero. Se trata de intensos cambios tecnológicos se requiere un vasto reciclaje de calificaciones y considerables montos de inversión. No obstante, lo que más dificulta, retarda y entraba la transición es la necesidad de adopción masiva del nuevo paradigma tecnológico y organizativo, de un nuevo sentido “común,” de otra forma de pensar la eficiencia. Sin eso, no hay aprovechamiento del nuevo potencial de generación de riqueza disponible. Pero, esa adopción es equivalente a un cambio cultural.

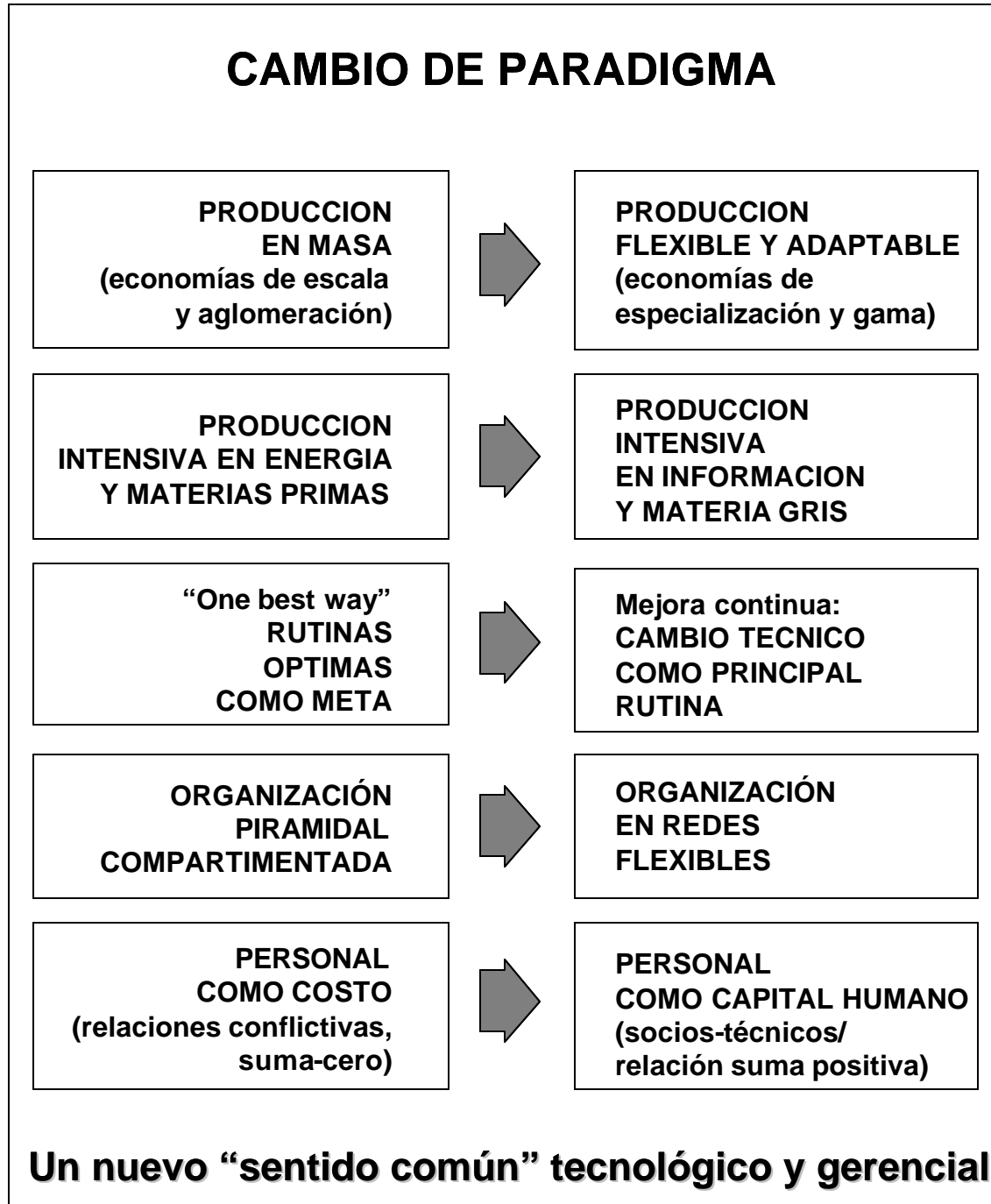
El difícil cambio de “sentido común”

Para entender más concretamente lo que significa un cambio de paradigma, vale la pena acercarse a ver la transformación que les toca vivir a los gerentes de hoy en su proceso de modernización. Todos estamos expuestos a los términos en boga: globalización, apertura, competitividad, sociedad del conocimiento. Pero, una cosa es entender su sentido y sus implicaciones y otra es vivirlas en concreto, día a día, frente a la nueva dinámica de la competencia y dentro de la empresa, donde el cambio abarca todos los aspectos, disuelve todas las rutinas, cuestiona todos los hábitos y revoluciona cada uno de los tradicionales criterios de decisión.

Tomemos cinco aspectos y recordemos que, en su discusión, estamos hablando más a nivel mundial que a nivel local. Los gerentes y empresarios de nuestros países además de vivir, como sus similares del mundo desarrollado, el trastocamiento del paradigma tecno-organizativo, tienen que asimilar las consecuencias de la apertura, superar la dependencia del Estado y aprender a correr riesgos con la inversión y la innovación. Ese doble salto al futuro supone cambios aún más profundos y exigentes, en el terreno cultural e institucional. Pero, sigamos en el plano de la transformación mundial.

Los dos componentes de la actual revolución tecnológica son, por una parte, la informática y las telecomunicaciones y, por la otra, el nuevo modelo gerencial, introducido originalmente por los japoneses y adaptado y adoptado desde entonces en múltiples maneras y difundido por un sinnúmero de “gurúes” a lo largo y ancho del mundo empresarial global. Estas dos vertientes de cambio, en lo tecnológico y en lo organizativo, son esencialmente compatibles e interdependientes y los principios de “óptima práctica” de la organización moderna surgen de la fusión de ambas. Traduzcamos estos principios en términos de algunos de los grandes lineamientos que afectan la competitividad:

Figura 1-3



El cambio estratégico más general que introduce el nuevo paradigma en el aparato productivo es la búsqueda de la adaptabilidad. El tradicional modelo de producción en masa para la fabricación continua de altos volúmenes de unidades idénticas, inmortalizado en la crítica de Charlie Chaplin, cumplió su ciclo de vida y está siendo relegado. Lo que hasta hace poco se veía como el modo de obtener la máxima productividad, es visto ahora como un modelo rígido, engorroso y obsoleto. En su lugar, la empresa moderna está adoptando un sistema de producción flexible capaz de fabricar una gama de productos cambiantes, adaptándose a las variaciones de la demanda en cantidades y calidades. Por lo mismo, el perseguir solamente economías de escala es ahora menos rentable que lograr economías de especialización y de gama.

Otro de los grandes lineamientos tiende a la superación del modelo de producción intensivo en el uso de energía y materias primas. Este modelo, que por décadas sustentó el crecimiento de la sociedad de consumo y luego condujo a las crisis energética y ecológica, está siendo sustituido por un modelo alternativo de producción, intensivo en información, conocimiento, servicios y "materia gris." Este modelo es capaz de permitir, al menos desde el terreno tecnológico, una redefinición de los modos de vida y de brindar formas de manejar eficazmente las cuestiones ambientales. En las nuevas condiciones, crece la proporción intangible en el perfil de producción, así como crecen la innovación y los servicios en el valor agregado de cada producto.

Igualmente, la lógica optimizadora del taylorismo, la que adoptó el lema de la práctica óptima única (*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.

La asimilación de cambios de tal profundidad y envergadura no puede ser menos que lenta, desigual y difícil; el proceso no tarda semanas ni meses sino años y décadas. Los gerentes y empresarios que conocieron el éxito practicando el viejo modelo lo viven como un verdadero desgarramiento. Tom Peters, un consultor de empresas estadounidense, lo ha calificado de aprender a "prosperar en el caos" y Benjamín Coriat, un investigador francés, lo define como "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."

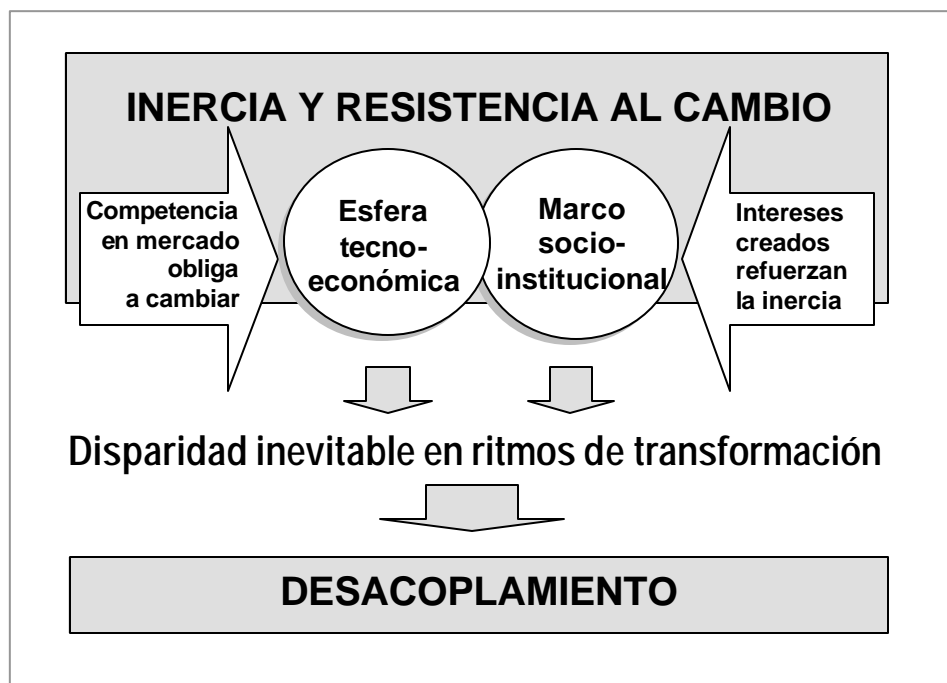
Dos ritmos de cambio distintos

No obstante, el hecho de que estas dificultades den cuenta del tiempo que tarda la propagación del nuevo paradigma en el aparato productivo, no satisface la pregunta sobre la crisis. Hace falta entender por qué la difusión de un nuevo y enorme potencial de generación de riqueza, lejos de traer bienestar, en las primeras décadas de difusión provoca turbulencia económica y descalabros sociales y políticos.

