

## **CAMBIOS HACIA EL NUEVO SIGLO**

Rodrigo Varela V. Ph.D  
Director CDEE  
Universidad Icesi

### **1. INTRODUCCION**

Al acercarnos rápidamente al siglo 21, hay tal vez una sola cosa en la cual se pudiese considerar que hay consenso mundial, y es el hecho de que estamos en un cambio de época, y que durante él muchas de las concepciones, ideas, valores, procesos, reglas, principios, etc. van a sufrir inevitablemente grandes modificaciones o grandes cambios.

Hoy más que nunca el futuro del género humano esta marcado por ese gran signo matemático: el delta, el cambio, la variación.

Pero aunque viviremos algunos cambios graduales relativamente fáciles de manejar, viviremos también cambios muy sustantivos que van a requerir de nosotros nuevas formas de pensar y de comportarnos.

Pero esta realidad se enfrenta a otra, lo difícil que es para el ser humano manejar el cambio, pues ello implica dejar una posición conocida para buscar una que no conocemos y aquí aparece el efecto riesgo/incertidumbre ante el cual todos nos asustamos y nos detenemos un poco. El gran reto es lograr dirigir el cambio de forma tal que las recompensas provenientes de correr el riesgo sean altamente gratificantes en todas las facetas de la vida humana.

Pero debemos entender que cambiar por cambiar, o porque esta de moda no tiene mucho sentido, es necesario que hagamos los cambios que se deben hacer y que los hagamos bien para lograr los conceptos básicos de productividad y bienestar. Igualmente es importante que dejemos quieto lo que se debe dejar quieto. O sea que hagamos una mezcla consciente de lo mejor de mañana y de lo mejor de hoy para poder ser exitosos. Este balance es vital y será una demostración clara de inteligencia , el hacerlo apropiadamente.

### **2. PERSPECTIVAS**

Que es lo que pudiera uno ver como las grandes perspectivas de los próximos años?. Diversos analistas y pensadores han gastado esfuerzos en estas

posibilidades, pero permítanme extraer de todas ellas algunas que considero que son las que más nos van a afectar en nuestra acción profesional y educativa.

Al revisar estas perspectivas es necesario que los educadores pensemos muy en serio en los cambios educativos que todas ellas implican y busquemos formas operativas de hacerlo.

## **2.1 NUEVAS TECNOLOGIAS**

No es novedoso decir que la ciencia y la tecnología tiene una aceleración en su desarrollo superior a cualquier otro aspecto, ni es nuevo indicar su papel preponderante en el desarrollo de los países, ni las reducciones de los tiempos de duplicación del conocimiento, ni el volumen de artículos, libros, y datos que se publican etc.; pero la gran pregunta es de pronto en cuales sectores se van a seguir dando los grandes cambios? A mi entender ellos estarán en:

- ? Telecomunicaciones
- ? Biología y sus aplicaciones
- ? Materiales
- ? Electrónica
- ? Servicios
- ? Salud
- ? Comercio
- ? Software - Hardware
- ? Transporte
- ? Energía
- ? Procesos Educativos
- ? Medio Ambiente

En todos ellos el influjo de la computación y de los sistemas de información será vital.

## **2.2 NUEVOS MERCADOS**

La globalización de la economía será el estándar y por lo tanto tendremos que competir globalmente por los mercados. Pero en todo el proceso de comercialización lo que ya se llama e-commerce, o sea el mercadeo y la venta por vía electrónica tendrá un gran papel. La bodega y el almacén virtual harán juego con el comprador virtual. La publicidad y la plaza sufrirán grandes cambios en su definición y en su aplicación. Los sistemas de transporte y de distribución serán cada vez más eficientes y rápidos y obligaran a reducir substantivamente los tiempos de servicio. Velocidad será el factor competitivo.

