



COMO GESTIONAR EL CAMBIO. UNA GUÍA PARA LA ACCIÓN: El Entorno Socio-Político de la Empresa

Dr. Rogelio Gárciga Marrero. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.(CETDIR). Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría".

Nota Introductoria

Recientemente me entregaron en el Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETDIR), un juego de cuadernos, quince en total, con el título **"Como elaborar un plan estratégico de la empresa"**, editado por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), el que se distribuyó a los alumnos del Diplomado Europeo de Dirección y Administración de Empresas (DEADE) que se ha venido impartiendo en nuestro país en varias ediciones.

Aprovecho esta oportunidad para expresar que la colaboración brindada ha presentado una valiosa contribución al desarrollo de directivos y profesores cubanos, la cual no sólo hay que reconocer, sino también, agradecer y desear se continúe por ese camino, personalmente, he podido apreciar el talento del claustro de profesores que nos han visitado y más importante aún, el respeto y sentimientos de afecto demostrado en estos años.

También ha de destacarse, la calidad, el rigor científico, presentación didáctica y actualidad de los materiales entregados. Y eso precisamente fue lo que motivó que inmediatamente después de recibir dichos

cuadernos, comenzara a estudiarlos con detenimiento.

El cuaderno No. 3, **"El entorno sociopolítico de la empresa"**, llamó mi atención por su acabada elaboración y abarcamiento del tema, presentado por dos prestigiosos colegas del Departamento de Ciencias Sociales del ESADE, con los cuales comparto muchos criterios y, en otras temáticas, mis puntos de vista y percepción de la realidad actual y futura exige análisis adicionales, lo que es completamente lógico al examinarse cuestiones complejas, en las que aún se requiere de mucha investigación.

Mi propósito, por tanto, es añadir algunas ideas esenciales que permitan acercarnos a un mayor consenso. En lo adelante, haré referencia a los aspectos en los que hay total coincidencia y otros, donde creo es necesario incluir análisis adicionales. No abarcaré todo el material, y me detendré sólo en aquellas cuestiones más trascendentes desde la óptica de los países subdesarrollados: la globalización y sus efectos en los países del tercer mundo, ideología actual, el papel del estado, la pobreza y las acciones futuras posibles para enfrentarla, el rol de los

diferentes actores y otros temas actuales.

Para facilitar mi exposición seguiré el orden de los asuntos tratados en el cuaderno, haciendo los comentarios pertinentes a partir del contenido del texto que indicaré entre comillas.

“Se ha hundido el bloque Soviético y con él el comunismo: se ha producido el fin de la guerra fría....”

Como viejo concepto pudiera pensarse que la guerra fría ha finalizado, pero la corta historia de estos últimos años, el escenario actual y las tendencias futuras muestran otra realidad, y hoy, bajo el supuesto de nuevos enemigos o con los falsos argumentos de defensa de la seguridad nacional, la carrera armamentista no se detiene, por el contrario, crecen los presupuestos de la industria militar y los gastos en esta esfera ascienden en 1997 a la colosal suma de 780 000 millones de dólares. La Guerra de los Balcanes, el genocidio de Bosnia y Kosovo, el Bloqueo de Estados Unidos contra Cuba y muchos otros conflictos locales y regionales demuestran que la guerra “fría” no ha terminado a menos que eso lo interpretemos como que se **está recalentando**. La ética de la ganancia, y mejor aún de las enormes ganancias de la industria militar de los países desarrollados, liderada por Estados Unidos sustenta este dramático espectáculo.

“Los viejos choques ideológicos entre el liberalismo y socialismo están dejando paso, por un lado, a hipotéticos choques culturales..... y a un pensamiento único (fruto del vacío ideológico o de la imposición de la economía sobre la política). Se cita a Fukuyama y se indica **“que la batalla ideológica del Siglo XX entre liberalismo, fascismo y marxismo habría tendido como desenlace la victoria total y hegemónica del liberalismo”** y se añade que **“en caso de ser cierta la predicción de Fukuyama, la globalización vendría en**

realidad a representar la universalización de la democracia liberal occidental como forma final del gobierno mundial humano” se referencia a S. Huntington quien indica que en lo adelante existirán **“choques culturales en lugar de choques ideológicos”**. Este señor es asesor de la Casa Blanca. ¡Miren de quien viene tal aseveración !.