El problema es que la profunda sacudida no se limita al mundo productivo. Cada una de las grandes revoluciones tecnológicas de los últimos doscientos años ha requerido también vastas transformaciones en el entorno socio-económico y en el marco institucional, abarcando los roles y modos de intervención del Estado en la sociedad y en la economía e induciendo modificaciones sustanciales en el campo educativo, político, ideológico y cultural, en general, tanto en el plano nacional como en el internacional. Un cambio de tal complejidad es, aún más que el caso de la empresa, un cambio cultural. De allí lo doloroso, lo prolongado y lo difícil de la transformación.

El peso inicial de la inercia y el nivel de resistencia al cambio, por parte de individuos y organizaciones, es probablemente igual en las unidades de la esfera económica y en las del ámbito socio-institucional, sin embargo, a partir de allí, se produce una disparidad inevitable en los ritmos de respuesta.

Figura 1-4



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 el mercado. La competencia amenaza la sobrevivencia de los rezagados y los impulsa a emprender el camino de la modernización.

Este no es el caso de las estructuras de gobierno, los partidos políticos, los sindicatos, el sistema educativo o las asociaciones empresariales. Ninguno vive las amenazas ni el peligro de desaparición, que acicatean a la empresa. Las transformaciones a nivel político e institucional obedecen a presiones y juegos de intereses de otra índole. Los ritmos y los resultados de las batallas entre las fuerzas a favor y en contra del cambio son impredecibles. La inercia en este terreno es mucho mayor y está profundamente enraizada en intereses creados.

Como se ilustra en la Figura 1.4, ello conduce a un creciente distanciamiento entre los ritmos de cambio en lo técnico-económico y en el marco social e institucional. De hecho, el desacoplamiento entre esas dos esferas es, precisamente, la causa de fondo de estos períodos de inestabilidad.

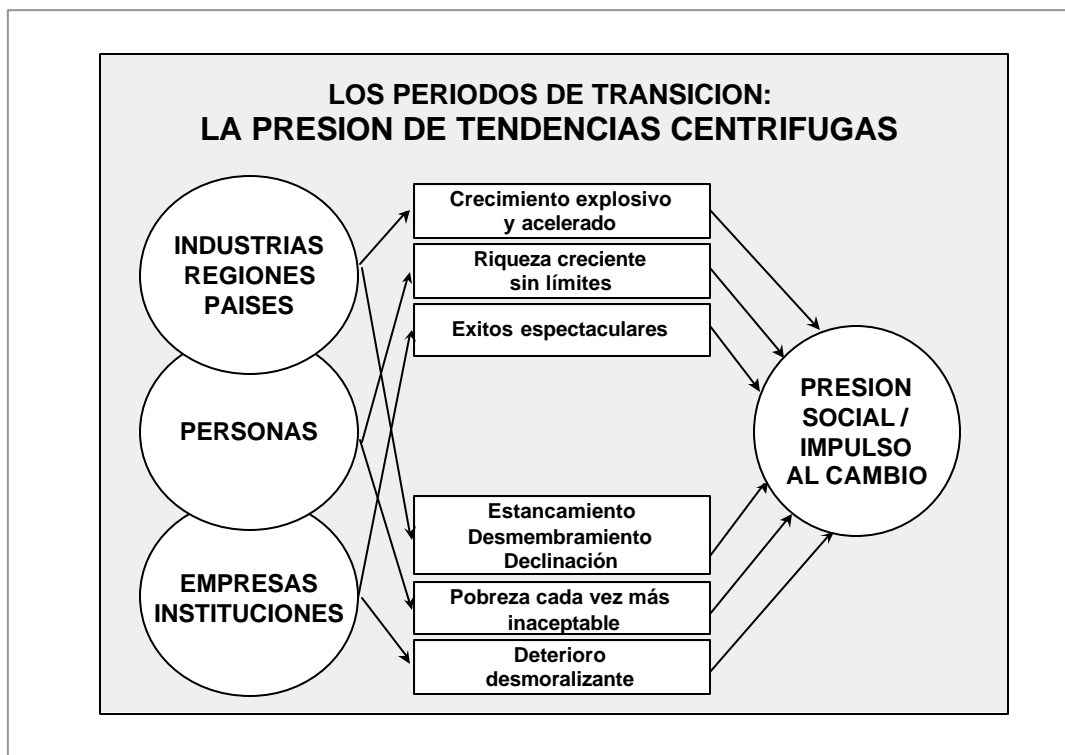
En consecuencia, durante las décadas de despliegue inicial de una revolución tecnológica, el aparato productivo forzado por la competencia a una transformación cada vez más acelerada, trata de desplegar su nuevo potencial enfrentado a un marco socio-institucional que continúa fuertemente atado a las prácticas, ya ineficaces, del paradigma anterior. Es entonces cuando se viven las épocas de turbulencia y crecimiento desigual, como la actual. Sólo cuando se logra el reacoplamiento de ambas esferas, vuelven los períodos de prosperidad, vividos (al menos por los países desarrollados de la época) como "edades de oro" y tiempos de "vacas gordas."

Esta incorporación de lo socio-institucional a las relaciones causales, es una de las diferencias fundamentales entre la interpretación que les estoy presentando y la teoría tradicional de ondas largas. Tanto ésta como sus detractores, al tratar de demostrar la existencia o la inexistencia de los ciclos largos, se han limitado a analizar y medir la evolución de variables como el PTB, los precios u otras, de carácter estrictamente económico.

La presión política de las tendencias centrífugas

¿Cómo ocurre entonces la transformación necesaria en el entorno? Lo que termina impulsando los necesarios cambios políticos e institucionales, es la presión de las tendencias centrífugas resultantes tanto del cambio de paradigma como del desacoplamiento del conjunto social.

Figura 1-5



En efecto, los períodos de transición se caracterizan por crecientes fuerzas polarizantes 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.

Por eso es tan apropiado el término “huracán de destrucción creadora.” En lugar de creciente bienestar para todos, las primeras décadas de difusión de este gran potencial de generación de riqueza conducen a enorme sufrimiento humano. El crecimiento del desempleo, por ejemplo, es un fenómeno típico debido a un conjunto de causas concurrentes: desaparición de empresas, de industrias y de tecnologías, obsolescencia de oficios, elevación de la productividad, redefinición de procesos o productos, reubicación geográfica de actividades, etc. Todo ello ocurre bajo el resplandor del éxito de las empresas nuevas (donde se generan muchos empleos con calificaciones distintas) y frente al crecimiento de las ostentosas fortunas, a menudo asociadas a las grandes burbujas financieras, que acompañan cada revolución tecnológica.

Las graves consecuencias sociales de estas tendencias, con su secuela de resentimiento y violencia, ponen en peligro los logros de los que navegan en la cresta de la ola. Al mismo tiempo son estas tensiones y desigualdades, inaceptables e insustentables, las que terminan ejerciendo una presión efectiva sobre el liderazgo político actuante en cada país y cuestionando su legitimidad. 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.

Habrán quienes sostengan, no sin alguna razón, que las desigualdades actuales en América Latina son el resultado directo de los cambios de política que se han llevado a cabo y no de la falta de ellos. Ciertamente, en estas décadas este continente ha estado viviendo las traumáticas consecuencias de la aplicación de las recetas del programa neo-liberal. Sin embargo, vistas desde la óptica que hemos propuesto aquí, podemos interpretar dicho programa, no como el único futuro, sino como una de las opciones y, principalmente, como una forma de desmontar el pasado.

La apertura a la competencia internacional, los programas de ajuste macro-económico y las privatizaciones han sido, en la práctica, un modo efectivo de dismantelar las estructuras que presidieron el proceso de industrialización por sustitución de importaciones. Ese marco institucional, sin duda exitoso bajo el paradigma anterior, es ahora obsoleto y su mantenimiento nefasto. Esos cambios básicos del contexto nacional son precisamente los que han servido de acicate para que la empresa privada, antes protegida, descubra por sí misma las transformaciones que han estado ocurriendo en el mercado mundial y se decida a emprender su propia modernización.

En efecto, en el plano de lo social e institucional, ese duro y conflictivo proceso de dismantelamiento del viejo andamiaje constituye apenas el inicio de la transformación requerida. Aplicando la noción Schumpeteriana de los “huracanes de destrucción creadora” a lo institucional, podríamos decir que la mayoría de los cambios hasta ahora efectuados en nuestros países son la ejecución de la mitad “destrucción” dentro del necesario proceso de rejuvenecimiento de las ideas políticas y de reinención de las instituciones. La mitad “creadora” está germinando en muchas partes, en uno u otro terreno, pero aún falta mucho por hacer.

Es crucial entender esto, pues la historia enseña que, al culminar estos procesos de transición, el elemento que determina quienes avanzan y quienes retroceden, quienes aprovechan la ventana de oportunidad y quienes la desperdician, 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.

¿De donde surgen, entonces, los criterios que permiten diseñar un marco socio-institucional cónsono con la nueva dinámica tecnológica y económica? Esa es la pregunta que trataremos de abordar en la sección siguiente.

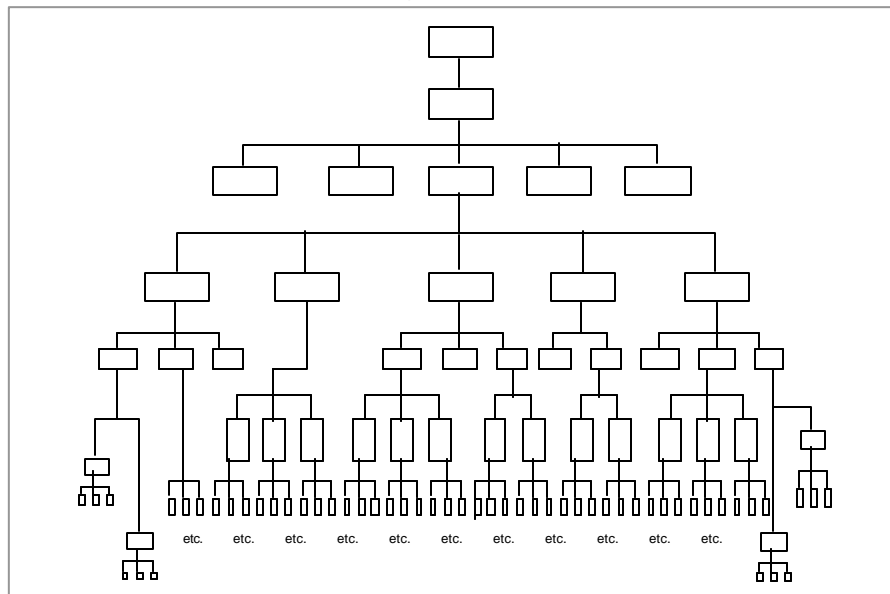
2. RELACIÓN ENTRE CAMBIOS DE PATRÓN TECNOLÓGICO Y MODELOS POLÍTICOS VIABLES

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. Esa afirmación probablemente resulta extraña e incómoda, a algunos puede escandalizarlos, sin embargo, así ha sido históricamente.

