

# Dimensiones sociales de la globalización: Impactos previsibles en materia de empleo, formación e ingresos observados desde la particular visión de un profesional en gestión humana\*

*Eduardo Antonio Touzet Rodríguez*

Doctor en Educación, Magister en Relaciones Industriales. Director de la Escuela Profesional de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales de la Universidad San Martín de Porres.

## Sumario

I. La globalización: Impactos previsibles en materia de empleo, formación e ingresos. Introducción. 1.1. La transformación de las empresas. 1.2. La transformación laboral. 1.3. La paradoja. 1.4. Los nuevos retos para los agentes sociales. II. La otra cara de la globalización. 2.1. El elemento cultural 2.2. Subdesarrollo y subadministración. III. Conclusiones y recomendaciones 3.1. Reflexiones finales a manera de conclusión. 3.2 Recomendaciones.

## I. LA GLOBALIZACIÓN: IMPACTOS PREVISIBLES EN MATERIA DE EMPLEO, FORMACION E INGRESOS

### INTRODUCCION

Si por globalización entendemos nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios, esta palabra implica el empujamiento del mundo gracias al uso cada vez mayor de las telecomunicaciones, los viajes, la información, las asociaciones y los enfoques conceptuales.

Desde esta perspectiva, la competencia global requiere de una compleja red de centros globales que aprovechen tecnologías desarrolladas en un lugar y las

---

\* Ponencia presentada en el V Congreso Regional Americano de Relaciones de Trabajo, Santiago de Chile, julio de 2005

compartan en todo el mundo. Se trata de movimientos rápidos de productos, gente, información e ideas alrededor del mundo para responder a las necesidades locales. Requiere una visión global y un compromiso local. Pensar globalmente pero actuar localmente.

Los impactos previsibles en materia de empleo, formación e ingresos, tenemos que ubicarlos en este contexto que es distinto al mundo tradicional en el que estamos acostumbrados a vivir. La premisa entonces es que el mundo ya cambió y se necesitan nuevos modelos empresariales para manejar los desafíos que presenta el futuro. En estos nuevos modelos empresariales tenemos que ubicarnos si queremos hablar de impactos en el empleo, en la capacitación y en las remuneraciones.

### **1.1 La transformación de las empresas**

La globalización ha transformado el mundo. A nivel mundial, las empresas líderes ya no son esas grandes empresas con plantillas de cientos de miles de trabajadores laborando en condiciones muy tranquilas y una estabilidad asegurada. Las empresas de hoy son unidades empresariales pequeñas, dinámicas y muy agresivas que buscan un posicionamiento nacional, regional y mundial. Las fuerzas competitivas que los gerentes enfrentan hoy y que continuarán confrontando en el futuro, demandan una excelencia organizativa. Los esfuerzos para adquirir tal excelencia -a través del talento de su capital humano, de la calidad del servicio al cliente, del trabajo en equipo y de la aplicación inteligente y prudente de la reingeniería- están condicionadas por las maneras como las organizaciones hacen las cosas y aprovechan las oportunidades apasionando a su personal.

Estas empresas pequeñas, dinámicas y agresivas son las que dan vitalidad a los países y generan su progreso y desarrollo. Y allí radica la diferencia: pragmatismo versus dogmatismo. Sin entrar al plano filosófico o polémico, pero sólo para centrarnos en el tema empresarial, precisemos que lo pragmático y lo dogmático en esta realidad, no tienen que tener la misma connotación que cuando nos referimos a lo religioso o lo político. En el plano estrictamente empresarial, ser pragmático es pensar y actuar adaptándose a las circunstancias y exigencias de la realidad. En este mismo plano, ser dogmático es considerar sus ideas como dogmas, sin aceptar otras posibles. De allí que las personas, las empresas y los países que practican el pragmatismo, progresan, porque su prioridad es impulsar el desarro-

llo, es generar riqueza. En cambio las personas, las empresas y los países que dogmatizan, siguen pensando en la vigencia de la lucha de clases, de la izquierda y la derecha, de los proletarios y los capitalistas, y no aceptan las evidencias que son conceptos en extinción. No aceptan que el mundo ya no es bipolar. Que ya el capitalismo y el comunismo como sistemas políticos y económicos han sido superados por el advenimiento de la era del conocimiento, de la bioinformática, de la cibernética. En este nuevo mundo los dogmáticos están desubicados y su inacción y su inflexibilidad los retrasan y los distancian cada vez más del progreso y desarrollo.

Las personas, las empresas y los países con mentalidad pragmática impulsan el desarrollo, generan riqueza, depositan su confianza en esas empresas pequeñas, dinámicas y agresivas. Así dinamizan el mundo.

William Bridges experto en transiciones administrativas se pregunta ¿Qué está sucediendo en el mundo? Según él «aún cuando las estadísticas de ocupación en el mundo industrializado van al alza, el número de «trabajos buenos y de planta» siguen a la baja. Muchas personas trabajan como suplentes o eventuales. Las empresas dan trabajo a empleados independientes y a asesores, u otorgan «maquilas» a otras compañías. Cada vez más viene resultando cosa del pasado la idea de trabajar de 8 a 9 horas en cinco días a la semana durante los 12 meses del año, tomar vacaciones anuales, lo mismo que los asensos y las jubilaciones a los 65 años de edad».

La magnitud del tema la podemos apreciar del comentario de Lance Morrow «Estados Unidos entró en la era del trabajador contingente o temporal, de asesores y subcontratistas de la fuerza de trabajo <justo a tiempo>: fluida, flexible y desechable. Este es el futuro. El mensaje es: estás sólo. Para bien (algunas veces) y para mal (con frecuencia) los trabajadores del futuro constantemente deberán «vender» sus capacidades, inventar nuevas relaciones con patrones quienes, también ellos, tendrán que cambiar y adaptarse de manera constante para sobrevivir en el cruel mercado global».

Las ideas del mejoramiento continuo que se manejaron en el Japón desde la década de los 50's, dieron forma a un modelo empresarial que permitió al Japón asumir el liderazgo empresarial a nivel mundial. Surge así el concepto de mercado interno.

El mercado no tiene fronteras de actividad: es un lugar donde se intercambian mercancías. Los mercados moldean el comportamiento y actitudes, igual que lo hacen las organizaciones. Las reglas del mercado definen la manera en que todas las partes del intercambio serán capaces de satisfacer mejor sus necesidades y lograr sus objetivos».

La gente está más o menos acostumbrada a hacer eso con el mundo fuera de las empresas. Sin embargo, muy poca gente piensa en el interior de cada una de esas organizaciones como un mercado. Ese fue el grave problema de las organizaciones tradicionales. Por ser empresas orientadas hacia adentro estaban autocontenidas, ya que consideraban que cada individuo era un titular inamovible de un puesto también inamovible, que en la práctica era un propietario de su puesto con exigencias y expectativas ampliamente entendidas (e incluso con reglas formales). Esa realidad les hizo olvidar que los asuntos internos también son producto de las «fuerzas de mercado» internas y externas a la empresa.

