



## Ponencia Central: Vulnerabilidad y Sostenibilidad en los Cambios Organizacionales

Main conference: vulnerability and sustainability in organizational change

Econ. Hugo Dután Erráez  
DFC

### 1. CARACTERIZACIÓN DEL MODO DE DESARROLLO

La visión del mundo, el paradigma tecnológico y el enfoque de desarrollo marcan momentos históricos de identidad. Así, al rededor del año 1500 la visión orgánica del mundo asociada al desarrollo medieval caracterizó la época del agrarismo. Hace dos siglos la visión mecánica del mundo, el industrialismo, consolidó su hegemonía. En la actualidad la forma generalizada de vulnerabilidades, incertidumbre y signos emergentes caracterizan la época y se advierte el conocimiento y la información como ejes de configuración de las sociedades.

Las visiones de cambios institucionales son un ejemplo muy claro de cómo los ejes de modo de desarrollo ubican a las diferentes corrientes. En este sentido la clasificación de Díaz (1998) es muy ilustrativa:

CI  
FO



W

o

e

e

e

e

e



Cambio como instrumento burocrático: El cambio es un instrumento burocrático para resolver problemas y promover ajustes estructurales y funcionales en las organizaciones, donde la estructura prevalece sobre la esencia de las actividades.

Cambio como proceso de adaptación: El cambio es un proceso que sirve para corregir problemas adaptativos, o para promover ajustes entre la organización y su medio.

Cambio como instrumento de diseño cognoscitivo: El cambio es un instrumento para diseñar e implementar principios cognoscitivos interconectados para perfeccionar la organización que aprende y se autocapacita.

Cambio como instrumento de poder: El cambio es un instrumento político utilizado para renovar el sistema de gobierno de la organización en términos del manejo de los intereses individuales y colectivos, y los conflictos y las relaciones de poder en la estructura organizacional.

Cambio como proceso dialéctico: El cambio es un proceso de transformación destinado a identificar, confrontar y superar las contradicciones internas más relevantes de la organización, así como las contradicciones entre ellas y su entorno relevante.

Cambio como proceso de negociación: El cambio es un proceso de negociaciones formales e informales, internas y externas, usado para provocar cambios internos y en su entorno.

En definitiva, las claves del cambio buscan articular procesos, actores y factores en función de los entornos relevantes desde la visión que los identifica.

Los signos presentes nos indican que asistimos a un cambio de época que, en las reflexiones de José de Souza, está dado por las siguientes características:

- Visión del mundo y paradigma internacional en crisis: La mayoría de las organizaciones y naciones del mundo cuestionan al modelo vigente de desarrollo. Las cifras son elocuentes, los cambios están modificando las relaciones de poder, de producción, la experiencia humana y la cultura misma. Los informes de los organismos de Naciones Unidas, de la sociedad civil y de los principales centros de investigación alertan de una crisis de civilización.

- Cuestionamiento de la naturaleza y prioridades de desarrollo: El crecimiento material y el desarrollo tecnológico logrados por la humanidad han generado una alta erosión de los factores económicos y ambientales, profunda desigualdad social, y creciente brecha entre las sociedades desarrolladas y en desarrollo.
- Premisas externas para el cambio: Durante un cambio de época, las razones para empezarlo están afuera y no dentro de las organizaciones. Cambios profundos en las relaciones de producción, poder y cultura generan turbulencias de diferente naturaleza que inevitablemente provocan incertidumbre y desorientación generalizada. Es el entorno de las organizaciones el que está cambiando y este hecho debe ser el referente para establecer nuevos modelos de gestión.
- Naturaleza transformacional de los cambios: Los cambios que van a producirse en las organizaciones deben ser orientados más que a los medios a los fines. Igualmente deben dar cuenta de transformaciones y no solamente de incrementos. En este sentido la productividad como eje para salir de la crisis es insuficiente y cobra mayor sentido la innovación.

## 2. - SIGNOS EMERGENTES

Cuando una nueva época inicia su presencia muestra signos apenas detectables, pues en parte se encuentra en convivencia con la época que está en proceso de agonía. Por eso, para su visibilización es necesario confrontarlos con tres orientaciones: fundamentación, credibilidad y capacidad.