Cada paradigma como óptimo universal de eficiencia en su época

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 sociedad en un período dado. Desde el punto de vista de las múltiples organizaciones que lo aplican, 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.

Figura 2-1



Colocado frente a este organigrama, ¿Quién puede 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 nacional? 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 demostró ser claramente mejor a la existente entonces, y por ello se difundió por el mundo entero, antes, durante y después de la II Guerra Mundial. Ese modelo está siendo declarado obsoleto en la práctica por uno superiorísimo en efectividad, eficacia, productividad y

adaptabilidad: La organización en red, apoyada en el potencial de la intercomunicación digitalizada. Esa forma organizativa 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.

A medida que se vaya constatando en la práctica la impotencia de la vieja organización para responder a las nuevas exigencias y se multipliquen los ejemplos de mayor efectividad de las redes flexibles, se acelerará la propagación del cambio. Una tras otra, las organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro, irán aprovechando los nuevos principios de óptima práctica para lograr los objetivos que les son propios. Y eso incluye, como hemos indicado, al amplio marco socio-institucional a nivel nacional e internacional. En realidad, la construcción de un contexto adecuado para desencadenar el pleno despliegue del potencial de un paradigma supone un sinnúmero de innovaciones interrelacionadas hasta crear un tejido propicio y coherente.

Coherencia de las innovaciones socio-institucionales necesarias

Para tener una idea de la envergadura de la transformación y de los muchos terrenos donde ésta tiene lugar, he aquí, en la Figura 2.2, una lista incompleta de las innovaciones sociales e institucionales que facilitaron el auge de la post-guerra, tanto en plano nacional como en el internacional.

Figura 2-2

innovaciones socio-institucionales para desencadenar el ascenso económico de la postguerra

NIVEL NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención estatal masiva en la economía (Keynes) • Manipulación de la demanda • Impuesto sobre la renta: modelo redistributivo • Suministro de estadísticas nacionales • Creciente sistema de crédito al consumidor • Seguro de desempleo y pensiones de jubilación • Servicios públicos y gastos del estado • Sistemas de educación y salud de masas • Sindicatos institucionalizados • Reducción jornada, semana y año de trabajo
NIVEL INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Papel Hegemónico de los EE.UU. • Bretton Woods • Plan Marshall • Fondo Monetario Internacional • GATT • Organización de Naciones Unidas • Gradual disolución de los imperios coloniales

Dado que el paradigma entonces emergente era el de la producción en masa, el fin común, explícito o implícito, consciente o inconsciente, de muchas de las innovaciones era favorecer la formación de un mercado amplio, creciente y estable para un patrón de consumo masivo y homogenizador. Algunas de estas innovaciones ya tenían una larga historia en uno u otro lugar. Lo significativo no es su absoluta novedad sino su adopción generalizada, en un país tras otro y en el terreno internacional. El otro aspecto a notar es que, aunque todas nos resultan ahora muy obvias -y algunas hasta anticuadas- la mayoría fue revolucionaria en su momento y sus proponentes recibidos con incredulidad e incluso con fuerte rechazo.

Hoy, para desencadenar un nuevo ascenso económico mundial, se requerirá un conjunto de innovaciones de magnitud equivalente aunque de características distintas. El proceso de cambios ha comenzado ya, 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. Lo que esta manera de ver sugiere es que sólo serán eficaces aquellas innovaciones institucionales y modelos políticos que sean coherentes con el nuevo paradigma.

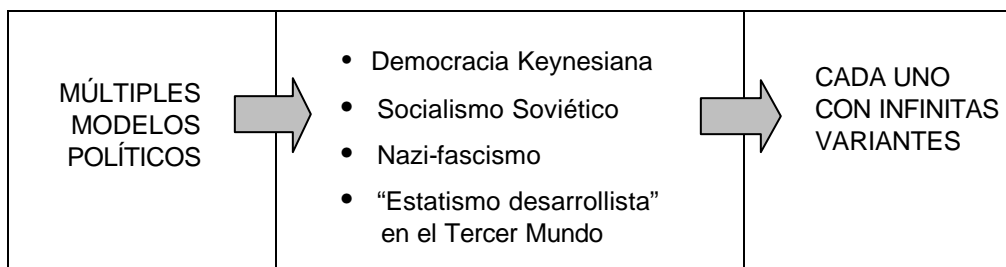
Pero, ¿les estoy proponiendo acaso una forma de determinismo tecnológico? Sí y no, pues se trata de indicar, sí, el carácter del espectro de opciones, aunque no la existencia de un camino único. Una vez que la sociedad tiene a su alcance un nuevo potencial de generación de riqueza, con unas características específicas, las formas de moldear ese potencial y de manejarlo para el logro de unos objetivos dados, tendrían que ser cónsonas con el carácter de las tecnologías disponibles, aunque pudieran ser muy distintas entre sí.

Diferentes formas de acoplamiento para un amplio espectro de modelos viables

De hecho, al hacer la lista anterior de instituciones no les mencioné la "Guerra Fría," cuyo impacto fue enorme sobre la proporción de la riqueza social dedicada a la producción en masa de armamentos. Tampoco me referí a la existencia del sistema Soviético. En la práctica, como se indica en la Figura 2.3, 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, cuyo éxito en el aprovechamiento del modelo de producción masiva fue, en su época, indudable: la democracia keynesiana, el socialismo soviético, el nazi-fascismo y el estatismo desarrollista del Tercer Mundo, cada uno con infinitas variantes.

Figura 2.3

**FORMAS DE ACOPLAMIENTO BAJO
EL PARADIGMA DE LA PRODUCCIÓN EN MASA**



Ustedes 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 tal diversidad de sistemas, 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 precisamente del hecho de compartir el mismo paradigma de producción en masa como lógica orientadora de la actividad generadora de riqueza en la esfera productiva. En la Figura 2.4, aparece una lista de algunos de esos rasgos.

Figura 2.4

RASGOS COMUNES DE LOS MODELOS POLÍTICOS en el periodo de producción en masa	<ul style="list-style-type: none"> • 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
------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

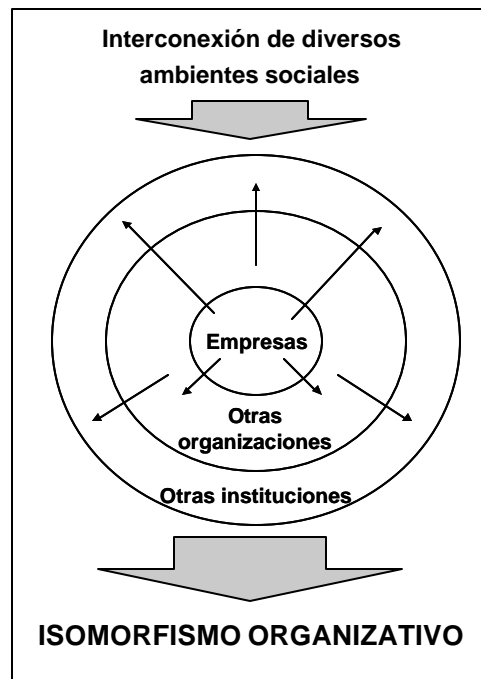
Todos los sistemas mencionados tenían alguna forma de Estado nacional y centralizador, con intervención económica directa o indirecta y un modelo redistributivo de justicia social. De hecho, la gran mayoría de las ideologías de la época tomaron el carácter "social" como bandera (socialismo, social-democracia, social cristianismo, incluso los nazis se autodenominaron "nacional-socialistas"). Todos se empeñaron en atenuar o erradicar las diferencias de nacionalidad, religión o idioma, entre personas y regiones, creando un espacio lo más "homogéneo" posible en el ámbito del Estado-Nación (hasta intentar el exterminio "en masa" de una raza entera). En cada uno se legitimaba, mediante elecciones de algún tipo, la representación piramidal de la población del territorio (al respecto, es

interesante notar la altísima proporción de casos de mono-partidismo y bi-partidismo en el gobierno, incluso en el mundo democrático “Occidental”). En todos existían partidos y gremios de masas, con bases relativamente inactivas y procesos de decisión centralizados y verticales. 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 y muchas otras 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.

Sin pretender abordar en este restringido espacio las razones profundas de ese isomorfismo organizativo, creo que sí vale la pena mencionar una de sus fuentes: la propagación, desde un ambiente hacia otro, a través de la gente.

Figura 2-5



Como se indica en la Figura 2.5, la interconexión entre diversos ambientes sociales y la participación de las mismas personas en múltiples organizaciones e instituciones hacen que los cambios que se dan en el mundo de la producción tengan impacto afuera. La experiencia adquirida, 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 esto ocurre 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

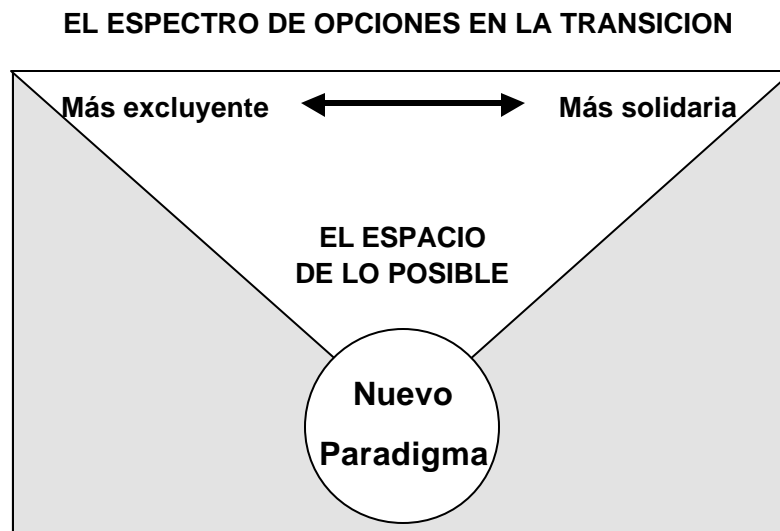
empresa y aplicado los métodos de análisis de los procesos productivos para la mejora continua, la formulación y ejecución de proyectos de mejora, la organización de reuniones de calidad y de "brainstorming," se le ocurrió que enseñándoles todo eso a los vecinos podrían realizar un conjunto de mejoras 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.