Hoy día, son más y más las organizaciones que deciden centrar sus recursos en explotar sus propias «capacidades esenciales» distintivas y encontrar a través de la tercerización (out sourcing) los servicios que les brindan proveedores externos. Así invitan a las fuerzas del mercado a irrumpir en sus operaciones internas. Los trabajadores empiezan a ser evaluados en comparación (e incluso en pugna contra) proveedores externos.

Encomendar el trabajo a fuentes externas tiene su lógica, y esa lógica lleva a la conclusión de que cualquiera que busque trabajar para una empresa (como proveedor externo o como trabajador) deberá aprender a considerar a la organización como un mercado o de lo contrario perderá el contrato con la compañía ante cualquiera que sí lo haga. Para las empresas ya no será sólo decidir entre «construir o comprar» las partes que utiliza para la fabricación, sino entre emplear o contratar por fuera cada actividad que requiere en todas las fases de sus operaciones.

El viejo paradigma de la empresa piramidal alentó a los trabajadores a considerarse como los ocupantes naturales de los puestos. Quienes ocupaban un puesto tenían jefes que a su vez tenían un puesto, que significaba traducir las indicaciones que recibían de sus superiores en órdenes para sus subordinados. Así se dividía el trabajo común en labores individuales. El trabajador tradicional tenía dos

fuentes de autoridad: el jefe y la descripción del puesto. Si el trabajador pertenecía a un sindicato, esa entidad lo protegía cuando el jefe incumplía los términos establecidos por el puesto.

En cambio, en el mercado, la gente no tiene patrones o supervisores y las descripciones de los puestos no existen. No hay órdenes, ni traducción de las señales de arriba, nadie divide el trabajo en fragmentos. En un mercado uno tiene clientes y la relación entre un proveedor y un cliente es fundamentalmente no organizacional, ya que se lleva a cabo entre dos entidades independientes. De acuerdo con el nuevo paradigma de la empresa basada en procesos, concebida como mercado, el jefe de uno (el patrón) en realidad es un cliente mayor más que una autoridad en el sentido antiguo. El patrón es sólo uno de los clientes.

Dentro del nuevo paradigma empresarial, que ha roto las amarras del trabajador con su puesto de trabajo, cada persona se siente como proveedor, viendo a sus superiores como clientes y se acerca a ellos como lo haría un proveedor independiente. En la práctica lo que está haciendo este trabajador es poner a la venta sus servicios como lo hace la gente que trabaja por su cuenta.

Para que el trabajador se adapte bien al nuevo ambiente es necesario que conozca lo que su cliente-patrón necesita y cómo proporcionarle aquello que satisfaga efectivamente su necesidad. Ya que su patrón también tiene clientes, las organizaciones modernas son cadenas unidas de proveedores y clientes.

El mercado organizacional interno en que laboran los trabajadores con mentalidad de proveedores, también está unido al mercado externo de la misma compañía. El último medio de supervivencia de la empresa se basa en los clientes, de tal manera que el trabajador con mentalidad de proveedor es más valioso que el trabajador tradicional. El trabajador proveedor sirve mejor a sus clientes.

Resumiendo, el trabajador no servirá bien a su empresa en su papel de proveedor a menos que lo que haga aumente valor a la organización para satisfacer las necesidades de su propio mercado externo.

Con tanta turbulencia y tantos cambios que las empresas deben hacer para desenvolverse en el rápido y convulsionado mercado actual, es natural que los puestos empiecen a desintegrarse. Muchos empleados sienten que las compañías para las que trabajan están en permanente cambio y que se les va más energía en

planear y manejar el cambio que en suministrar productos y servicios. Sin embargo, estos cambios no representarían tanto esfuerzo si la estructura, procedimientos, valores y papeles de su organización estuvieran preparadas para el cambio. La dificultad está en que la forma tradicional de organización está demostrando ser parte del problema, y no parte de la solución. En la estructura tradicional, ese pequeño paquete de responsabilidades (el puesto de trabajo), recompensado de acuerdo con una fórmula fija (nivel de pago), y una relación única a quien reportar (lugar en la cadena de mando) es un obstáculo para el cambio.

A nivel de la economía peruana, la década de los 80, significó el deterioro total de nuestro sistema económico, con la hiper inflación y la destrucción del sistema empresarial formal. La rigidez del marco legal laboral y financiero y la permeabilidad del Estado ante la tiranía sindical, permitió el embalse de los excedentes de empleo en las empresas y en el mismo aparato estatal, el que colapsó en los primeros años de la década actual. De allí que el impacto del Decreto Legislativo 728 denominada Ley de Fomento del Empleo se sintiera en las fuertes reducciones de personal excedente de las empresas privadas, o el uso excesivo de los contratos a modalidad, los «services» y las cooperativas de trabajo. La reestructuración de las empresas al presente se seguirá presentando por la influencia de la tecnología que recién ingresa con fuerza en los sistemas operativos y administrativos de nuestras empresas. El mismo fenómeno de la desaparición de los puestos de trabajo, será el que nos acompañará de aquí al futuro.

## **1.2 La transformación laboral**

Alvin Tofler en su obra «La Tercera Ola», refiere los tres grandes cambios de la economía del mundo: la ola agraria, la ola industrial y la ola del conocimiento.

Estamos viviendo y sintiendo el cambio de ola. En la era post industrial que nos está tocando vivir, a nivel mundial lo más evidente es la flexibilidad de la actividad laboral. Algunas alternativas a tener empleo son obvias: empezar un negocio propio; volverse artista; convertirse en asesor; hacer trabajo independiente o de medio tiempo, o a trabajar en casa (tele trabajo). Y bajo la presión de la desaparición de los puestos tradicionales en las organizaciones, más gente se está adaptando a las nuevas realidades. Pero existe también otra respuesta, que es trabajar dentro de las organizaciones como trabajador a tiempo completo, pero bajo convenios elásticos: trabajar en equipos dentro de los procesos. Para empe-

zar se plantea una nueva realidad donde no existe horario regular; los edificios están abiertos a los trabajadores las 24 horas del día. La gente trabaja en cualquier horario, todo el tiempo sin que nadie lleve un registro de sus horas, pero todos están pendientes de los resultados de cada trabajador. No reportan ante gerentes convencionales, sino ante los equipos de proyecto a los que pertenecen. Es muy probable que esos equipos, a su vez, sean subconjuntos de un grupo más grande, y de un proyecto muy grande, como por ejemplo el equipo de desarrollo del sistema operativo de Windows para PC de la empresa Microsoft, donde existen muchos grupos de proyecto dentro de grupos de proyectos más grandes.

Estas nuevas formas de trabajo que se incorporan en las organizaciones, no cuentan con los límites normales que le indican a los trabajadores cuándo efectuaron un trabajo normal y satisfactorio. Ya que se espera que agreguen valor a lo que hacen, tienen que concentrarse en aportar a los resultados superiores que necesita la empresa, pues no están protegidos por las fronteras de un puesto de trabajo. Normal y satisfactorio se convierten en sinónimos de calidad inferior. Se espera que los trabajadores de esas empresas organizadas en red, trabajen más allá de los límites que cualquier puesto normal establece.