La fundamentación implica reconocer su visión, misión, objetivos, estrategias, tácticas, y más elementos de definición estratégica que configuran a las organizaciones. La credibilidad da cuenta de su sintonía con el entorno y valores éticos, y la capacidad se refiere a la propuesta metodológica y tecnológica que se maneja. La confrontación con las características del modo de desarrollo es una clave para mostrar la historicidad y pertinencia de la propuesta de los cambios organizacionales, para lo cual es necesario tener presente las transformaciones en el modo de producción del conocimiento en la época emergente. Algunas tendencias al respecto muestran las siguientes apreciaciones:

Un nrmndo constituido en redes: La red es un conjunto de nodos iñierfonectados y éste es un punto a través del cual se intercambian bienes y servicios entre aquellos que comparten valores, reglas y pñóósitos asociados a la red.

Bajo esta lógica, la nueva época va a moldear la "sociedad red" (Castells, 1996). Este autor sugiere que la red es la nueva morfología social de la sociedad del siglo XXI. En el caso de la economía ésta se presenta como redes electrónicas de capital, información y gestión; desde otras perspectivas la red se manifestará como una globalización de la solidaridad.

- Transformaciones en las relaciones de producción: La revolución en curso en torno a la tecnología de la información altera en su esencia las relaciones de producción. En la economía, la información es al mismo tiempo es insumo y producto: el conocimiento es aplicado sobre el conocimiento para producir más conocimiento, que generalmente se transforma de inmediato en mercancía.

La productividad y la competitividad serán los procesos que comandarán de forma dominante a la economía informacional. La productividad será derivada exclusivamente de la innovación tecnológica y la competitividad será derivada principalmente de la innovación institucional que permita la flexibilidad organizacional y gerencial.

Las relaciones entre capital y trabajo cambian profundamente en la medida en que el capital es global y el trabajo local, el capital es globalmente coordinado y el trabajo es individualizado. El capitalismo infonnacional conlleva la concentración y globalización del capital por usar el poder descentralizador de las redes electrónicas. Así, el trabajo está siendo desagregado en su desempeño, fragmentado en su organización, diversificado en su existencia, y dividido en su acción colectiva (Reich 1993). Esta condición conduce a los trabajadores a una alta vulnerabilidad.

- Transformaciones en las relaciones de poder: Las ambiciones expansionistas, la creación de acuerdos multilaterales implementados por mecanismos supranacionales alteran las relaciones de poder del Estados Nación.

Las corporaciones transnacionales ya son los actores globales con más poder para decidir o influenciar decisiones antes definidas por los Estados, creando una insensibilidad a las desigualdades sociales.

- Transformaciones en la experiencia humana: Diferentes expresiones sociales han cobrado presencia en el planeta: los movimientos ambientalistas, de derechos humanos, relaciones de género, la reivindicaciones de los pueblos indios como naciones, etc. son formas sociales que modifican sus propias experiencias en la construcción de la sociabilidad.
- Transformaciones en la cultura: La cultura denominada de realidad virtual hace aparecer todo como virtual. Las dimensiones de tiempo y espacio transcurren en forma atemporal, las referencias del pasado y presente se desvanecen gradualmente, pero de forma irreversible, la realidad es la realidad que los medios de comunicación nos presentan, el absurdo de esta tendencia es que en adelante la realidad es la de los medios de comunicación y no la que experimentamos cotidianamente.

### 3. OPCIONES Y ALTERNATIVAS

Las transformaciones que se presentan han llevado a una percepción de asumir los cambios globales como dados, inevitables, irreversibles, estimulando con ello adaptación y comodidad.

Con estas actitudes lo máximo que es posible preguntar se centra en el "cómo hacer", pues, el "qué hacer", ya está dado. Sin embargo, las transformaciones en curso son moldeadas por fuerzas humanas y procesos históricos donde varios grupos de actores sociales, económicos, políticos e institucionales, se confrontan y contradicen en el intento humano permanente para promover determinados intereses, legítimos o no.

Por tanto, la relación de los entornos cambiantes y la capacidad transformacional que, recogiendo la experiencia humana, se proyecte en las tendencias creando opciones, esto es estrategias en su propia propuesta o alternativas fuera de ella, son las claves para la construcción de la sostenibilidad, en cuanto proceso de alta legitimidad y aceptación social que tiene la capacidad de confrontar la vulnerabilidad a las cuales se encuentra sometido permanentemente, y sentar las bases de una nueva construcción histórica.

Las innovaciones institucionales son imprescindibles. En tiempos de cambio de época, la premisa es forjar desde el reconocimiento interno y externo, los principios orientadores o fundamentación explícita, los propósitos negociados y la sostenibilidad son la capacidad de cambiar.

## Memorias

Estas reflexiones se sustentan en el proceso de construcción de Gestión Estratégica de Cambios Institucionales GECl que con el apoyo del grupo ISNAR se viene trabajando en América Latina y el Caribe.