El rango de lo posible y la recomposición del espectro político

No obstante, el isomorfismo no es ni unidireccional, ni neutral. Por hermoso que nos parezca el ejemplo anterior, no podemos hacernos ilusiones. El mundo de hoy está lleno de retrocesos a condiciones cercanas al esclavismo y de estructuras clientelares y autoritarias de tipo mafia. Nada garantiza que el mundo de mañana esté basado en la parte más sana y humanista del potencial que brinda el nuevo paradigma. Sin embargo, lo que he venido argumentando sugiere que el espectro actual de opciones es al menos tan amplio como el de la transición pasada

Figura 2-6



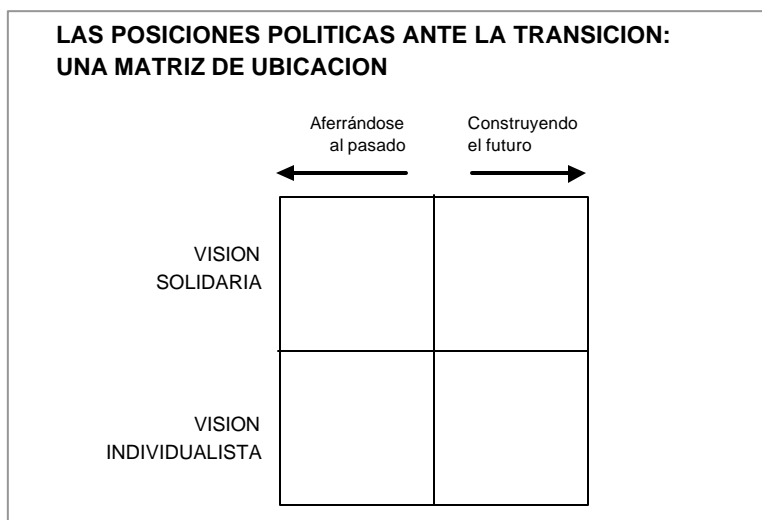
Como se ilustra en la Figura 2.6, el nuevo paradigma deja atrás lo que fuera el espacio del paradigma anterior y define un espacio de acción diferente. Es sobre este nuevo espacio donde se juegan las

confrontaciones y se establecen los consensos entre las diversas fuerzas sociales. Los modelos posibles, dentro de cada país y a nivel mundial, van desde los más excluyentes hasta los más incluyentes, con múltiples puntos intermedios.

Al mundo en su conjunto y a cada país le corresponde decidir en esta época si se construirán rejas y se montarán ejércitos privados para proteger a los ricos de la violencia de los pobres; si se lanzarán al olvido los ideales de justicia social o si, más bien, escogeremos el círculo virtuoso de la prosperidad conjunta, con estructuras estables y sustentables, en una sociedad solidaria.

Es por ese rango de opciones percibidas que, en cada transición, la sociedad tiende a dividirse entre los que se aferran al pasado y los que intuyen el futuro y abrazan sus oportunidades. Pero, naturalmente, en lo que se refiere a los objetivos y los valores, esta separación no sustituye la distinción tradicional entre quienes tienen una visión solidaria de la sociedad y los que tienen una visión individualista. La nueva separación, como se indica en la Figura 2.7, 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 líderes y nuevos grupos.

Figura 2-7



El debate entre los "estadistas" y los "libre-mercadistas" es profundamente estéril porque es una discusión sobre la acción frente al pasado. Aquellos lo añoran; estos lo quieren destruir y lo destruyen. Pero también es un debate entre el pasado y el futuro. Quienes se aferran al viejo modelo estatista en nombre del bienestar colectivo retrasan la construcción de las nuevas estructuras. Por una parte, en su defensa ciega del Estado, protegen sin querer a los burócratas y a los corruptos (los individualistas mirando hacia atrás). Por la otra, en su lucha contra los neo-liberales (individualistas modernos), terminan calificando todo lo nuevo de "malo y nocivo," botando al bebé con el agua del baño.

El diseño de un programa a la vez viable y solidario pasa por superar ese "impasse." Es necesario mover el terreno del debate y el de la imaginación hacia las visiones de futuro, hacia las nuevas

soluciones y la selección entre las diversas alternativas modernas. La sección siguiente es una contribución al logro de ese objetivo.

Antes de pasar a ella, sin embargo, vale la pena dirigirnos a los incrédulos. Es justicia reconocer que no es fácil ser optimista en estos tiempos. Quizás una forma de superar el fatalismo sea tratar de ubicarnos de nuevo en la transición anterior y preguntarnos cómo habrían sido -¡y cómo fueron!- recibidas, entonces, las ideas y las propuestas que pocos años después se llevaron a la práctica.

Es evidente que ni la euforia desigual y desordenada de los años veinte, ni la depresión de los treinta, ni la guerra de los cuarenta, prefiguraban 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 y frente a tecnologías ahorradoras de mano de obra y destructoras de calificaciones? ¿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 estaban, desde entonces, todos los elementos del nuevo paradigma, todos los principios necesarios para guiar la innovación socio-institucional en esas direcciones. Es más, en esa misma época, se estaban ya experimentando, aquí y allá, muchas de las innovaciones que luego se generalizarían, aunque todavía no se habían configurado en modelos socio-políticos estables.

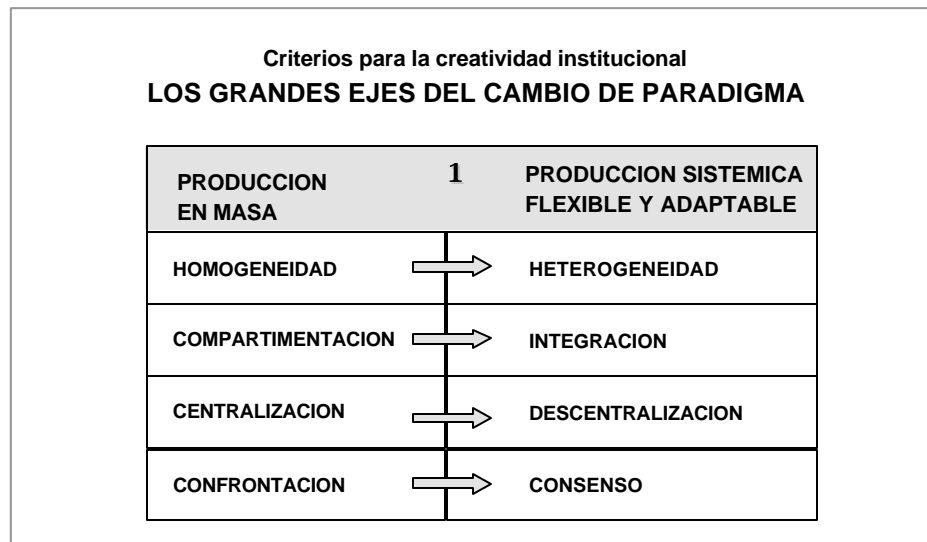
Es por eso que no hay que extrapolar. A pesar de la turbulencia actual, hay que aprender a distinguir entre las estructuras inestables de la transición y las sustentables que habrá que construir, si es que vamos a aprovechar plenamente, en bien de todos, el enorme potencial de generación de riqueza implícito en el nuevo paradigma.

Para ello hace falta disponerse a distinguir claramente los objetivos a perseguir de los modos específicos de hacerlo. El ejemplo más claro de esto es la necesidad de abandonar el “estatismo” como objetivo en sí mismo y empezar a preguntarse sobre las formas más adecuadas de hacer realidad, hoy y mañana, lo que ayer se quiso que el Estado lograra. La sociedad de bienestar para todos, de ser posible en el mundo actual, será porque haya fuerzas sociales capaces de inventarla y ponerla en práctica.

3. CONSTRUIR UN MODELO DESEABLE: TENDENCIAS Y OPCIONES

Lo que voy a pedirles ahora es que me acompañen en una exploración. No tengo respuestas que ofrecerles sino rutas de búsqueda. En el tiempo que nos queda, vamos a examinar la lógica interna del paradigma actual para identificar los principios esenciales que lo distinguen, en contraste con los que definieron el paradigma anterior. Esta no es tarea fácil, ni empeño breve; 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 experimentaciones y propuestas individuales y colectivas.

Figura 3-1



Como se indica en la Figura 3.1, vamos a analizar la transición paradigmática actual, del mundo de la producción en masa al de la producción flexible, alrededor de cuatro grandes ejes de transformación: De la homogeneidad a la heterogeneidad; de la compartimentación a la integración; de la centralización a la descentralización y de la confrontación al consenso.

Distinguir lo nuevo bajo el envoltorio de lo viejo

Antes de entrar a esbozar brevemente los rumbos de la transformación sugeridos por cada uno de estos ejes, es importante señalar que en los períodos de cambio de paradigma lo nuevo viene tan envuelto en lo viejo, tan disfrazado de lo ya conocido, que no es tan fácil distinguirlo. La Figura 3.2 ilustra este fenómeno en el campo de la tecnología. Al primer golpe de vista, la gráfica parece representar un coche de caballos. Se trata, sin embargo, de un automóvil de fines del siglo pasado: hasta el volante estaba en el mismo lugar donde habrían estado las riendas y los motores se medían, en un sentido casi literal, por “caballos de fuerza.” Había pues, a pesar del salto tecnológico de fondo, pocas diferencias de apariencia (y de forma de producción) entre este vehículo de 1898 y los de tracción de sangre de su misma época. Mucho mayores, desde todo punto de vista, son las diferencias entre éste y el Modelo-T de Ford, producido en línea de ensamblaje desde 1908. En cambio, cualquiera que haya conocido el Modelo-T, reconocería a primera vista un Toyota Camry, fabricado casi un siglo más tarde, como simplemente otro automóvil.