En muchos proyectos la presión es tan fuerte por el resultado que se espera, que los trabajadores laboran incluso sábados y domingos, piden sus alimentos a la oficina, y muchos empiezan a dormir en el trabajo. Se conocen casos de desintegración de la familia y los que no soportan la presión, renuncian. Como contraparte, las recompensas que reciben estos trabajadores salen de los esquemas tradicionales y formales.

Los puestos tradicionales hacen difícil que una organización de cualquier tamaño, en cualquier campo, responda con rapidez al mercado que está cambiando rápidamente. Los trabajadores que intentan aferrarse a sus puestos individuales pierden de vista lo importante y no comprenden la razón por la que fueron contratados: para contribuir a la actividad principal del negocio. La variable no es el tamaño de la organización o el sector económico en el que funciona. La variable es con cuánta rapidez las fuerzas del medio las obligan a cambiar la forma en la que trabajan.

Hoy, las viejas reglas entran en contradicción con la realidad. Aunque las organizaciones se sienten muy incómodas al expresarlas, algunas de las nuevas

reglas, aunque con lentitud, empiezan a ser el centro de atención y mientras más rápido los trabajadores de hoy las entiendan, estarán en mejores condiciones. Esas nuevas reglas son:

- Todos son trabajadores eventuales, no sólo los de medio tiempo y los empleados por contrato. Es decir, la contratación de todos es eventual y depende de los resultados que la compañía logre
- Al reconocer la turbulencia en el ambiente de los negocios, los trabajadores necesitan considerarse a sí mismos como personas cuyo valor para la organización debe demostrarse en cada nueva situación que se les presente;
- A la luz de su eventualidad, los trabajadores deben desarrollar una manera de abordar su trabajo y una forma de manejar sus propias carreras que sea más como la de un proveedor externo que como un empleado tradicional. Deben pensar que están en «un negocio para ellos» y que la empresa les ha solicitado sus tareas como si fueran proveedores externos
- Las empresas, por su propio interés, trabajarán en estrecha colaboración con estos empleados de nuevo estilo para que la relación los beneficie al máximo, pero los beneficios de este nuevo arreglo serán diferentes a los anteriores. Serán inherentes a la naturaleza del trabajo en sí en lugar de ser adicionales
- Los trabajadores actúan como agentes de negocio para ellos mismos al mantener un plan de autodesarrollo durante toda su carrera, tomando la responsabilidad primaria de invertir en un seguro de gastos médicos y en fondos de retiro y renegociando sus convenios de compensaciones con la empresa todas las veces que cambien las necesidades organizacionales
- Debido a que con más frecuencia las empresas encargan sus actividades a equipos de proyectos compuestos por gente de antecedentes funcionales diferentes, los trabajadores deben ser muy flexibles y capaces de trabajar en varios proyectos al mismo tiempo
- Así como los trabajadores deberán estar preparados para cambiar de un proyecto a otro dentro de la misma empresa, también deberían estar prepa-



rados para pasar de una empresa a otra. Para la mayoría de los trabajadores, la contratación por un largo plazo es cosa del pasado

- Al reconocer que éstas son exigencias nuevas y difíciles, la empresa deberá hacer su parte al suministrar información, capacitación y asesoría a la gente que está pasando por esta difícil transición de las viejas reglas a las nuevas; pero finalmente son los propios trabajadores, de manera individual, quienes deben manejar dicha transición en sus profesiones y sus vidas.

Estas nuevas reglas siguen evolucionando y se vuelven operativas con mayor rapidez en algunas áreas de la economía que en otras. Es evidente que las empresas ya sea de manera abierta o con cierta reserva las están asimilando.

Estas nuevas realidades todavía son difíciles de asimilar en las organizaciones que se mueven con más lentitud; en las profesiones tradicionales como la educación, la medicina, el derecho y en la burocracia gubernamental, donde la seguridad del empleo tiene mucho valor. Pero incluso allí se observan despidos, jubilaciones anticipadas, reorganizaciones que conducen a descensos de facto, cancelaciones o modificaciones radicales de los paquetes de prestaciones. Todas estas acciones indican claramente que las reglas cambiaron.

En la nueva economía la fuerza laboral es temporal por dos razones. La primera es que los contratos de trabajo están en decadencia, junto con las tradiciones que las crearon; así que su importancia en el escenario económico es sólo temporal. La segunda es que los convenios colectivos de trabajo (diferentes a los de origen sindical) que están tomando su lugar, son temporales, en el sentido de que se crean para satisfacer las necesidades de productividad en una situación inmediata pero cambiante.

La seguridad en el trabajo está pasando por una de esas redefiniciones fundamentales que marcan un cambio social. Ahora la seguridad reside en la persona más que en el puesto, y en una serie de cualidades que no tienen nada que ver con las políticas o prácticas empresariales. De ahora en adelante, al trabajador le será cada vez más difícil encontrar seguridad en un empleo. En el futuro, su seguridad dependerá de que como trabajador y como persona cultive algunas características como la de ser atractivo para el patrón y contar con las aptitudes y actitudes requeridas; que tenga mentalidad de proveedor independiente; y sea flexible para

aprender lo nuevo, para vivir con altos niveles de incertidumbre y encontrar su propia seguridad en su interior más que en el exterior.

Sus competencias darán al trabajador la única clase de seguridad que existe actualmente, ya que lo prepararán para lo que será el mundo laboral en el futuro previsible: el proyecto, y una empresa constituida alrededor de una cambiante mezcla de proyectos.

Otro aspecto de la nueva realidad laboral es que la línea divisoria entre la condición de trabajar por su cuenta y trabajar para un patrón se ha vuelto incierta: la tecnología de la comunicación y los contratos de trabajo flexibles permiten que los trabajadores a tiempo completo trabajen en el hogar y cumplan con su horario semanal sin salir de su casa. Al mismo tiempo la gente que trabaja por su cuenta laborará en tareas que antes hacía un trabajador y dispondrá de oficinas dentro de la compañía, tendrá calidad de miembro de la fuerza de trabajo de la empresa, e incluso obtendrá beneficios propios de los trabajadores dependientes.

Por lo expuesto hasta aquí es un hecho que para el trabajador post industrial, las alternativas de empleo son totalmente diferentes a las del trabajador del período industrial. El secreto está en que éste último trabajador supere su confusión y desaliento como lo están logrando miles y miles de trabajadores que han entrado de lleno en la era de la electrónica, la cibernética y la informática. Es que estamos tratando con un cambio irreversible. Quien se aferre a los empleos tradicionales quedará en el vacío. En esta ocasión unos cuantos cambios menores y la decisión de trabajar con más ahínco no serán suficientes, se necesitará de una estrategia para una nueva situación que es por completo diferente al ayer, y el tiempo se está acabando, incluso para países de evolución económica lenta como los latinoamericanos.

Estas condiciones que plantea la nueva economía representan el fin de la actividad laboral tradicional. Definen una manera de considerar el trabajo y las carreras profesionales que pocos de los empleados actuales entienden. A menos que se empiece pronto a reeducar a nuestra fuerza de trabajo en estas nuevas expectativas y las realidades económicas que las han conformado, se vivirán varias décadas de caos económico que dañarán a las empresas y acabarán con varias generaciones de trabajadores.