## **2.3 NUEVAS FORMAS DE TRABAJO**

Las jornadas de trabajo, están sufriendo ya serias modificaciones en diversos países del mundo. Francia esta pasando legislación para reducir la jornada a 30 horas. Pero no sólo nos cambiará el tiempo físico de trabajo, sino que también nos cambiarán sitios de trabajo, obligación de ir al sitio de trabajo, el horario, procesos de vacaciones, etc. Pero el mensaje no es tan agradable como parece, el mensaje es haga más en menos tiempo, use la tecnología para ser más productivo, actúe con más creatividad, con más innovación.

El número de empleados seguirá reduciéndose en las empresas grandes, en los elefantes. General Electric quien en 1.980 empleaba 400.000 personas en 1.993 solo empleaba 230.000. IBM ha eliminado a 171.000 empleos en los últimos 10 años.

Se estima que en año 2.000 el 35% de la fuerza de trabajo será de naturaleza temporal y que su composición integrará trabajadores temporales, trabajadores de tiempo parcial y contratistas.

Indudablemente la fuerza de trabajo del próximo siglo será más diversa, más flexible, orientada al equipo y sobre todo muchísimo más capacitada. Las empresas esperan que todo empleado llegue al sitio de trabajo capacitado para producir al otro día. . La educación será vital.

Para el año 2.000 el 57% de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos hará trabajo a distancia. Las compañías reducirán su inversión en tierra, edificios y oficina e invertirán significativamente en tecnología.

Las habilidades interpersonales, la capacidad de promover y aceptar el cambio, la capacidad de comunicación oral y escrita, y la habilidad para aprender serán vitales en la competencia por las posiciones laborales. Las empresas buscaran personas llenas de creatividad, de innovación, de iniciativa, de arranque, de independencia, de responsabilidad, de confianza en sí mismas, capaces de proveer soluciones; en otros términos llenas de Espíritu Empresarial. He aquí la base de nuestra responsabilidad como educadores†: formar a los jóvenes para que puedan actuar en estas nuevas formas del trabajo humano.

## **2.4 NUEVAS ORIENTACIONES PERSONALES**

El nirvana, ya no será el tener un buen puesto en una empresa y jubilarse al cabo de 35 o 40 años de trabajo. Las organizaciones no van a tener interés en la permanencia prolongada del empleado y este tampoco lo ansiará. El ser humano

buscará intensamente su autonomía, su independencia en el quehacer profesional. El ser empresario, el actuar free-lance, el tener libertad profesional y económica serán los principios rectores de toda acción personal. Tiempo libre para recreación y para la familia, auto satisfacción, independencia en la toma de decisiones, producción para uno mismo, autoevaluación y autocompensación más que evaluación del jefe y fijación de la compensación a recibir, demostrar mi capacidad por mi y para mi en contraste para otros y por otros, triunfo individual que demuestre mi capacidad personal, serán las normas.

Las organizaciones seguirán considerando a los empleados como recursos valiosos, pero al mismo tiempo seguirán haciendo downsizing, y ello origina que la gran paradoja de la gerencia será el mantener la lealtad organizacional bajo estos esquemas de contratación.

## **2.5 NUEVOS RECURSOS**

Obviamente la teoría tradicional de los recursos ya pasó de moda. Hoy el recurso humano en términos de su conocimiento y de sus actitudes, y el recurso informático son los elementos vitales. Nuevas teorías sobre recursos se están planteando, que dejan atrás las de ventajas competitivas, que ya habían dejado atrás las de ventajas comparativas.

Recursos como flora, fauna, agua, aire limpio, etc. llegarán a ser muy importantes. Se dice que de pronto, la próxima guerra, que ojalá nunca ocurra, será por agua potable fresca y no por petróleo o por oro.

En esta área la capacidad, el conocimiento, la creatividad, la innovación, la inteligencia integral del recurso humano, serán las piezas vitales para poder tener los recursos estratégicos del desarrollo y para poder usar adecuadamente los recursos tradicionales.