Evidentemente, no debería atribuirse a la globalización tal **representación**. La globalización expresa hoy a escalas planetarias la internacionalización de las empresas, la formación de mercados mundiales, la creciente transnacionalización de las finanzas y de los capitales. El desplazamiento de estrategias nacionales por estrategias mundiales, la difusión acelerada del desarrollo científico y tecnológico, en particular, por las nuevas tecnologías de la información y otros factores de carácter políticos, culturales y sociales. La globalización, expresa además, la multiplicidad de los vínculos entre naciones y pueblos y la interdependencia entre ellos es mayor.

La globalización es por tanto, producto del crecimiento de las fuerzas productivas, impulsadas por intereses económicos y hecha realidad en determinadas condiciones políticas que en su interrelación dialéctica redimensionan en esta época, los conceptos nacionales y hacen depender más a los países de objetivos de funcionamiento de carácter mundial.

La globalización es un hecho objetivo, ella no es una nueva etapa diferente al capitalismo. Desde hace varias décadas han surgido muchas teorías que tratan de explicar una nueva etapa diferente al capitalismo, llámese, **“Sociedad Industrial”, “Sociedad Postindustrial” o “Sociedad Poscapitalista”**. Con un poco de sentido común y separando la globalización del sistema capitalista que le ha servido de base, no hay razones quijotescas para luchar contra ella. La

lucha es y continuará siendo, contra la injusticia, contra la polarización de las riquezas que hoy se agravan como consecuencia de las prácticas neoliberales.

Hoy también se globaliza la miseria, las armas, las drogas, los capitales especulativos y las políticas neoliberales. Y mientras todo esto exista **no es posible hablar de un vacío ideológico**, ni del triunfo definitivo de la democracia liberal occidental. Ya por la década de los sesenta la sociología burguesa difundía la teoría de la desideologización (R. Aron, Bell, S. Lipset) y se proclamaba el **“Fin de la Ideología”** partiendo de una posición tecnócrata cientista suponían que la solución de los problemas de la sociedad capitalista podrían ser resueltos con medios puramente técnicos. Más tarde fue retomada la teoría de la **“reideologización”**, así el modelo neoliberal fue acompañado desde sus inicios de su propia ideología.

Hoy se sabe que la economía de mercado y las democracias formales no han podido dar respuestas adecuadas a las necesidades vitales de la humanidad, ni dar participación real y popular a los ciudadanos en los asuntos públicos.

Por tanto, la lucha ideológica no cesará mientras subsistan las injusticias actuales. Contra la ideología neoliberal se alza hoy la ideología de los que anhelan un mundo mejor. Hoy más que nunca hay que concientiza, crear y difundir ideas y movilizar a los pueblos y sectores más golpeados por las políticas neoliberales y por ese camino marchamos, ejemplo de ello, entre muchos otros son el Foro Social Mundial de Porto Alegre, el III Encuentro Internacional de Economistas celebrado en Cuba, las manifestaciones en contra de las políticas de la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, la rebeldía de los pueblos en las calles exigiendo el cese de las políticas de ajuste económico impuestas, etc.

Un vacío ideológico es lo que se trata de imponer, para consolidar la ideología neoliberal y no se debe subestimar la fuerza ganada por ella, que incluso, llega a confundir a personas honestas que aún no alcanzan a ver más allá del tecnicismo financiero de las soluciones tecnocráticas del BM y el FMI. Por otro lado, la ideología anti-neoliberal es abrazada por los que defienden a sus pueblos, gobiernos dignos, organizaciones no gubernamentales y cientos de organizaciones políticas sindicales, estudiantiles y otras que rechazan esa ideología, porque ella es inaceptable en el plano económico e injusta en lo social. No estamos asistiendo **“Al fin de la Historia”** (fin del combate ideológico), más bien estamos recomenzando.

“Qué cobre pleno sentido hablar de una transferencia de liderazgo de los estados nación a las empresas...”

Lo cierto es que en la actualidad las grandes empresas están dominando al mundo y su entrelazamiento con los centros poder político y militar les posibilita, cada vez más, limitar la acción estatal. Ellas quisieran borrar al estado nación y estos tienen hoy menos poder, sobre todo en aquellos países donde los intereses del gran capital son también los intereses de gobernantes que viven a espaldas de sus pueblos. El BM y el FMI se han convertido en una especie de supraestado. Hoy más que nunca debe impedirse que el papel del Estado no se debilite y minimice como pretenden las políticas neoliberales.