### 1.3 La Paradoja

Nos encontramos en una situación paradójica. El cambio ya se dio, pero las empresas y fundamentalmente las estructuras del Estado siguen considerando los puestos de trabajo estables como la forma humana natural.

En estas condiciones, los trabajadores no pueden esperar a que las empresas y los gobiernos se organicen y deben actuar en forma independiente por su propio bien, pero sus esfuerzos individuales necesitarán complementarse con los esfuerzos colectivos. Los individuos sin puestos de trabajo tradicionales necesitarán organizaciones sin puestos de trabajo tradicionales y viceversa.

Si los puestos de trabajo están cediendo ante los roles flexibles que desempeñan los nuevos trabajadores, se necesitarán nuevas formas de asegurar el ingreso y de ahorrar para los años posteriores. Se necesitará que los trabajadores se capaciten varias veces durante sus carreras, y se tendrán que encontrar fuentes idóneas para dicha capacitación. Un plan de salud basado en el empleo estable ya no tiene sentido. El nuevo sistema empresarial también obligará a los sindicatos de trabajadores a redefinir lo que son y lo que hacen. Y cuando los puestos estables desaparezcan, también desaparecerán los contratos de tiempo completo, y con eso la misma idea del desempleo.

La respuesta es crear una empresa sin funciones estables. A las organizaciones sin puestos de trabajo tradicionales se les denomina organizaciones por procesos, pues así se organizan, diseñando sus procesos en base a la relación de proveedor a cliente. Solamente aquellos procesos que permiten lograr los resultados que satisfagan a los clientes tienen razón de existir. En los procesos los trabajadores laboran en equipo sin tener un puesto rígido y permanente. Lo que necesitan las empresas es repensar todo lo que hacen.

Por eso al momento de la contratación, lo primero que deben hacer es contratar a la gente adecuada, esto es a la gente que esté encantada con el tipo de trabajo que hace. Por que la organización contrata a una persona para lograr resultados en el trabajo y no para ocupar un puesto.

¿Empleo de qué? ¿formación de qué? ¿remuneraciones de qué? ¿vacaciones de que? ¿jubilación de qué? La realidad es que el trabajador estará contratado

para un proyecto o por un tiempo determinado y no como los empleados actuales. Por tanto tendrán que replantearse las cuestiones relacionadas a los derechos laborales.

El perfil del nuevo trabajador enmarca libertad, implica sentir que trabaja por su cuenta, sin dependencia laboral permanente, sentirse riguroso y exigente supervisor. Este tipo de trabajador, pierde una definición de lo que es suficiente. Hay que agregar también el hecho de que el trabajador inestable planeará sus propias contrataciones e intentará (al igual que los profesionales independientes) aprovechar las ocasiones. El resultado es que esos trabajadores tendrán que aprender a llevar su propio ritmo.

En las compensaciones se hará visible el deterioro del salario tradicional. Se observará la reducción de la remuneración con la ampliación de las ganancias compartidas, que tomarán la forma de gratificaciones, opciones de compra de acciones, o reparto de utilidades. La intención será orientar el énfasis del pago a la persona por el valor que agrega a los resultados. Otro aspecto trascendente será pagar por competencias.

Pero ya sea que se les pague por destrezas, honorarios por servicios, participación en las ganancias o alguna forma de compensación que aún esté por descubrirse, la empresa reconoce que los salarios fijos son tan contraproducentes como los puestos. Las empresas necesitan nuevos niveles de esfuerzo y nuevos grados de flexibilidad de parte de sus trabajadores, por lo que buscarán nuevas e ingeniosas formas de compensar a sus colaboradores.

## **1.4 Los nuevos retos para los agentes sociales**

### **Nuevos retos para los trabajadores**

Los trabajadores se enfrentan al fenómeno del cambio, y su futuro parece tanto peligroso como incierto. En el momento que se den cuenta de la realidad y de que los cambios que se avecinan no son simples baches periódicos en el empleo, sino un cambio profundo y permanente sobre cómo se deberá hacer el trabajo, empezarán a convertir estas dificultades en oportunidades. Estas personas formarán la importantísima vanguardia de la nueva fuerza de trabajo. Su avance en una nueva dirección guiará a otros detrás de ellos, y su éxito en las nuevas

sendas profesionales servirá de modelo a otros. Esta gente que impone una tendencia tiene un papel social muy importante que desempeñar. Pero ellos solos no lograrán los cambios necesarios.

### **Nuevos retos para las empresas**

Los empresarios también deben asumir el reto de establecer empresas totalmente nuevas y las existentes deberán cambiar radicalmente orientando sus procesos para que el trabajador sin puesto sea una ventaja para ellas. Sin embargo, no todas las empresas cambiarán. Durante las siguientes décadas es previsible ver como se desintegran muchas de las empresas que alguna vez fueron invencibles: Pero otras nuevas nacerán y crecerán en su lugar.

### **Nuevos retos para el Estado**

- 1º Los líderes políticos deben abandonar la fantasía de que es posible recuperar o volver a crear puestos artificialmente, sin generar riqueza. Es necesario entender que no hay manera de hacer surgir más puestos como si fueran productos industriales.
- 2º Los líderes políticos deben enfrentar las verdaderas razones por las que la gente sigue perdiendo su trabajo. Deben superar la solución simplista de considerar al Estado como empleador.
- 3º Los políticos deben limpiar el camino para poner a los ciudadanos al corriente con las realidades socioeconómicas. Deben liderar el movimiento emprendedor, capacitando a la población para asumir el reto de convertirse en empresarios.
- 4º El Estado debe reinventar la forma de gobierno. Pasar a una forma de gobierno ágil y efectiva que oriente su misión a la generación de riqueza y su visión al desarrollo de las personas y al crecimiento sostenido de las variables sociales y económicas que garanticen bienestar real al cien por ciento de la población.

5°. Los gobiernos deben concentrarse en crear un ambiente atractivo para la formación de nuevos negocios, con impuestos bajos, buena educación, redes de transporte y comunicaciones accesibles y simplificación de trámites para la formación de negocios.

6°. El gobierno debe liderar el movimiento de incubación de negocios, que está demostrando en países que lo promueven, un rápido crecimiento de su microeconomía.

### **Nuevos retos para los sindicatos**

Los sindicatos se deben reinventar. Por definición los sindicatos son organizaciones que defienden los derechos e intereses de los trabajadores. Ello ha hecho que en la práctica «se casen» con el arcaico mundo de los puestos de trabajo. Es que en respuesta a la forma en la que el industrialismo transformaba al trabajo en el mundo occidental, los sindicatos se volvieron los mayores defensores de los puestos de trabajo: Las descripciones de los puestos se convirtieron en sus textos sagrados, ya que las consideraban la protección del trabajador ante la explotación. Por ello era común que los convenios colectivos contuvieran cláusulas muy detallistas y exactas, como aquella de especificar con exactitud cuanta arena apaleaba un trabajador por minuto y cuál debía ser el contenido preciso de humedad.