## **2.6 NUEVAS ESTRUCTURAS SOCIALES**

Aquí indudablemente tendremos los más grandes cambios, pues al mismo tiempo que las redes y los equipos de trabajo serán importantes, la responsabilidad individual será exigible. La familia, el matrimonio, los grupos sociales básicos, los partidos políticos, etc. todos se verán enfrentados a grandes cambios. Si hoy nos sorprendemos con familias conformadas por dos personas del mismo sexo, como será el proceso de la familia virtual? Si hoy nos sorprendemos de matrimonios conformados a través de Internet, nos cabría en la cabeza un proceso de generación

de familia a distancia ( Virtual?). Los conceptos de democracia, representatividad, etc. todos ellos presentan grandes cambios.

Según Drucker , en vez de capitalistas y proletarios, las clases del nuevo siglo serán: Trabajadores con conocimiento y Trabajadores de servicio .

## **2.7 NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Hemos visto ya los procesos de reingeniería y de downsizing en acción, Hemos visto el paso de organizaciones piramidales a organizaciones planas, hemos visto la conformación de conglomerados, de grupos, de holdings. Hemos visto la división de empresas, la reorganización, la centralización y la descentralización. Qué nos viene hacia adelante?. No lo sabemos con precisión, pero estemos listos para organizaciones que actúan como organismos vivos, que sufren los efectos evolucionistas, en que aprende ella misma, se da su identidad, se autocontrola. Las reglas entonces serán muy diferentes y la vida de la organización será adaptativa y evolutiva, es decir estará basada en cambios. La posición de por vida desaparecerá y la descripción del cargo y el manual de funciones se escribirán todos los días.

Estamos pasando de organizaciones con funciones administrativas internas y regidas por políticas internas, a la organización con funciones administrativas interrelacionadas y regidas por conocimientos definidos por el mercado. La administración esta cediendo su lugar a aplicaciones imaginativas del principio de libre mercado, lo cual nos irá sacando del nivel organizacional al nivel individual, de estructuras jerárquicas a redes y a nodos. Este cambio será tan drástico como lo fue en el pasado el cambio del feudalismo al capitalismo.

Por otro lado dice Drucker, “La organización del futuro tendrá como misión desestabilizar porque su función será poner el conocimiento a trabajar - sobre herramientas, procesos, productos, trabajo y conocimiento propiamente dicho - para generar una dinámica permanente de cambio.

## **2.8 NUEVO PAPEL DEL GOBIERNO**

Como ya lo hemos visto, el gobierno entrará en el proceso de concentrar sus esfuerzos en unas pocas cosas, y en dejar bajo la responsabilidad de los ciudadanos la mayoría de los aspectos. Su papel será mucho mas el de indicador, de señalador, de apoyador de acciones de los ciudadanos que de ejecutor de las mismas.

Al cambiar más y más los sistemas políticos a democracias participativas de los ciudadanos, estos serán los grandes generadores de las leyes y de las directrices. El gobierno será fuerte en unas pocas cosas, pero se nos acabará la posibilidad de asignarle al gobierno la culpa de todo lo que pasa.

La característica más significativa de la economía será la conformación de una red global en la cual no solo fluirán capital y bienes, sino que también fluirá en una forma suave ideas, gente, innovaciones, sin preocuparse de barreras o límites.

## **2.9 NUEVAS TEORIAS DE DESARROLLO**

Sea en lo personal, en lo afectivo, en lo profesional, en lo económico, en lo cultural o en cualquier otro campo, los indicadores personales, regionales, y nacionales de desarrollo van a cambiar. Los esquemas de desarrollo entendidos como las acciones para lograr un nivel de vida adecuado para los ciudadanos deberán ir mas allá de crecimiento del PIB, o del ingreso por cápita, o del índice de desempleo o de la tasa de mortalidad infantil, o de la esperanza de vida o del índice de alfabetismo. El ser humano tendrá nuevos ideales y en ese sentido se definirán los indicadores de desarrollo y las teorías de desarrollo.