Figura 3.2

Al inicio lo nuevo viene envuelto en lo viejo

Con esto quiero alertar de nuevo en contra de tomar todo el presente como prefiguración de las tendencias futuras. Para distinguir lo nuevo hay que investigar muy de cerca la fuente, es decir, las características de las nuevas tecnologías y de las formas organizativas que las acompañan. Es allí donde uno ubica las tendencias impulsoras para luego percibir lo isomórfico en las formas sociales, políticas o ideológicas que van surgiendo.

Partiendo de esa concepción, en el análisis de cada eje de transformación miraremos primero los rasgos del sistema anterior de producción en masa, realizando a continuación la conexión “impresionista” entre éstos rasgos y los de la esfera política, social e institucional, durante su época de auge (de fines de los cuarenta hasta mediados de los setenta). Luego, haremos lo mismo con el nuevo paradigma. Describiremos el cambio tecnológico y organizativo en sus principales manifestaciones y luego intentaremos una traducción a lo social, político e ideológico. Esta última resultará, obviamente, la más riesgosa, siendo, en parte, producto de la observación selectiva del presente y, en parte, extrapolaciones de la imaginación, ambas basadas en un esfuerzo sistemático de comprensión de la lógica del nuevo paradigma.

Finalmente, para cada eje, luego de esbozar las tendencias moldeadoras de los modelos viables hacia el futuro, discutiremos brevemente lo que vemos como el espectro de opciones de manifestación, desde las formas más excluyentes hasta las más incluyentes y solidarias.

Como este no es un ejercicio académico sino una reflexión para contribuir a la acción social y política, voy a asumir abiertamente una posición a favor de la construcción de una sociedad solidaria. De todos modos, la asepsia académica es a menudo apenas una frágil capa cubriendo una opción tomada.

De la homogeneidad a la diversificación

Como se resume en la Figura 3.3, 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. Mientras más idénticos fueran los productos y más masiva su fabricación, más barato era cada uno y más masivo se podía hacer su consumo. Cuando Mao Tse Tung vistió a todos los chinos (y chinas) 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! Con este modelo estandarizador se fueron gradualmente destruyendo las formas artesanales de producción y se establecieron los patrones de preferencia por los productos industriales y sintéticos junto con el rechazo de lo hecho con materiales naturales, “a mano” o “a la medida,” cuyo rescate fue parte importante de la rebelión de los *hippies*.

Esa lógica del potencial de generación de riqueza de la época se tradujo socialmente en el llamado “consumismo.” El ideal subyacente era la propagación de un mismo modelo de consumo para todos, la formación de una “clase media” masiva o, más realísticamente, de tres patrones interrelacionados: de lujo, medio y “popular,” donde el primero establecía el estándar a imitarse por el segundo y a universalizarse al propagarse hasta el último. Para lograr una tal identidad en los deseos, fue también importante lograr el *melting pot*. Borrarse las diferencias culturales, de idiomas y de formas de consumo en cada mercado nacional era la forma más eficaz de que un mismo modelo se fuera convirtiendo en el rasero general de la “calidad” de vida.

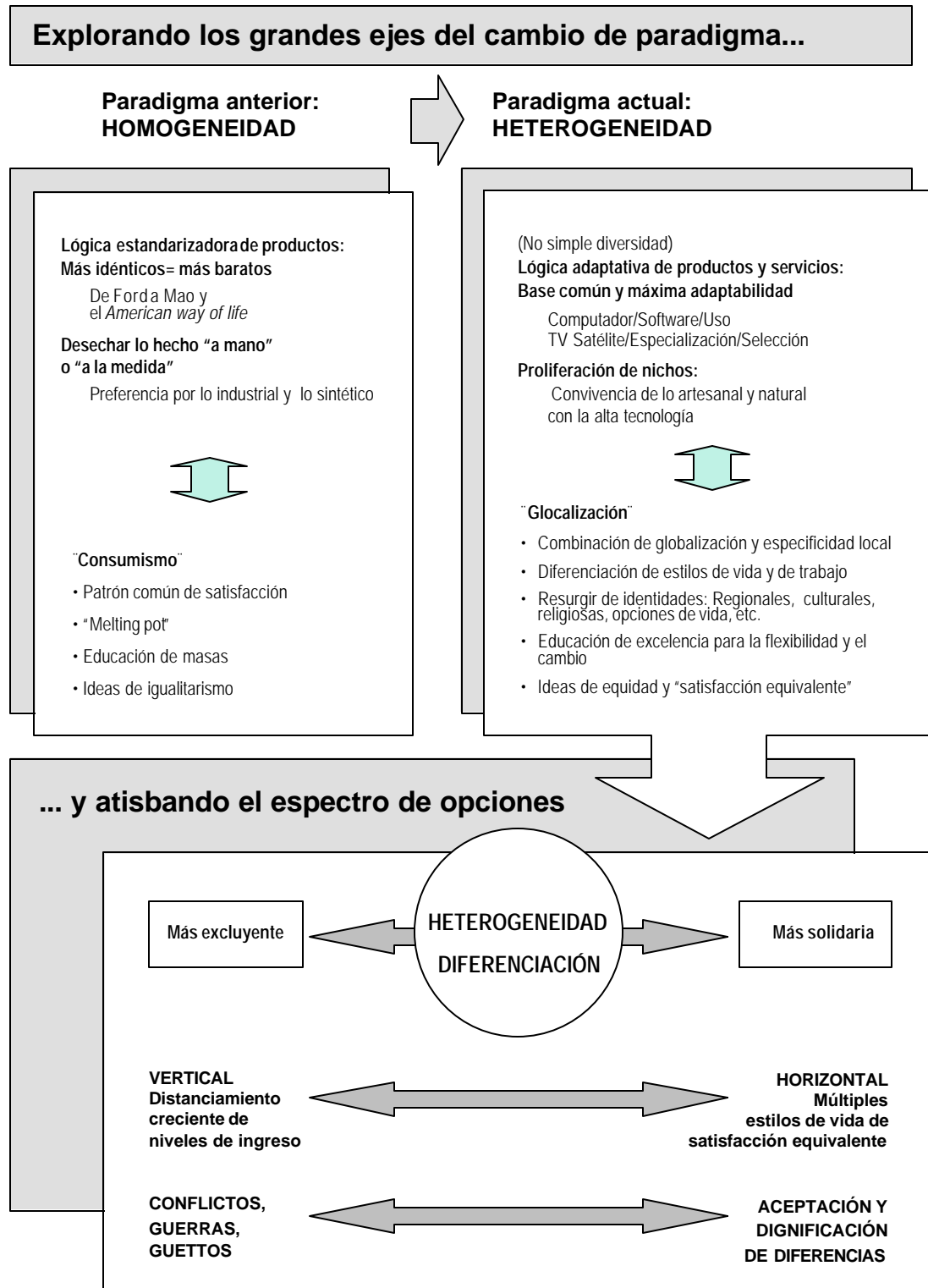
Uno de los grandes modos de incorporación de la población al patrón establecido de trabajo y de consumo fue el acceso a una educación básica común y universal, con la promesa frecuentemente cumplida de ascenso en la pirámide social. El otro instrumento de igualación fue el masivo desarrollo de la publicidad y los medios de comunicación.

Estas fuerzas homogeneizadoras de los modos de vida se tradujeron ideológicamente en diversas formas de “igualitarismo.” En unas, como en las democracias occidentales, se motivaban con una escalera de logro, donde la prueba de pertenencia era el acceso al típico patrón de vida y la medida de la satisfacción y el éxito era la posesión de una mayor cantidad del mismo tipo de bienes materiales. En otras, como en los grandes países socialistas, el ideal teórico era llegar a un nivel básico de vida igual para todos y, eventualmente, lograr que aumentara para el conjunto.

Vale reconocer aquí, que por mucho que se pueda criticar el consumismo, durante las tres décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial, el paradigma de producción en masa llevó a los aumentos de nivel de vida más significativos y masivos de los últimos dos siglos.

El nuevo potencial de generación de riqueza prospera, en cambio, para bien o para mal, en la diversidad y el cambio constante. La nueva lógica de óptima práctica es la adaptabilidad de productos y servicios. La vieja máxima de “el cliente es rey,” encuentra por fin su espacio de posibilidad, cuando los sistemas productivos, dotados de inteligencia electrónica y guiados por la creatividad humana plenamente desplegada, pueden alcanzar un ideal artesanal en un mundo de alta tecnología. La adaptabilidad y la mejora continua son los rasgos más característicos del nuevo paradigma.

Figura 3-3



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 una gran 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 la máquina de tejer según sus diseños. 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.

Otro ejemplo es la TV por satélite. El sistema es el mismo para todos, pero, a diferencia de la vieja programación televisiva, ofrece centenares de canales con las especializaciones más variadas: cine de terror o deportes, documentales educativos o música pop, noticias o comiquitas. Cuán amplio sea el espectro de opciones a la larga -y si incluirá o no la satisfacción de preferencias verdaderamente distintas- va a depender del marco institucional que lo moldee.

Por otra parte, esta segmentación de la producción y los mercados, genera canales de distribución de pequeñas cantidades, capaces de facilitar la existencia de un sinnúmero de nichos para productos raros y locales y, junto con la creciente importancia de los servicios, para modos de consumo muy diversos. En el patrón de producción y consumo facilitado por el nuevo paradigma conviven y se entrecruzan la artesanía y la alta tecnología, lo natural, lo sintético y lo biotecnológico.

Por otra parte, esta segmentación de la producción y los mercados, genera canales de distribución de pequeñas cantidades, capaces de facilitar la existencia de un sinnúmero de nichos para productos raros y locales y, junto con la creciente importancia de los servicios, para modos de consumo muy diversos. En el patrón de producción y consumo facilitado por el nuevo paradigma conviven y se entrecruzan la artesanía y la alta tecnología, lo natural, lo sintético y lo biotecnológico.

En cuanto respecta al desarrollo económico, la apertura y la globalización son la forma de abrir el planeta entero como mercado gigantesco, aunque infinitamente fraccionado en nichos. Aún está por definirse si se formarán grandes bloques continentales o no. Lo que sí parece intrínseco al nuevo potencial es lo que Marc Humbert, un investigador francés, ha definido como "Glocalización," es decir, que la participación exitosa de cada empresa, región o país en los mercados globales se sustenta en su especificidad local y en las ventajas, naturales o adquiridas, que le dan un carácter propio y moldean su especialización.