Es tiempo ya de que los sindicatos dejen esas prácticas. Con ellas se interponen a acuerdos laborales más flexibles y a un estilo de trabajo que esté más a tono con las nuevas realidades económicas y porque, además, dichas acciones también evitan que los sindicatos jueguen un papel creativo y útil en el futuro. Hasta que los sindicatos no abandonen su enfoque en los puestos, no sólo seguirán perdiendo afiliados sino que no encontrarán su papel adecuado. Los nuevos tiempos traen nuevos problemas, y los nuevos problemas exigen nuevas soluciones.

Debemos insistir en que los trabajadores del futuro van a basarse más en las destrezas que en los puestos. Serán más personas de negocios independientes (o empresas de una sola persona con oficina en casa) que trabajadores convencionales. Podrán trabajar para más de un cliente a la vez, y es probable que entren y salgan de las empresas, siendo trabajadores de tiempo completo, luego contratados para un trabajo determinado, luego para una asesoría, y después de regreso a una empresa (pero esta vez de medio tiempo) para un encargo a largo plazo.

Esta nueva clase de trabajador no pertenece al proletariado. Esta persona es un recurso móvil sin identidad laboral fija. Esta persona necesita la información y oportunidades de aprendizaje que la alianza con otros trabajadores similares le brindará. Esta persona no necesita un sindicato laboral clasista del modelo actual.

Los nuevos roles de los sindicatos los ubican como instituciones educativas, donde los trabajadores acuden cuando las demandas de trabajo les exigen aprender más de algo. Pueden ser unidades de educación continua que se constituyen en una de las ventajas que el trabajador no tradicional aprovechará para aumentar su posibilidad de ser trabajador. Pueden ser fuentes de asesoría, más parecido a un grupo de usuarios de computadora que a un sindicato tradicional. Parte de esta asistencia de asesoría será técnica, pero otra parte estará relacionada con los negocios. El nuevo rol sindical será ayudar a los trabajadores independientes a proteger sus intereses mostrándoles qué buscar en un contrato y cómo insistir en las frases y condiciones protectoras.

Muchos serán sindicatos de negocios completos que ayudarán a sus miembros interviniendo cuando éstos tengan alguna queja contra un patrón. Serán grupos comunes donde los trabajadores obtendrán asesoría en seguros e inversiones más económicas que si la solicitaran por separado. Serán marcos de trabajo dentro de los cuales los trabajadores más jóvenes serán aprendices de aquellos más experimentados, y dentro de los cuales los trabajadores con una buena red de contactos comerciales y profesionales encontrarán un mentor.

## II. LA OTRA CARA DE LA GLOBALIZACION

La globalización involucra aspectos culturales, políticos y económicos.

### 2.1 El elemento cultural

Se refiere a que las personas entendamos la globalización y nos incorporemos en esta compleja red. Esto evidentemente exige un cambio radical en nuestra forma de pensar, de sentir y de vivir.

Vistas así las cosas, tenemos entre manos un tremendo problema: hay personas, hay países que si entienden el fenómeno de la globalización y se incorporan de lleno en él y son los que progresan, crecen, se desarrollan y se distancian rápidamente de las personas y los países que no queremos entender este fenóme-

no y persistimos en vivir del modo en que estuvimos acostumbrados y nos resistirnos a aceptar que el mundo ya cambió Y DE QUÉ MANERA.

El elemento cultural está constituido por las creencias, principios, actitudes, usos y costumbres de una sociedad que se comparten fuertemente. Este factor cultural que en sociedades del tercer mundo retrasa el desarrollo, es diferente en sociedades desarrolladas donde esos comportamientos son sus impulsores. Pero lo importante es entender que en las actuales sociedades desarrolladas en algún momento se produjo un cambio en el factor cultural, el mismo que deberá producirse en nuestras sociedades, si realmente vamos a cambiar.

Los contrastes culturales son evidentes entre las sociedades que progresan y las sociedades estancadas. Estudiosos de los comportamientos sociales, refieren que en sociedades desarrolladas es proactiva su actitud frente a conceptos tan importantes como la vida, el tiempo, la riqueza, la justicia, el éxito. En cambio en el llamado tercer mundo es reactiva su actitud respecto a ellos.

Para precisar mejor los alcances del aspecto cultural, me tomo la licencia de hacer un resumen de estas ideas tratadas en importantes foros empresariales como el CADE en Perú:

Actitud frente a la vida. Como tendencia, en las sociedades atrasadas consideramos que la vida es algo que ocurre, que está fuera de nosotros, por eso nos sentimos las víctimas, injustamente tratados por el destino. Ese destino puede ser el imperialismo, la deuda externa, las transnacionales, el terrorismo o la oligarquía: siempre buscamos un culpable; siempre ubicamos el problema fuera de nosotros y no tenemos capacidad de autocrítica, para analizar y asumir el problema como nuestro para darle solución. Al sentir así la vida, nos limitamos a nosotros mismos en la posibilidad de lograr las cosas, nos impide realizar y decidir nuestra propia vida.

En cambio, en las sociedades desarrolladas, como tendencia, la vida es lo que uno hará con ella. Allí el hombre hace su propia vida.

Actitud frente al tiempo. Como tendencia, en las sociedades atrasadas nos importa el pasado y lo vivimos intensamente acumulando rencores, pasiones, tradiciones, memorias y profundos resentimientos; también nos importa el presente



con sus emociones, su estado de ánimo. En cambio no nos importa el futuro inmediato.

En las sociedades avanzadas, modernas, como tendencia, el hombre es práctico y el único tiempo que le importa es el futuro inmediato, el tiempo del proyecto, pues es el único tiempo que él puede controlar; los demás tiempos no le interesan, pues el pasado ya pasó y el presente es tan inmediato que no se lo puede controlar. Por eso lo único que tiene es su futuro inmediato, ese tiempo lo puede gobernar pues le permite saber lo que hará con su vida.

Como tendencia, nosotros nos instalamos en el tiempo, mientras en las sociedades avanzadas las personas se sienten empujadas por el tiempo. Por eso nosotros sentimos al tiempo como vehículo, como predio, en cambio las personas de las sociedades modernas, como tendencia, sienten al tiempo como motor y látigo. Ello explica nuestra impuntualidad, nuestra falta de planificación, de seguimiento, de constancia, de perseverancia. Como tendencia, nos sentimos muy cómodos instalados en el tiempo.

Actitud frente a la riqueza. Como tendencia, en las sociedades atrasadas la riqueza se encuentra, no se crea; consideramos que es estática y limitada; consideramos que es lo que hay. Al entender así la riqueza, consideramos al trabajo como castigo. En esta forma hemos divorciado la riqueza del trabajo, del cual tenemos la sensación de que es impuesto por un patrón injusto y explotador.

En las sociedades desarrolladas, como tendencia, el trabajo tiene rasgos distintos, donde es entendido como una oportunidad para progresar.

Otro concepto arraigado en nuestra sociedad es el de bien limitado, según el cual, como tendencia, la riqueza es estática y limitada y por tanto el que tiene más es necesariamente porque le ha quitado a alguien. En sociedades desarrolladas en cambio, como tendencia, ha calado hondo la idea de que se puede generar y crear más bienes mediante la iniciativa privada, la creatividad y el sentido empresarial que impulsa e influye en la superación de la gente.