En la IX Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno que sesionó en La Habana, se señala en su declaración, “reafirmar el papel central de nuestros Estados en la adopción de políticas activas con el objetivo de fomentar el desarrollo humano y la equidad; preservar la identidad y la cultura de nuestros pueblos; dar prioridad a las políticas de educación, salud pública y conservación del medio ambiente y revertir la desigualdad y la exclusión social donde quieran que estas se presenten”
(1)

El papel del Estado no puede reducirse, como desean algunos, a la creación de infraestructura y la formación de recursos humanos, tiene también que mantener funciones reguladoras en el ámbito económico, defender los intereses nacionales, proteger sus recursos naturales, e impedir las privatizaciones desordenadas. Precisamente, dos componentes básicos del neoliberalismo son: la privatización y la reducción del papel del Estado. En América Latina se han privatizado más de 1000 empresas con un valor de aproximadamente 170 000 millones de dólares, más de la mitad fueron adquiridas por empresas extranjeras, o sea, también fueron desnacionalizadas. De 100 empresas más grandes de América Latina, que 52 en el año 1990 eran privadas nacionales, 40 eran extranjeras y 8 eran estatales, en estos momentos, entre esas 100 queda 1 estatal, más de 50 son filiales de empresas transnacionales y el 60% de las ventas las realizan éstas filiales. Existiendo un predominio de la empresa extranjera en la producción industrial latinoamericana. (2)

Que **“las empresas asuman verdaderamente su responsabilidad social y tengan un papel decisivo en el desarrollo del Sur... que una buena parte de su legitimidad pasará a depender en los próximos años de su compromiso explícito con los problemas de sus entornos”**, me parece una exhortación encomiable, pero me es dudoso que la British Petroleum, Microsoft, Mitsubichi, General Motor y la Coca-cola sean las encargadas de suprimir las grandes injusticias sociales, es algo así, como pedirle peras al Olmo. Es el Estado quien debe desempeñar ese papel. El es quien debe propiciar un equilibrio de intereses.

Coincido plenamente con los autores, cuando se refieren a la **“pobreza en el norte y el verdadero problemas de la pobreza en el mundo”**, la cual califican como **“Drama del Sur”**. Las cifras que exponen, extraídas del PNUD ilustran tal

drama. Así por ejemplo se indica que el Sur tiene un PIB per cápita de 2,872 dólares, 3000 millones de personas viven con menos de 2 dólares al día, 1/3 de sus niños están desnutridos y el 30% de su población no tiene agua potable. En América Latina el 20% más rico tiene ingresos 19 veces mayores que los del 20% más pobre. Para América Latina agregaré algunos datos.

El peso de sus exportaciones mundiales en 1980 era del 6%; 20 años más tarde con las políticas neoliberales es solamente el 5%. Dentro de la producción industrial del tercer mundo aportaba en 1980, el 50%, ahora el 25%. Según la OIT 20 millones de niños menores de 15 años trabajan y el 80% solo llega al cuarto grado (2). En los sectores con más carencia de médicos están muriendo cada año un millón de personas, de ellos 500 mil niños prolifera la prostitución infantil, la venta de bebés, etc.

Los pronósticos citados donde se indica que para finales del siglo XX (ya estamos en los inicios del XXI) no se cumplieron, las cifras acerca de que 3000 y 4000 millones de habitantes en el mundo mejorarían sustancialmente sus niveles de vida están muy lejos de la realidad actual.

Se explica que **“la zona de exclusión y marginación es consecuencia de otra zona, la de vulnerabilidad, la cual ha crecido en el ámbito económico por el paro y la precariedad del empleo y que además tiene una doble vertiente: causas institucionales y estructurales, entre ellas el paro estructural y la fragilidad económica, social y personal (cultural)”**.

Hubiese sido necesario dar respuesta a cuales otras causas subyacentes han conducido a tal fragilidad. Mencionaré algunas que son particularmente importantes para el tercer mundo:

- Siglos de colonialismo
- Dependencia económica y política de las colonias respecto a las grandes

naciones imperiales.

Neocolonialismo que da continuidad a la extracción sistemática de las riquezas de las antiguas colonias.

La inversión extranjera, signo característico de la segunda mitad del pasado siglo, aunque ha reportado algunas ventajas a los países subdesarrollados también ha servido para crear deformaciones estructurales y proporcionar multimillonarias ganancias a los países emisores. Las inversiones no han provocado la modernización tecnológica.

Intercambio desigual y la desfavorable división del trabajo para los países subdesarrollados

Restricciones de todo tipo

Medidas proteccionistas que han afectado principalmente a los países pobres que son los más vulnerables.