Una posible traslación de esta nueva dinámica al terreno social es la conformación de múltiples estilos de vida y de trabajo 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 reinsertando en el corazón de las propuestas políticas, a medida que las viejas promesas del desarrollo "igualitario" van perdiendo credibilidad. También es cónsono con el nuevo paradigma el florecimiento de la visión ecologista, del naturismo y de otras ideas configuradoras de opciones de vida distintas.

Un importante terreno de impacto casi directo es el educativo. Para vivir en un mundo de constante cambio, habrá que reemplazar la educación de masas y las especializaciones estrechas para toda la vida, por una formación inherentemente flexible y de excelencia. Aquello de "aprender a aprender" pasa, de ser una excelente estrategia pedagógica, a convertirse en la mejor preparación para la vida. La

movilidad social y la capacidad para la auto-realización en el trabajo dependerán de una sólida formación, signada por la creatividad y la capacidad para la adaptación y el cambio, junto con medios y modos de acceso a la re-educación y la re-especialización a lo largo de la vida.

En lo que respecta al terreno ideológico, la realineación es compleja. El pensamiento individualista se siente cómodo en un mundo que propicia la diferenciación y la diversidad. Mucho más difícil es para la gente de pensamiento solidario imaginar futuros deseables en ese contexto. No es fácil renunciar al sueño del igualitarismo y todavía sólo tímidamente se empiezan a adelantar y a adoptar ideas y propuestas basadas en la equidad y en la noción de “satisfacción equivalente.”

El espectro de opciones para una sociedad que prospera en la heterogeneidad, se ilustra en la parte inferior de la Figura 3.3. La diferenciación puede, por supuesto, darse en forma vertical, aumentando la distancia entre los ricos y los pobres, manteniendo las tendencias actuales. La otra posibilidad es enrumbarse hacia una diversificación “horizontal,” favorecedora del florecimiento de múltiples y distintos 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 pasaría por el rescate y la dignificación de las identidades culturales dentro de cada Estado-Nación y en todo el planeta. Esto último sería la forma de evitar que el resurgir de los nacionalismos y las religiones condujera a la formación de ghettos y a violentos enfrentamientos y guerras. En la alternativa más solidaria se daría, no la mera tolerancia, sino la aceptación y celebración de la diversidad y todos aprenderíamos a prosperar en ella. Obviamente, el rango de lo posible contiene todas las combinaciones y puntos intermedios.

De la compartimentación a la integración

El segundo eje tiene que ver con la forma de incorporación de las personas al trabajo. Los principios tayloristas de separación nítida entre los que piensan y los que hacen, entre diseño y elaboración, entre decisión y ejecución, tuvieron su traducción organizativa en las estructuras piramidales, con sus compartimientos estancos por nivel, por función y por tarea. Cada gerente medio, empleado u obrero, cada ocupante de una parcelita con actividades definidas en una burocracia, poseía una visión parcial, sesgada e incomprensible, del conjunto y de su participación en él. Sólo la capa más alta de la jerarquía abarcaba el todo.

Esa división mente-mano incorporaba sólo partes de cada persona al logro de los objetivos de la organización. También significó que para las grandes mayorías, la noción de “calidad de vida” se refería sólo al tiempo fuera del trabajo y así quedaba sobreentendido en las negociaciones obrero-patronales centradas en la remuneración y el tiempo libre (y, cuando mucho, en impedir que hubiera que atravesar la frontera demarcada por el puesto de trabajo).

Esta forma de articulación de las personas a la producción fue copiada hasta por la más pequeña de las empresas y por todas las estructuras cualesquiera fueran sus fines. Al final, los individuos son vistos como “recursos humanos” a ser incorporados a las maquinarias productivas, cada uno de los ocupantes de parcelas gerenciales toma su puesto como “hombre organización” y se asume que “trabajo” y “empleo” son sinónimos. Al excluido se le llama “desempleado” y el trabajar por cuenta propia es visto como una opción minoritaria, casi de auto-marginación.

Figura 3-4



Este modelo de estructuración del trabajo tuvo su manifestación social en la separación entre dirigentes activos y dirigidos pasivos, de la que hablamos anteriormente, y se expresó políticamente en los partidos de masas y en la democracia representativa que supone que los gobernantes electos encarnan los intereses de los electores y deciden en representación de ellos. También en esto se basó la separación entre “dirigentes” políticos y “gerentes” técnicos, según la cual los primeros eran los verdaderos estrategas y los segundos los encargados de realizar sus planes.

En contraste, la tecnología de la información abre el camino de la reintegración del trabajo mental y manual y de las actividades de decisión y ejecución. En cierto sentido se podría decir que esa es una de las formas de definir la “Sociedad del Conocimiento.” La empresa competitiva basa su capacidad en la creatividad, el saber y la experiencia de todo su personal. Como acostumbra decir John Bessant, investigador inglés, la empresa terminó descubriendo que “con cada par de manos, le venía un cerebro gratis.” El uso del término "capital humano" expresa ese cambio de concepción, el cual se manifiesta concretamente en las estructuras de remuneración y en las negociaciones sobre formación, condiciones de trabajo, cambio tecnológico y organizativo, horarios flexibles, desarrollo profesional y otros elementos cualitativos que constituyen temas básicos en las relaciones industriales modernas.

El nuevo modelo gerencial se basa en equipos plurifuncionales, donde cada integrante participa de manera plena en el análisis y mejora de los procesos, incluidos aquellos aparentemente más simples y manuales. En cada nivel y en cada ámbito, las personas y los grupos tienen poder decisorio en su espacio de acción y nutren sus decisiones de la permanente retroalimentación de los resultados. Para que esa delegación de poder rinda frutos efectivos y convergentes, la organización moderna se empeña en que cada uno de sus miembros tenga una visión del todo y se ubique a sí mismo y a su grupo en el contexto general, conociendo el impacto de su trabajo sobre los resultados.

Esta actitud emprendedora estimulada y enseñada dentro de las grandes empresas se desborda hacia afuera y contribuye a la proliferación de un nuevo tipo de trabajador por cuenta propia, desde el consultor de más alto nivel hasta la más sencilla de las microempresas. Una parte de los unos y las otras son contratados como proveedores por aquellas mismas empresas, siguiendo prácticas de *outsourcing* y flexibilización.

En uno y otro caso se va legitimando y viabilizando la aspiración de vivir el trabajo como auto-realización. Lo que fuera privilegio de artistas, intelectuales y dirigentes puede convertirse en una actitud generalizada. La noción de “capital humano” lleva implícita la capacidad propia de generar riqueza a través del conocimiento incorporado en la persona y de la imaginación con que la utilice. La ampliación del concepto de “calidad de vida” para abarcar el tiempo de trabajo es cónsona con esa reintegración de la persona.

La traducción social de esta tendencia supone un fuerte impulso hacia la auto-gestión en todos los planos y exige profundos cambios en el sistema educativo, tanto en los contenidos como en las prácticas pedagógicas. Fortalecer la autonomía del estudiante, quien se acostumbra a gerenciar su propio aprendizaje y a trabajar en equipo, requerirá otra relación profesor-alumno.

En el nivel político una de las expresiones de esta tendencia es la proliferación de propuestas e iniciativas de democracia participativa. Igualmente, se observa cada vez más la necesidad de que los políticos sean técnicos y los técnicos también políticos. Otro fenómeno es el surgimiento de las llamadas

ONG's (vale la pena observar la carga de estatismo que llevó a denominar como “no-gubernamental” a cualquier organización -distinta de un gobierno- que se planteara metas de solidaridad social). En lo individual no es de extrañar que esa necesidad de reintegración de la persona haya hecho florecer un vasto campo de actividades, publicaciones y negocios dirigido a desarrollar y difundir diversas técnicas de "desarrollo personal".

Al igual que en el caso de la diversificación, la tendencia a la reintegración del ser humano para la vida y el trabajo creativos también abre un amplio espectro de opciones. La capacitación de la población para la creatividad puede hacerse con segregación o incluyendo a todos. Es posible establecer una sociedad dual, donde el 20% viva en un mundo participativo, ejerciendo la auto-gestión, preocupándose del desarrollo personal, habiendo sido formados para la excelencia en instituciones de élite segregadas de la mayoría. También es posible optar por incluir al 100% de la población en el mundo de la auto-realización y del conocimiento. Esto último es una meta de altísima exigencia que además de su contenido de justicia social, exigirá grandes dosis de imaginación y un amplio despliegue de competencias. La escogencia, sin embargo, va más allá de las cuestiones de solidaridad social, pues las posibilidades de especialización productiva de cada país en un mundo globalizado dependerán del perfil de su capital humano y la sustentabilidad sin violencia, de la ausencia de tensiones insostenibles.