También está arraigada entre nosotros, como tendencia, la concepción de la riqueza de lo que hay, por eso vivimos obsesionados con la tierra, la reforma agraria, la parcelación, los recursos naturales, las materias primas. Es que cree-

mos firmemente que lo importante es lo que hay. En cambio las sociedades modernas han aprendido que lo más importante es lo que no hay, lo más importante es lo que no hay y se va a crear. Por eso lo que les importa son los diseños, los proyectos, las investigaciones, los descubrimientos. Para ellos la tierra, la ganadería y todas las cosas que existen son apenas simples residuos que quedan del pasado y la verdadera riqueza es el futuro que se proyecta.

Actitud frente a la justicia. Como tendencia, en las sociedades atrasadas confundimos justicia con misericordia, por eso nuestra forma de ayudar a otro es la limosna. Somos una sociedad caritativa aferrada a entender que la única manera de ayudar al prójimo es que la persona que ayuda se desprenda de sus cosas. Para nosotros la justicia es igual a caridad. Esto explica por qué no nos interesa ni como sociedad ni como Estado, lograr excedentes o reservar sobrantes para reinvertir y por tanto no crecemos. Es siempre la misma cantidad de cosas, de tierra, que se está repartiendo y volviendo a repartir. Consideramos que es más justo que se distribuya todo en forma equitativa e igualitaria entre todos los ciudadanos.

En cambio, en una sociedad que progresa, como tendencia, lo justo es impulsar el crecimiento, la inversión. Para este tipo de sociedad, nuestra forma de distribuir todo entre todos es muy injusta, pues afecta al futuro, a quienes van a venir al mundo. Esa nueva generación se verá doblemente afectada, porque no puede protestar, no puede hacer huelgas, no puede tomar fábricas. Al distribuir todo y no reservar fondos para reinversión, se condena a la generación futura a la pobreza. El distribucionismo en la medida que anula la inversión, es un aborto colectivo, un genocidio contra los seres que no pueden defenderse y protestar.

En contraposición a esta idea absurda de justicia, está la moderna concepción que la identifica con la generación de riqueza, con el lanzamiento de un proceso de desarrollo en beneficio de los que van a venir. Allí se entiende que los seres que llegan tienen más derecho a una vida plena, por eso invierten, crecen.

Actitud frente al éxito. Como tendencia, en las sociedades atrasadas consideramos natural que en el proceso económico siempre haya un ganador y un perdedor. En pleno siglo XXI la imagen del hombre de éxito, del ganador es la imagen negativa porque le quitó algo a alguien. El que ganó es culpable por su éxito es el verdugo, al que le va mal es la víctima. Por eso la imagen del gerente, del empresario, es la imagen del mercader, del especulador. De tal modo que si en alguna

oportunidad ocupan el titular de un periódico es para calificarlo de explotador, de mal ciudadano. La ganancia es moralmente negativa, genera sentimientos de culpa en quien la logra y sentimientos de hostilidad en quien no la logra.

En cambio, en una sociedad desarrollada, como tendencia, el progreso económico individual es positivo, allí el que gana hace ganar. Como el resultado económico de la actividad es creciente, el que gana beneficia a otros, porque por ejemplo crea fuentes de trabajo. En este tipo de sociedad, el empresario, el gerente deja de ser el mercader, el privilegiado, el especulador, para convertirse en el promotor del progreso, en la persona que encarna los valores del desarrollo. Allí los ejecutivos, ocupan las carátulas de las revistas, son los nuevos héroes de la sociedad que se desarrolla.

## **2.2 Subdesarrollo y subadministración**

Es este factor cultural la causa real del subdesarrollo de nuestros países, que tiene consecuencias políticas y económicas.

Si entendemos por política lo relativo a la organización y al gobierno de los asuntos públicos, se refiere al arte de gobernar o dirigir un Estado. La consecuencia directa del factor cultural en los países subdesarrollados es la crisis política, centrada básicamente en la ausencia de dirección y de liderazgo. La carencia de dirección implica incapacidad de manejar la complejidad y la carencia de liderazgo implica a su vez la incapacidad para manejar el cambio.

Hay que considerar que el sistema político y empresarial es paralelo al sistema educativo. Me explico, el sistema educativo forma e instruye para la vida, para que los jóvenes puedan trabajar. Son los estudiantes que acceden a la Universidad, los que al egresar reciben la licencia para ejercer labores de dirección en organismos públicos y privados. Por tanto la Universidad desde siempre debió tener la responsabilidad de dar a esos licenciados la formación gerencial y desarrollar sus competencias de liderazgo. El error de las Universidades del tercer mundo de abdicar de su rol de proveedores, ha hecho que se aislen y divorcien del sistema político y empresarial. El Estado y las empresas que son los clientes de la Universidad al no contar con profesionales capaces de dirigir y liderar han resentido sus estructuras y especialmente el Estado se ha convertido en un ente incompetente e inútil para su país.

Pero el factor político que es consecuencia del factor cultural, es a su vez la causa del estancamiento económico provocado por la falta de excedentes que reviertan en el aparato productivo. No existe lo que sería lógico, un proceso de sostenido crecimiento económico.

Pongamos el caso de la actual situación económica del Perú, que tiene estos condicionantes:

- Está afectada la viabilidad del financiamiento del Estado, por la caída de los ingresos fiscales desde los últimos años de la década de los ochenta.
- Evidente deterioro de la cantidad y calidad de los bienes y servicios públicos. Su expresión numérica más concreta es la caída del gasto público social de valores estables de \$ 45.00 per cápita hasta la década de los ochenta a \$13.00 per cápita en la actualidad.
- Redistribución regresiva de la riqueza y empobrecimiento creciente de las capas más necesitadas. Su expresión más concreta es la caída de los salarios y la falta de apoyo a la actividad privada que es la que realmente crea riqueza. El Estado ha abdicado a su rol promotor de la riqueza, centrando su atención a la acción asistencialista que da réditos políticos de corto plazo.
- Recesión profunda con el consecuente crecimiento del desempleo y subempleo. La producción global ha caído sostenidamente desde 1987 a niveles de destrucción del aparato productivo del país y el empleo debidamente remunerado en la actualidad es menor al 10%.
- Desaliento y retracción de la inversión privada interna y externa, como consecuencia de los cambios frecuentes, arbitrarios y caprichosos en las reglas de juego producidos por el Estado.
- Un aparato estatal muy grande, pobre e ineficiente.

En estos problemas de los país subdesarrollados: **la recesión, el subdesarrollo y la crisis dirigencial**, nuestros gobernantes y nosotros como gobernados venimos entrampados en dar solución a causas aparentes y no hemos profundizado en buscar la causa real que es **EL FACTOR CULTURAL**. Por esta razón no se han tomado las decisiones adecuadas y por tanto el problema subsiste y se agudiza.

### ¿Cuál es la solución?

La sentencia de Peter Druker de que «no hay países subdesarrollados, son países subadministrados», no puede ser más expresiva y aplicable a los países pobres HOY. ¿En que contexto el Sr. Druker menciona la palabra subadministración? En un contexto macro, como el resultado negativo de los procesos de gestión pública de un país, que se repiten año por año como en un remolino sin punto de salida. El resultado final es recesión con pérdida de poder adquisitivo, desempleo y empobrecimiento de la población a niveles de pobreza crítica e indigencia. La subadministración es la distorsión de la acción administrativa.