Deuda externa. Según datos del BM las 41 naciones más pobres tenían una deuda en su conjunto ascendente a 205 mil millones de dólares, en 1999 de 210 mil, y este año cerrará con 215 mil millones, sólo en el año 1999 reembolsaron 1600 millones como transferencia a sus acreedores. En 1980 la deuda latinoamericana era de 250 000 millones, hoy está alrededor de los 800,000 millones, como se señaló en el III Congreso Internacional sobre Globalización y Problemas del Desarrollo: "Vivir Pagando y Morir Debiendo"

La liberalización del comercio no ha contribuido al desarrollo de los países del tercer mundo. Como indicara Heinz Dieterich al referirse a la extensión hasta la Patagonia del tratado de libre comercio (ALCA). quien lo califica como una anexión e impedir la competencia Europea.

Como consecuencia de las causas señaladas, en los países del tercer mundo se manifiestan síntomas que indudablemente impiden su desarrollo:

Déficits presupuestarios

Elevadas tasas de inflación

Capitales, inversión y ahorros insuficientes

Atraso tecnológico

Deformaciones estructurales

Economías y exportaciones no diversificadas y por tanto dependientes de unos pocos productos primarios.

Asistencia social deteriorada o inexistente para muchos millones de personas

¿Qué dicen los teóricos del F.M.I.?; que esta situación les hacen vulnerables a las relaciones de intercambio. Sin embargo, aquí se confunde con toda intención, las causas con los efectos.

En lo referente a las acciones posibles contra la pobreza señaladas por los autores, estimo que son deseables, pero dudo que bajo las actuales condiciones económicas y políticas impuestas por el neoliberalismo puedan concretarse y transitar del plano teórico al práctico.

Naturalmente que dentro de las acciones posibles están: **“la formación profesional, el reciclaje, la competitividad empresarial, la solidaridad y el voluntariado, el crecimiento económico, las políticas de pleno empleo, las políticas urbanísticas y asistenciales”**.

Pero también, hay que considerar otras acciones como las recomendadas en el Encuentro de Economistas en La Habana : reformar y democratizar las instituciones internacionales multilaterales en particular las de carácter monetario y financiero, difundir la concepción del desarrollo sostenible, promover el desarrollo de los niveles educacionales, de salud y culturales, rediseño y democratización de los medios de comunicación y mayor participación civil en los procesos decisorios nacionales, diseño e implementación de políticas sectoriales que acompañen los procesos de apertura comercial que considere los intereses nacionales, constituir una red para

combatir el neoliberalismo, implementar mecanismos de coordinación de políticas en los esquemas de integración entre países subdesarrollados, reciclar los intereses de la deuda y destinar los recursos liberados a la construcción de vivienda, aumentar los impuestos que gravan el capital y mejorar la distribución de los ingresos, la creación de un club de deudores, la creación de un Banco Latinoamericano de fomento productivo, etc. (4)

Coincido con mis colegas al indicar **“como la pobreza en el Sur y el desarrollo sostenible son los grandes problemas que amenazan el planeta (aunque hay otros por supuesto) y frente al cual gobiernos y población mantienen una extraña pasividad”**. Por eso, se está conformando un frente común de lucha, que cobra cada día más fuerza. Unidos todos podemos lograr lo que pueda parecer una utopía, y no será siguiendo los caminos lasalleanos los que nos conducirán a un mundo mejor, donde prevalezca un verdadero orden económico internacional más justo, el respeto a la soberanía de los pueblos, un estado nación de cara a las necesidades de sus pueblos, una distribución más equitativa de las riquezas y, en fin un mundo mucho más solidario y altruista, donde los valores éticos, morales y sociales no estarán subordinados al mercado y a la ganancia.

“La redefinición política del Estado: las soberanías compartidas”... “cuando las fronteras se vienen abajo en un mundo sin fronteras, cuando asistimos al despliegue de las economías regionales, cuando se están definiendo las dimensiones de un megaestado.... cuando todo esto ocurre, simultáneamente, parece claro que la vieja idea del estado - nación está obligada a ser repensada. El Estado ha dejado de ser el protagonista en el mundo global y ahora el viejo principio de la soberanía nacional esta obligado a competir con nuevos actores”.

¿Cómo interpreto estos concepto?.

Trataré de sintetizar.

Efectivamente, se está definiendo las dimensiones de un nuevo megaestado conformado por las grandes empresas multinacionales, el BM, el FMI y las naciones ricas.

Efectivamente, en un mundo cada vez más interdependiente hay que repensar sobre la idea del Estado-Nación, pero fortaleciendo el multilateralismo y la cooperación, propiciar la articulación entre los diversos procesos regionales, y fomentar la integración para asegurar una inserción más dinámica y competitiva en este mundo globalizado. Rechazar cualquier forma de imposición política, económica y social. Exigir el respeto a los principios del derecho internacional y de soberanía y defender los intereses nacionales.