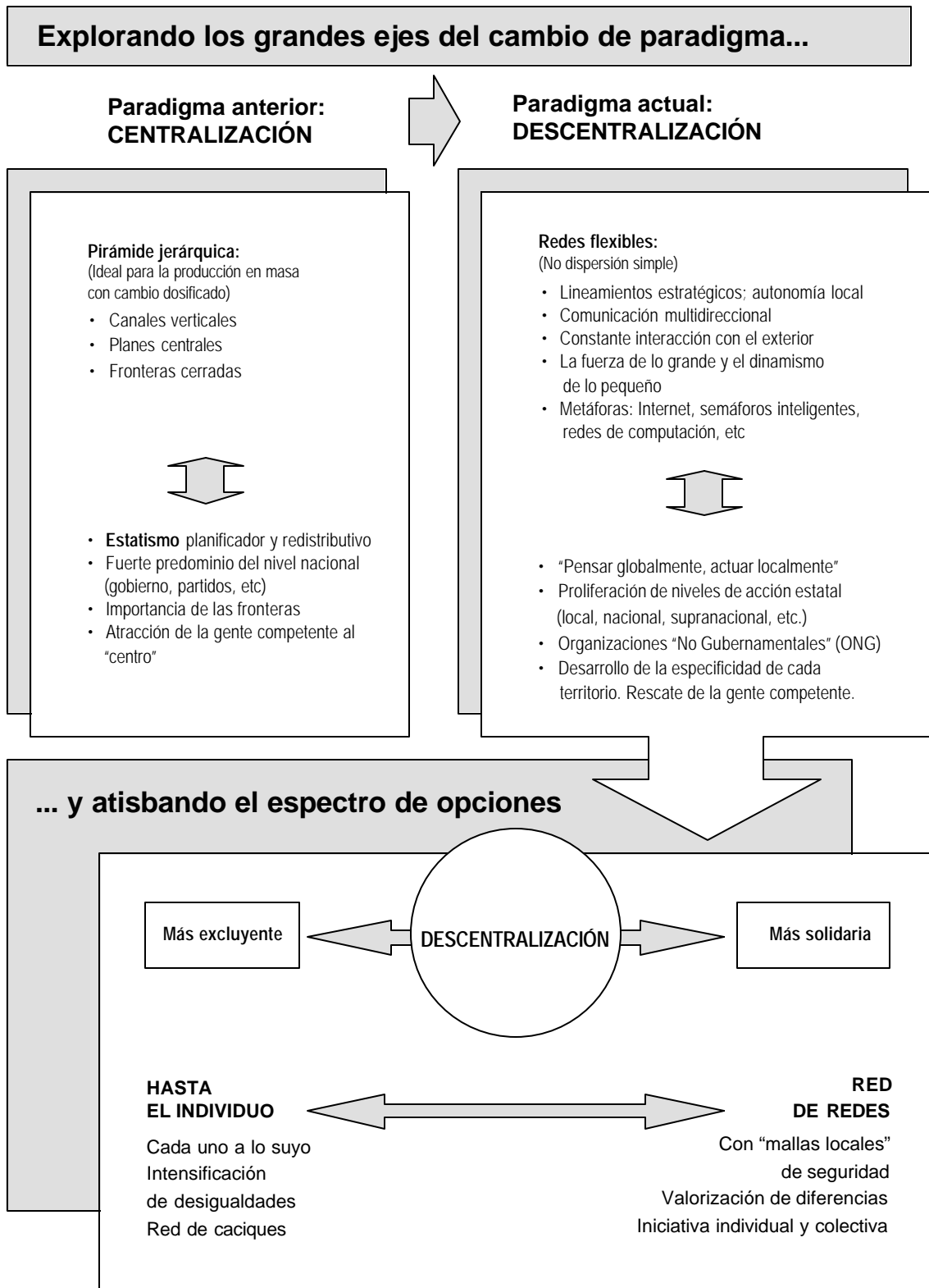
De la centralización a la descentralización

El tercer eje de cambio es la transición de un mundo signado por el centralismo a una creciente preferencia por las redes descentralizadas. Como vimos anteriormente, la gran pirámide jerárquica compartimentada, con canales verticales de comunicación y "fronteras" cerradas, es el modelo de lo que fuera hasta hace poco la "organización moderna," tanto en el mundo productivo, como en las instituciones sociales y en las políticas.

Dentro de la empresa, fuese del tamaño que fuese, las decisiones y las instrucciones bajaban desde arriba y desde el centro, por canales verticales en organizaciones piramidales de fronteras cerradas. La información sobre el mundo exterior se recogía desde el centro por unidades de planificación (o por el empresario mismo en las compañías pequeñas) y no por los compradores o vendedores que hacían contacto directo. El logro de la optimización estratégica por la vía del centro único coordinador y distribuidor de metas y tareas era la noción aceptada y la que mejor se adaptaba a la producción en masa con cambio dosificado y programado.

Esta estructura centralizada se trasladó a la escala nacional bajo la forma del Estatismo, planificador y redistributivo. Bajo los muchos y variadísimos modelos que aplicaron ese esquema, se observa generalmente un fuerte predominio del nivel nacional, como centro decisorio, coordinador, regulador, manejador de recursos y de información. El centralismo se daba no sólo en el gobierno global sino en sus ministerios y en los servicios públicos, al igual que en los partidos políticos, las asociaciones sindicales o gremiales, el sistema educativo y de salud, los medios de comunicación, etc. La importancia de lo “nacional” iba acompañada del control de las fronteras como demarcadoras de lo interior y lo exterior, en términos comerciales, migratorios y militares. Resultaba también en un constante drenaje de la gente competente de la provincia hacia el centro, donde se encontraban todas las oportunidades.

Figura 3-5



Esta estructura tuvo su época de gloria. De su efectividad en el pasado no puede caber duda. De su rigidez e incapacidad para adaptarse al aprovechamiento del nuevo potencial dan fe el deterioro de las grandes "burocracias," públicas o privadas, y el desplome de los países de economía controlada centralmente.

El nuevo paradigma propicia y facilita la descentralización. Sin embargo, no se trata de una dispersión simple, sino de la formación de redes flexibles integradas. De ninguna manera estamos en el comienzo del fin de las grandes organizaciones. En todo caso, lo que brinda este nuevo patrón tecnológico es la posibilidad de manejar organizaciones globalizadas, mucho mayores que las de antes, con gran eficiencia y eficacia. 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 gran flexibilidad se refuerza con la fluidez multi-direccional de la información y la intensa interacción hacia afuera en cada punto de contacto con el mundo exterior. Las "fronteras" de las organizaciones modernas son abiertas y cambiantes. Y cada unidad semi-autónoma, se compenetra hasta tal punto con el territorio que cubre y el mercado que atiende que, gradualmente, aún manteniendo la fortaleza del conjunto, se va produciendo una diferenciación por adaptación, tal como mencionamos al discutir la tendencia a la heterogeneidad.

Tampoco vamos a presenciar el fin de la pequeña y mediana empresa. Por el contrario, dado que las grandes organizaciones se convierten en una especie de federación de mini-empresas, ocurre que las mini-empresas se unen en redes cooperativas, para aprovechar también la fuerza de lo grande sin perder la agilidad de lo pequeño. Por otra parte, las mismas empresas grandes forman redes o cadenas de proveedores, en condiciones de cooperación y beneficio mutuo nada habituales en el viejo modelo. Al mismo tiempo, como los canales de distribución se acostumbran a manejar todo tipo de volúmenes, se van haciendo cada vez más factibles los "mini nichos" en los mercados locales y globales.

La tendencia a la descentralización, estructurada en redes, se ha venido traduciendo al terreno político a través del fortalecimiento de los gobiernos locales en paralelo con la formación de estructuras supranacionales. Aunque parezca paradójico, la descentralización integrada moderna y la globalización son, en cierto sentido, el mismo fenómeno. El lema de los ecologistas "pensar globalmente y actuar localmente" bien puede ampliarse tanto al mundo de los negocios como al de la política, bajo el nuevo paradigma.

De hecho, el manejo de un mundo globalizado requerirá instancias con autoridad a nivel mundial. Hay fenómenos como el flujo intangible de la información y las finanzas o como el ambiente, cuyo carácter planetario exige formas globales de regulación. Algunos creemos que ciertos aspectos de la pobreza mundial tienen las mismas características y exigencias.

Por otra parte, las múltiples experiencias de éxito en promoción del desarrollo a nivel local confirman cada vez más que las cuestiones de la calidad de vida y de superación de la pobreza pueden enfrentarse más eficazmente en cada comunidad, aprovechando la especificidad de cada territorio para generar riqueza. La descentralización del poder y la formación de estructuras locales de cooperación público-privada para el desarrollo productivo y del capital humano parecen representar un camino cónsono con el nuevo paradigma.

Pero, no toda descentralización supone la incorporación al desarrollo de todo el territorio y de todos los ciudadanos. Dentro del espectro de opciones cabe "descentralizar" hasta el individuo, dejando que

cada uno se defiende con sus propias fuerzas, dejando que compitan los fuertes con los débiles y llevando a una sociedad donde se intensifican las desigualdades y van surgiendo caciques, propiciando la formación de redes autoritarias. Ese es posiblemente el rumbo de una sociedad de mercado “puro,” bajo este paradigma.

Otra alternativa es contrabalancear la acción del mercado con un marco regulatorio que se ocupe de garantizar la verdadera equivalencia de oportunidades para todos y se afinque en una red de redes intermedias constituyendo una malla de seguridad para los individuos en cada pedazo del territorio. Estas redes pueden asumir múltiples formas y estar basadas en distintas alianzas, desde gobiernos locales hasta asociaciones y grupos privados, actuando en diferentes niveles y terrenos, a propósito de oportunidades o problemas amplios o específicos, de corto, mediano o largo plazo. Una tal red de redes funcionaría a “escala humana,” identificando las posibilidades de acción, creando los espacios para la participación y el consenso y cooperando para construir de mil maneras un ambiente que fortalezca y propicie las iniciativas individuales y colectivas de generación de riqueza y de elevación del nivel de vida de cada comunidad. Esta forma de valorización de todo el territorio podría frenar y en parte revertir el drenaje de talento.

Opciones similares se plantean a nivel mundial. La globalización puede ser excluyente marginando a países o continentes completos de las redes de producción mundial y de sus beneficios o puede incluir a todos, valorizando las diferencias y ampliando el tejido y la interrelación entre los mercados mundiales y locales hasta cubrir el planeta entero.