Por tanto, ¿que es Administración? es el arte y la ciencia de hacer bien las cosas; es el arte de hacer bien las cosas en vista de las realidades de una situación. Pero para trabajar bien se hace uso de los conocimientos organizados de la profesión, los cuales constituyen ciencia.

Si bien existe la profesión de administrador que se formaliza con la Licenciatura en Administración, en todas las profesiones su ejercicio profesional exige emplear el arte y la ciencia de administrar. A este rol que implica dirigir y liderar se le denomina gerencia. Sin embargo en el Perú (y es posible que esta situación se repita en otros países) en la formación universitaria de todas las carreras profesionales no se enseña a profundidad la administración, por que no se tiene en cuenta que esos estudiantes al ejercer su profesión dirigirán personas y administrarán recursos técnicos y financieros.

La administración es una actividad esencial en todas las actividades humanas y fundamentalmente en las organizaciones sean privadas o públicas. Dirigir la complejidad y liderar los cambios son los roles de todo gerente. Gerentes son los Presidentes de los poderes del Estado, son los Ministros, son todos los funcionarios públicos tanto del Ejecutivo, Legislativo y Poder Judicial, el párroco y toda la jerarquía de las iglesias, las autoridades de las universidades, de los colegios, de los hospitales, de los cuarteles, de las empresas privadas y públicas, etc. Lamentablemente, en su mayoría carecen de una formación administrativa básica y su labor gerencial la ejecutan empíricamente, intuitivamente y así sutilmente van de error en error y de fracaso en fracaso. El Perú tiene 184 años de vida republicana y ha sido y sigue siendo administrado empírica e intuitivamente y transita de fra-

caso en fracaso y de error en error. Evidentemente los fracasos acumulados y los errores acumulados crean el monstruoso resultado que vivimos en la actualidad.

Como todos somos parte del problema no lo medimos en su exacta dimensión y seguimos empeñados en buscar causas aparentes y no la causa real que es la carencia de dirección y liderazgo.

El gerente de éxito no es un iluminado, es una persona que aprende a dirigir y liderar en la academia y lo aplica en las instituciones en el tiempo, empezando desde cargos inferiores y va aprendiendo de sus éxitos y fracasos. Aprende a ser estratega.

No es que seamos pitonisos, pero mientras sean aventureros los que gerencien los puestos públicos claves, los problemas fundamentales de los países subdesarrollados seguirán y se agravarán.

La meta de quien administra es lograr superávit y ser productivo, Esta meta es la parte terminal de la actividad gerencial. ¿Dónde está el inicio? Los japoneses lo saben. También lo saben los países que han logrado prosperidad. Allí se enseña administración a los niños desde las primeras letras. La lengua, las matemáticas y la administración forman parte de la formación básica que se continúa en las escuelas intermedias y en los estudios superiores. Así se preparan mentes organizadas que al aplicar en el mundo de trabajo logran hacer bien las cosas. El Kaizen o mejoramiento continuo en el Japón es la administración en acción: ser hoy mejor que ayer y mañana un poquito mejor que hoy. La calidad total que es la filosofía del éxito es la administración en acción.

En las empresas su éxito está en su planeamiento estratégico. En las personas su éxito está en su proyecto de vida. En los Estados de los países que crecen su éxito está en su planeamiento estratégico.

En los Estados de los países subdesarrollados su fracaso es perfectamente identificable. No requiere comentarios.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1 Reflexiones finales a manera de conclusión

1. Los asuntos de empleo, formación e ingresos en nuestros países deben ser observados en perspectiva, más allá de nuestra realidad cotidiana. Desde nuestra óptica, estos temas trascienden los marcos estrictamente jurídicos o burocráticos. Empleo, formación e ingresos son conceptos típicos de gestión y sus parámetros son: productividad y competitividad. Cuando las personas, las instituciones y los países son altamente productivos y competitivos garantizan empleo, formación e ingresos, nuestros países subdesarrollados -con evidentes y gratas excepciones-, no garantizan estas dos variables, porque no destacan por su productividad y su competitividad.
2. El factor cultural en nuestros países, que es la causa real del subdesarrollo, tiene enraizados en su sociedad, profundos valores opuestos al progreso. Nuestra forma de entender la vida, el tiempo, la riqueza, la justicia, el éxito nos impiden progresar. Como estamos inmersos en el problema tenemos incapacidad de autocrítica. Cuando más retracemos la reversión de estos valores, más nos distanciaremos de la modernidad y del bienestar.
3. La consecuencia directa del factor cultural es la forma de gobierno, es la política. Si la administración como concepto y como praxis está interiorizada en cada persona, ella en sus actos laborales o en sus acciones políticas hará las cosas bien. Por tanto las empresas donde trabaja o el Estado en que interviene serán exitosas. A la inversa cuando la persona no interioriza la administración como acción de vida, actúa desorganizadamente en todos sus actos. En la empresa o en el Gobierno hará las cosas mal. Eso explica el caos de gobierno y del funcionamiento empresarial de los países subdesarrollados.
4. Los funcionarios públicos y los ejecutivos de empresas son gerentes porque administran, cumpliendo dos roles básicos: manejan la complejidad y los cambios. Haciendo lo primero resuelven con efectividad el día a día y proyectan con seguridad el futuro de la organización. Haciendo lo segundo

lideran, esto es comprometen e involucran a todos: personal, proveedores, clientes, etc. Para lograr los objetivos previstos.

5. Cuando la falta de dirección y liderazgo es la carencia mayor en las organizaciones del Estado, las consecuencias son la recesión, el desempleo y la pobreza crítica e indigencia de un alto porcentaje de la población. Esta es la característica de los países subadministrados.

6. El impacto entendido como repercusión o influencia importante en el empleo, la formación y los ingresos, está por el lado de la globalización. La transformación del sistema empresarial mundial es la que los impacta. Pretender ver la solución de otra manera es ignorancia. Esto es lo que ocurre en los sistemas políticos de los países atrasados. Los gobernantes, los parlamentarios pretenden manejar políticamente y a nivel de microentorno, temas globales. La ignorancia es pésima consejera.

7. El empleo es dependiente e independiente. El empleo dependiente está ligado a un empleador. El Estado por definición no puede ser empleador. Las empresas que son las que requieren trabajadores, al revisar sus procesos, concentrar sus actividades en el núcleo del negocio y aplicar sofisticada tecnología, cada vez ofrecen menos posibilidades de trabajo.

El empleo independiente o autoempleo es la alternativa. El movimiento emprendedor que no es más que la promoción del autoempleo, implica estimular la creatividad y la iniciativa para emprender negocios. Cuando los Estados se asocian a las universidades y a las empresas para propiciar este movimiento emprendedor surgen las incubadoras de empresas, como ambientes seguros para que las iniciativas de jóvenes que quieren ser empresarios, maduren y se conviertan en pequeñas o medianas empresas exitosas. Este fenómeno que está revolucionando la microeconomía de muchos países, debe ser un modelo que debe ser estimulado especialmente en los países subdesarrollados.