El desarrollo dependerá del valor que los ciudadanos agreguen a la economía a través de su saber, su habilidad y su percepción de oportunidades. No se trata de lo que la nación tenga o posea se trata de lo que los ciudadanos hagan. Por lo tanto conocimiento, valores, habilidades y actitudes serán la fuente permanente de la productividad y de la riqueza y del bienestar social.

## **2.10 NUEVOS RITMOS**

En todas las facetas de la sociedad observamos una reducción permanente del tiempo involucrado entre una idea o una necesidad y su solución. El ritmo de acción será cada vez más alto, y por ello será necesario vibrar a mayor frecuencia, entregar antes que todo el mundo lo producido, mantener una actitud muy dinámica que vuelve todo rápidamente obsoleto.

## **3. NECESIDADES**

Pero si lo anterior son las perspectivas cuales serán las acciones que tendremos que tomar para poder resolver los retos que esas perspectivas nos formulan?

### **3.1 CAMBIO EN EL PROCESO FORMATIVO**

Nuestra educación necesita una modificación sustantiva para adecuarse a este nuevo horizonte. La educación tradicional orientado al status quo, al empleo de por vida, a la seguridad, al cumplimiento de las funciones del cargo, a la dependencia, a la estabilidad, tiene que orientarse totalmente al cambio, a la innovación, a la independencia, al empresario, al riesgo, a la rapidez, a la tecnología, a las nuevas situaciones.

Esto implica modificar radicalmente no solo los contenidos y las finalidades sino también las metodologías de todo el proceso educativo. La Educación Empresarial se vuelve una obligación y deja de ser una opción.

### **3.2 CAMBIO EN LOS VALORES Y ACTITUDES**

Todos los aspectos mostrados en perspectivas originan la necesidad de cambiar muchísimas reglas, paradigmas, valores y actitudes personales.

La valoración del tiempo, de las personas, de las normas éticas y morales, de los grandes principios económicos, cívicos y sociales son todos aspectos que deben ser ajustados para poder permitir a los ciudadanos vivir, en forma apropiada, en ese nuevo horizonte.

El balance entre principios que a veces lucen en los extremos y que ahora tienen que resolverse serán un elemento vital del ser humano del futuro. Tiempo vs. Calidad, Recursos Naturales vs. Resultados económicos, Rentabilidad vs. Respeto del valor del ser humano, Calidad vs. Rentabilidad, Servicio vs. Rentabilidad etc. serán algunos de los balances que debemos poder resolver.

### **3.3 CAMBIO EN EL NIVEL DE CONOCIMIENTO**

Las capacidades de aprender y desaprender serán los factores más importantes en este aspecto. La poca permanencia de las profesiones y de los conocimientos nos obligarán a estar en permanente aprendizaje.

Tendremos que elevar nuestro nivel de conocimientos y de la capacidad de aplicarlos, tendremos que ser capaces de aprender por métodos novedosos y poco convencionales.

El nivel de conocimiento, no se medirá mas por indicadores de alfabetismo, sino que se medirá por la capacidad real que el conglomerado humano de un pueblo tiene de estar al nivel tecnológico y científico de otro.

La necesidad de inversión en educación de excelente nivel será prioritaria y por eso una de las grandes industrias del futuro será la educación.

### **3.4 CAMBIO EN LOS NIVELES DE INNOVACION EMPRESARIAL**

La reducción de los ciclos de vida de los productos y de las empresas, obliga a que el grupo humano de cada organización tenga dos alternativas: Innovar o Morir . Esto exigirá que la labor de liderazgo personal u organizacional, privado o público estén orientado a crear y a desarrollar una actitud innovadora permanente. El desarrollo de la creatividad, el uso integral de los diversos lóbulos cerebrales, la generación y la evaluación de nuevas oportunidades de negocio, la implantación de las nuevas oportunidades será la acción vital del ser humano. La Investigación y desarrollo ser-n partes vitales de este ciclo de Innovación Empresarial. Por ello educación creativa y reflexiva ser-n la norma.