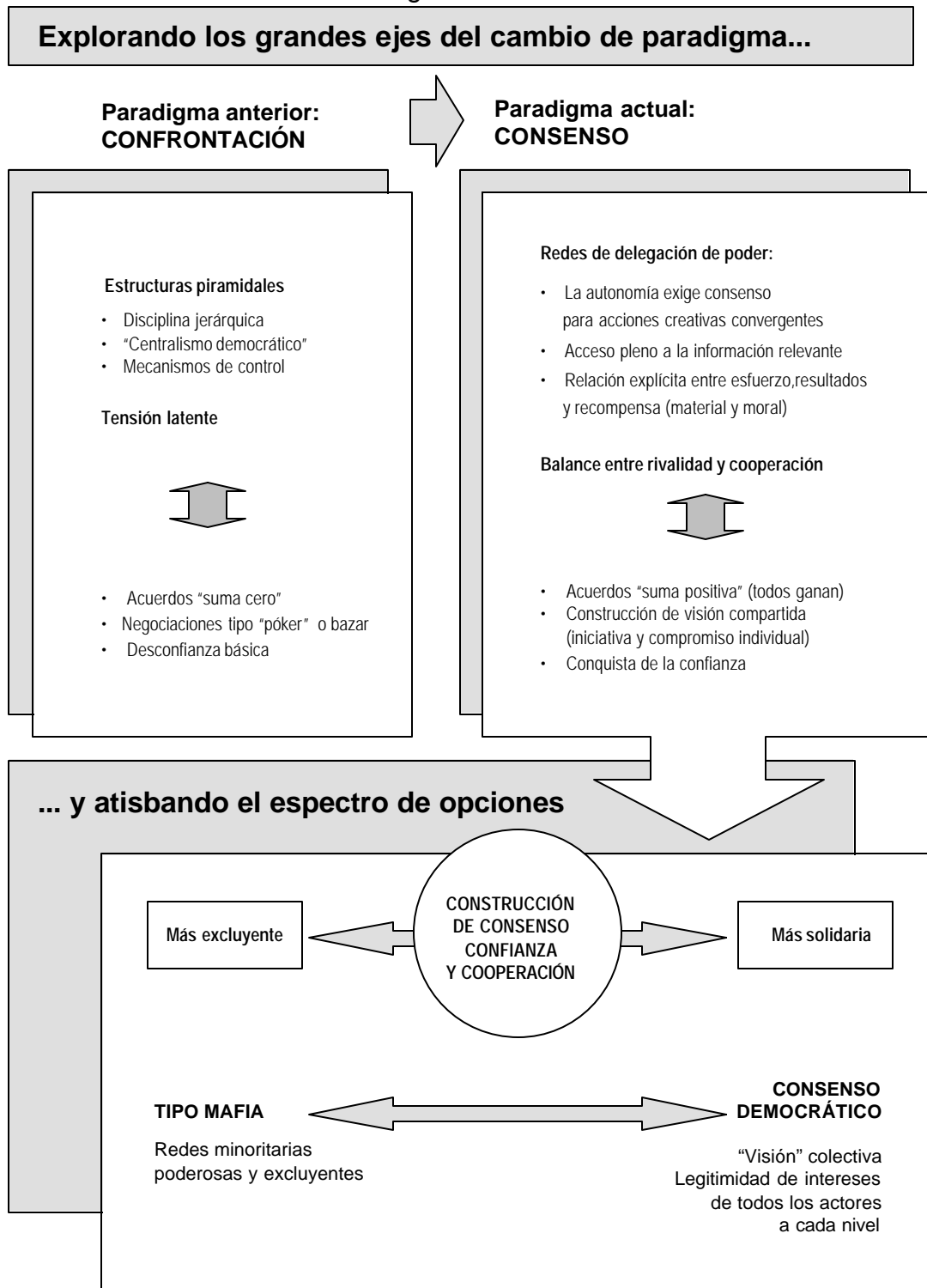
De la confrontación al consenso

El último eje a examinar toca la crucial cuestión del ejercicio del poder. 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. En la práctica el verdadero papel de los eslabones intermedios es ejercer los mecanismos de control que “garantizan” la ejecución de los planes elaborados desde arriba. Esa estructura de comando, control y obediencia, supone la confrontación de intereses como punto de partida y posee una tensión latente que estalla de vez en cuando en forma de conflictos y enfrentamientos.

En el terreno social, desde las relaciones sindicales hasta la Guerra Fría, el objetivo era lograr el mejor balance posible dentro de un juego de “suma-cero.” Es natural que, sobre la base de que un centímetro de ganancia para mí es un centímetro de pérdida para ti, las negociaciones entre fuerzas desiguales se mantuvieran tan opacas como posible, con tácticas de regateo, tipo bazar, y con cartas escondidas, amenazas veladas e información oculta, al estilo de los juegos de poker. La desconfianza permeaba las relaciones hasta tal punto que los acuerdos objeto de contratación llegaban a increíbles extremos de detalle.

Por otra parte, el poder de las cúpulas y la discrecionalidad de los funcionarios públicos intensificaba la necesidad de entrar en juegos de poder y la opacidad de las decisiones facilitaba diversas formas de clientelismo y corrupción. Esto ha sido agudamente vivido en la fase de declinación del estatismo desarrollista en la mayoría de los países del Tercer Mundo.

Figura 3-6



En contraste, la clave de la efectividad de las organizaciones 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. Y el logro de ese consenso supone el acceso a toda la información requerida para tomar esas decisiones.

Esta necesidad de contar con la cooperación voluntaria y entusiasta de todos ha llevado en lo organizativo a relaciones de suma positiva, donde cada uno contribuye a incrementar el "tamaño del pastel" para luego beneficiarse todos en el reparto. Ello exige la aceptación explícita de la legitimidad de intereses de todas las partes, de tal manera que los criterios de reparto acordados puedan ser satisfactorios para todos. Esto se aplica dentro de la empresa y también hacia el exterior, como en el establecimiento, por ejemplo, de contrataciones de largo plazo, mutuamente ventajosas, entre usuarios y proveedores a lo largo de cadenas productivas enteras o en las alianzas estratégicas entre competidores.

Otro aspecto sumamente importante es la relación cada vez más explícita que se establece entre esfuerzo, resultados y recompensa. En estructuras que suponen el trabajo creativo en equipo, sin definición detallada de cargos ni planificación desde arriba, el reconocimiento material y moral del esfuerzo emprendedor de cada individuo y de cada grupo, es el impulso crucial para el éxito del conjunto. La "homologación" de la remuneración por cargos no tiene el más mínimo sentido en las estructuras flexibles, al igual que no se puede dejar la evaluación de cada persona en las manos únicas de su superior inmediato sino que en ella participan también sus compañeros, sus subalternos y cualquier otra persona cuyo juicio sea relevante.

La tensión latente en este modelo se ubica en el delicado y difícil balance entre rivalidad y cooperación, entre individuos y grupos, entre empresas y redes de empresas, entre localidades y entre países. Y este balance es aún más difícil de manejar viniendo de un paradigma donde rivalidad y cooperación eran opuestos polares.

En el plano nacional, la necesidad de impulsarse por consenso se ha venido traduciendo 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 terreno de las ideas políticas, la distinción tradicional entre "izquierda" y "derecha" se hace cada vez más confusa. Las propuestas unificadoras de suma positiva, donde todos ganan, están demostrando, al igual que dentro de la empresa, mayor capacidad para aumentar el bienestar colectivo que las confrontacionales. En el plano internacional, nos atrevemos a decir que no es por azar que conflictos tan difíciles como el de Sur Africa se hayan básicamente resuelto o que estén en un camino más prometedor de superación pacífica confrontaciones tan "insolubles" como la Arabe-Israelí, la de Bosnia Herzegovina o la de Irlanda del Norte.

Lo más difícil en todos estos procesos, a cualquier nivel, es la conquista de la confianza. Sólo la

comprobación de la buena fé y la lealtad del otro, reiterada en los hechos, puede ir superando hábitos arraigados de comportamiento adversario.

Pero el consenso puede ser entre unos pocos. En el terreno productivo es concebible un mundo escindido, donde una élite restringida de gerentes, técnicos y trabajadores, con creciente conocimiento y nivel de vida, excluyen a las grandes mayorías, colocándolas en una situación precaria de inseguridad, de trabajo temporal y a destajo. También es posible el desarrollo de grandes empresas globales de avanzada, utilizando amplias redes satelitales de pequeñas empresas proveedoras bajo alta presión de plazos, precios e irregularidad en los contratos. La alternativa frente a eso es un amplio desarrollo de la creatividad y la capacidad productiva de todos, en una sociedad de "plena actividad" (no de "pleno empleo," porque el trabajo emprendedor por cuenta propia o en grupos cooperativos ocuparía a una parte creciente de la población). Ambas tendencias están presentes en el mundo actual.

En lo político, también existen los dos extremos, probablemente como complemento natural de las dos opciones en el mundo productivo. El consenso excluyente puede ser de 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. Una tal estructura en lo nacional e internacional, puede formarse alrededor de los grandes polos de concentración de poder financiero y político, legítimo e ilegítimo, y llevar a grandes campos rivales en un mundo de alto riesgo individual e inestabilidad colectiva.

El otro tipo de consenso sería el democrático participativo, basado en la construcción gradual de visiones compartidas, a nivel local, regional, nacional y supranacional, reconociendo la legitimidad de los intereses de corto, mediano y largo plazo de cada uno de los individuos y grupos involucrados. Ello requeriría también establecer, en cada caso y al nivel adecuado, los mecanismos de cooperación, facilitación, regulación y monitoreo que permitiesen su fluida realización, bajo reglas de juego comunes y aceptadas.

El tamaño del desafío

Concluida esta exploración somera de cuatro de los principales ejes de la transición, vale la pena insistir en la diferenciación entre los fines y los medios que sustenta todo el planteamiento. Con un cambio de paradigma 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: cambian la sintaxis y el vocabulario, pero las ideas a transmitir siguen siendo las del autor.

Podríamos, por supuesto, seguir, identificando otras tendencias y analizando cada una en mayor profundidad. La intención fue, tal como les ofrecí, hacer una incursión breve en el tema, para alimentar las reflexiones que todos estamos haciendo y para contribuir a orientar la acción. En este último terreno, lo más útil de este tipo de análisis es, en mi opinión, el aprender a diferenciar opciones, el adquirir criterios para distinguir lo moderno y viable de lo obsoleto y caduco. Más allá de eso, lo esencial de lo que quise compartir es el sentido del poder transformador que tenemos al alcance. 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.

No voy a negar que, a mi parecer, el mundo actual se está moviendo hacia la peor de las opciones. Creo, sin embargo, que eso se debe, no sólo a los fenómenos típicos de las transiciones (si estuviera escribiendo esto en los años treinta sentiría un pesimismo equivalente), sino también a la falta de propuestas modernas y solidarias, que despierten la esperanza y enciendan el entusiasmo.

Mucho depende, pues, de nuestra capacidad para entender el caos del presente, no como una imagen del mañana, sino como el caldo de cultivo de lo nuevo. Mucho depende, también, de nuestra disposición a enfrentar el desafío. Este paradigma, a diferencia del anterior, no se organiza sólo desde un centro dirigente. Su construcción hay que hacerla tanto desde arriba y como desde abajo, cada uno en su espacio, interconectándose en redes, imitando lo exitoso y generando sinergia. La innovación y la experimentación están al alcance de todos. Claro que eso significa pensar y, sobre todo, actuar de otra manera, revisar todas nuestras viejas ideas y explorar opciones inéditas. No es fácil, pero, quizás sea el camino más efectivo para evitar las peores opciones y para construir una sociedad próspera, solidaria y sustentable. En todo caso, hoy como nunca, todos somos responsables del futuro inmediato.