8. Por tanto la causa del desempleo es cultural. Primero el individuo mismo considera que el trabajo es dependiente y si no encuentra empleo dependiente se siente un desocupado y exige que alguien le resuelva su problema. No hemos educado a esa persona para que se sienta emprendedor y genere su propio empleo. No la hemos ejercitado en sus dos facultades intelectuales básicas: su creatividad y su capacidad de innovar y en asumir riesgos



como algo calculado. Segundo, la educación formal y la empresa andan divorciados. No sienten que son socios naturales. La educación formal no se siente proveedor de un producto básico que es el egresado. Por tanto no lo prepara para el trabajo. A su turno la empresa no se siente cliente del sistema educativo y no expresa sus requerimientos para que preparen al egresado en las competencias que la empresa requiere. Tercero el Estado subadministrado convive en un desorden profundo y deja de hacer lo fundamental, promover el empleo. Aparte del movimiento incubador que debería ser su prioridad, no aprovecha el enorme caudal de conocimientos y experiencias de cientos de miles de desocupados que se hacían en las ciudades grandes donde hay mucha pobreza y no orienta proyectos empresariales donde está la riqueza natural de nuestros países, utilizando a esos desocupados talentosos como gerentes o asesores. Además con esta alternativa podría frenar la fuga de jóvenes talentos al extranjero. La ayuda internacional para esta alternativa es cuantiosa y la desaprovechamos. La barrera es cultural de que la riqueza existe y no se crea. Por esa razón nuestros ingentes recursos naturales otros los transforman, no nosotros.

9.El Estado debe reinventar la forma de gobierno. Pasar a una forma de gobierno ágil y efectiva que oriente su misión a la generación de riqueza y su visión al desarrollo de las personas y al crecimiento sostenido de las variables sociales y económicas que garanticen bienestar real al cien por ciento de la población.

10.Estamos en la era de la información y del conocimiento. Las empresas son organizaciones de conocimiento y sus personas son trabajadores de conocimiento.

La formación entendida como la aplicación del conocimiento en el trabajo es requisito indiscutible en la actividad laboral. A futuro cualquier trabajador en cualquier nivel en la organización que no domine la computación y no conozca más de un idioma Será un analfabeto laboral por tanto inempleable. Las empresas invierten en capacitación a tiempo real esto es en conocimientos y experiencias que probadamente generen valor agregado. De allí la vigencia y preferencia del coaching y del mentoring como enfoques de capacitación y consejería pragmáticos y de bajo costo.

11. Los ingresos entendidos como la contraprestación por el trabajo realizado deben verse con un enfoque distinto al tradicional. En el nuevo enfoque, la remuneración ya no es al puesto sino a la persona, en función de su aporte, de su aprendizaje, de su participación. De una remuneración fija correspondiente a un puesto fijo y rígido, a una remuneración variable ligada a un cargo amplio, genérico, flexible. En este caso el énfasis del pago está en la persona por el valor que agrega a los resultados. Pero se va más allá al vincular la remuneración a las ganancias compartidas, que tomarán la forma de gratificaciones, opciones de compra de acciones, o reparto de utilidades, etc.

A futuro se acentuará la tendencia al pago de la remuneración por las competencias del trabajador, esto es por el resultado que producen el uso de las capacidades, los conocimientos y los comportamientos del trabajador.

Las empresas no tradicionales necesitan nuevos niveles de esfuerzo y nuevos grados de flexibilidad de parte de sus trabajadores, por lo que buscarán nuevas e ingeniosas formas de compensar a sus colaboradores.

### **3.2 Recomendaciones**

1. La velocidad que ha impreso la globalización al mundo es impresionante. La distancia entre países desarrollados y los subadministrados se amplía rápidamente. Si la desintegración social y hasta económica está ocurriendo en los últimos, el riesgo de la desintegración geográfica y política está latente. Es una tragedia que no se dimensiona con exactitud.

Recomendar una reingeniería:

Primero personal. Que cada individuo sea capaz de sacar de raíz sus viejos comportamientos y actitudes y asuma los valores proclives al desarrollo.

Segundo del Estado. La reforma del Estado tiene que ser radical. Se tienen que revisar todos los procesos y aplicar modelos de calidad. Sólo un Estado con nuevo diseño y nuevas personas en su conducción harán posible que se acorten las distancias entre estancamiento y progreso.

2. La globalización por un lado y la cultura organizacional de los países pobres son los impactos en materia de empleo, formación e ingresos. Por tanto: Recomendar la generación de riqueza como prioritaria y única política de Estado. Las demás vienen por añadidura.

## DOCUMENTOS CONSULTADOS

William Bridges COMO CREAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE TRABAJO Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 1994

Comité de Redacción revista Despertar LA GLOBALIZACIÓN Las Esperanzas y los Temores Publicación de Watchtower Bible and Tract Society of New York. Colombia. Mayo 2002

Filosofía de la Calidad Artículo HABILIDADES CLAVES PARA EL ÉXITO EN UN MUNDO CAMBIANTE Revista Calidad & Excelencia del CDI de la SNI Año 6 N° 24 Lima

Víctor García Toma ESTADO Y GOBIERNO Artículo publicado por la USMP para uso académico. Lima. 2002

Mariano Grondona Ponencia sobre la GERENCIA, FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL Primer Congreso Nacional de Gerencia. Revista Gerencia. IPAE. Volumen XV N° 133. Julio 1985. Lima

Gary Hamel y C.K. Prahalad COMPITIENDO POR EL FUTURO Documento presentado en el XII Congreso Nacional de Gerencia organizado por IPAE Lima Agosto 1996

Rodrigo Hernández Benvenuto LA INDUSTRIA DE LA INCUBACIÓN. ARTICULACIÓN DE AGENTES. CASO DE CHILE. Conferencia Seminario Taller Internacional «Incubadora de Empresas: El conocimiento como valor agregado», organizado por FOPECAL. Lima. 2003.

Edward E. Lawler III COMO RECOMPENSAR LA EXCELENCIA Grupo Editorial Norma Colombia 2001

José Lolas Miani TRABAJO: CREANDO EMPLEO EN EL PERU. Editado por Impulso Macroeconómico. Lima

Dora C. Portocarrero CUANDO EL FUTURO NO ES UNA CONTINUACIÓN DEL PRESENTE. Revista Campus del Instituto de Investigación de la FIA de la USMP. Año XI No. 14 Julio 2003. Lima.

Carlos Saavedra GESTION Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS Ponencia presentada en la Semana de la Calidad 2003 «Excelencia: camino al éxito» Lima Octubre 2003

Federico Salvador BENCHMARKING, TODA COMPARACIÓN NO ES UNA OFENSA Revista Calidad & Excelencia Año 2 N° 11 Lima

Antonio Tadeu COMO SER MÁS COMPETITIVO Ponencia presentada en la Semana de la Calidad «Excelencia: camino al éxito» Lima Octubre 2003

Alvin Tofler LA TERCERA OLA Plaza & Janés Editores. España. 2000  
Linda y Vicente Yamazaki GLOBALIZACIÓN, LA NUEVA REALIDAD Revista Calidad & Excelencia Año 2 N° 11 Lima