Coincido plenamente con mis colegas al decir: **“cuando no se admite ninguna otra política económica que la que impone el mercado y cuando se deja en manos de los mercados financieros la dirección total de las actividades sociales entonces corremos el riesgo de favorecer el régimen globalitario, es decir, un nuevo sistema basado en la supremacía de la economía financiera mundial”**. (eso ya está ocurriendo).

Reconociendo la lógica expositiva acerca de la **“teoría de la soberanía y las lealtades compartidas”** estimo que lo principal radica, no en compartir la soberanía, ni la lealtad, sino como ocurre en cualquier asociación donde sus integrantes se unen para alcanzar objetivos comunes, (sea un grupo, empresa o nación) establecer relaciones en un mismo plano de igualdad, es determinar derechos y deberes, es satisfacer intereses de todo tipo, de forma equitativa. Más bien que compartir soberanía y lealtad, es multiplicarlas. No se trata en esencia de ceder prerrogativas de soberanía, sino de armonizar objetivos globales con objetivos particulares y llegar a consenso en cuestiones vitales, sobre

las bases de las normas, funciones y decisiones atribuidas a la organización a la cual se pertenece, y en la cual se ha decidido participar.

Intencionalmente no he abordado cuestiones importantes del ámbito socio político que afectan de manera directa o indirecta a la empresa y que condicionan sus estrategias y prácticas directivas, como la organización social y las relaciones sociales, las formas de gobierno, sus funciones y tareas y sus relaciones con el sistema empresarial, los elementos culturales que imprimen su sello en el estilo de vida, creencias, valores, comportamiento y estilo de vida de las personas y grupos sociales. En este marco, también se regulan las contradicciones de intereses, se forman los sistemas legales y se establecen leyes y normas que regulan los derechos y deberes de personas y empresas. Dentro de la estructura social hoy es significativa la actividad de miles de organizaciones no gubernamentales que en los más variados asuntos demandan de las empresas una cuidadosa atención.

Desde el punto de vista de la formación estratégica es relevante identificar los diferentes actores del entorno y cuales son sus intereses y expectativas en cuanto a la empresa, pues ellos pudieran acelerar o servir de obstáculo a cumplimiento de sus objetivos. Este análisis conduciría a la formación de estrategias de alianzas y restablecer una arquitectura de relaciones con el entorno más efectiva (Estado, Gobiernos locales, organizaciones de todo tipo, etc.). El diseño de esta arquitectura de relaciones es sin duda una capacidad distintiva desarrollada por empresas de éxito.

Finalmente ¿quiénes serán los protagonistas de los grandes cambios que inevitablemente deberán producirse?, serán todos aquellos que son portadores de una alta sensibilidad humana.

Decía su Santidad Juan Pablo II: “en el

evangelio no hay sitio para ninguna nirvana, para ninguna apatía o resignación. Hay en cambio, un gran reto para perfeccionar todo lo que ha sido creado.... la salvación no sólo se enfrenta con el mal en todas sus formas de existencia, sino que proclama la victoria sobre el mal no se trata ni de una alegría ingenua ni de una esperanza vana” (5).

Fidel Castro al referirse a los problemas actuales y si el hombre podría resolverlos decía: “Estamos apostando a que puede lograrlo.... ¿Qué tipo de globalización será? No podría ser otra que solidaria, socialista comunista, o como ustedes quieran llamarla..... ¿Cuáles serán las armas esenciales?. Las ideas, las conciencias.... ¿Se trata de una utopía, un sueño más entre tantos otros?. No, porque es objetivamente inevitable.. Ya fue soñado no hice tanto tiempo, sólo que tal vez prematuramente. Como dijo el más iluminado de los hijos de esta Isla, José Martí: “Los sueños de hoy serán las realidades de mañana” (6)

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Declaración de La Habana. Iberoamérica y la situación financiera internacional en una economía globalizada. Periódico Granma. 17.11.1999 p.g. C. Habana.
- 2.- Osvaldo Martínez. Mesa Redonda Informativa. Boletín Informativo Especial. 19.5.2000 p.5. C. Habana.
- 3.- Heinz Dieterich. Periódico Granma. 3.2.2001 p.4. Granma.
- 4.- III Encuentro Internacional de Economistas. Habana Periódico Granma. 3.2.2001.
- 5.- Su Santidad Juan Pablo II. Cruzando el umbral de la esperanza. Editado por Victorio Messori. Alfred. A. Knopf. Nueva York, 1994 pp. 21-23.
- 6.- Fidel Castro Ruz. Una Revolución sólo puede ser hija de la cultura y las ideas. Editora Política, La Habana, 1999 pp. 65-66. 