## **4 COMPROMISOS**

El nuevo siglo nos exige nuevos compromisos, para los cuales, debemos prepararnos adecuadamente. En el caso Latinoamericano, creo que los compromisos más importantes que tendremos serán :

### **4.1 GENERACION DE FUENTES DE TRABAJO**

Nótese que no dije fuentes de empleo, pues los empleos como los conocemos hoy seguirán reduciéndose. Necesitamos personas capacitadas para crear nuevas fuentes de trabajo a través de la creación de nuevas empresas para su propio desempeño y ojalá para el trabajo de muchos ciudadanos.

### **4.2 GENERACION DE PAZ**

Todos los procesos que desarrollemos deben ir orientados a la generación de una época de paz. Para ello es vital que creemos mejores condiciones de justicia, de oportunidad para todos, de equidad, de respeto al ser humano, de reconocimiento adecuado a la labor de nuestros colaboradores y que eliminemos los procesos discriminatorios que tenemos por sexo, raza, poder económico, origen etc., y que aprendamos a convivir con menos agresividad. Si esto lo logramos muchas de las formas de violencia que hoy tenemos desaparecerán. Recordemos que la acción



pequeña de cada uno de nosotros en este proceso es gigantesca por el espíritu y el ambiente que genera.

#### **4.3 GENERACION DE DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO**

Es vital que todos entendamos que la responsabilidad de esta generación tiene que ser entregar una ciudad, un departamento, un país, un continente a sus hijos en una condición infinitamente mejor a aquella en que la recibimos. Esto solo lo lograremos mediante la creación de nuevas organizaciones capaces de producir riqueza económica y social y por ello el papel de todos como empresarios es fundamental..

#### **4.4 GENERACION DE UN SISTEMA CARENTE DE CORRUPCION**

La política no puede ser reducir la corrupción privada (ojo he dicho privada) y la pública a sus justas proporciones. Tenemos que eliminar totalmente la corrupción. Las obras se deben adjudicar por méritos no por dadas o estímulos económicos. Las posiciones por méritos y no por votos o por otros favores. Los premios por méritos y no por partidos o grupos al que pertenezca. Las admisiones por exámenes y no por pedigríe. Los aumentos por productividad y no por razones de familia, de roscas o de corruptas lealtades.

Necesitamos una generación que compita limpiamente y que elimine del sistema todos los vicios que hemos arrastrado por tantos años.

### **5. CONCLUSION**

Como se indicó al inicio, lo único seguro es que muchas cosas van a cambiar; hemos aquí hablado de unas pocas que puede que se den y puede que no, pero indudablemente lo fundamental es nuestra preparación y nuestro compromiso para que dichos cambios no nos tomen por sorpresa. Que podamos todos nosotros estar preparados y listos para sacar lo mejor de esas nuevas oportunidades y lograr crear un continente más amable, más humano, más justo, más lógico que es lo que nuestros hijos nos demandarán. Muchachos, la responsabilidad que tenemos es grande, abracémosla con el compromiso de hacerla realidad.

### **6. BIBLIOGRAFIA**

- ? Joha R. E, "The 21st Century job" in Handbook of Business Strategy, 1998.
- ? Marren P. B "Why Peter Drucker is wrong about the future" in Handbook of Business Strategy, 1.998
- ? Pensum "Enfoques y Tendencias: Un UPDATE Gerencial" Pensum, Santiago de Chile No 27. Enero - Febrero 1998.
- ? Varela V. Rodrigo "Innovación Empresarial: Nuevo Enfoque de Desarrollo" ICESI, Cali 1.991.
- ? Varela V. Rodrigo "El nuevo siglo y sus efectos". Cali, 1998.
- ? Popcorn F. "Clicking." Harper Business Books. New York, 1997.
- ? Carlson Richard "Don't Sweat the Small Stuff and it's all Small Stuff". Hyperion, New York 1997.
- ? Farrel Larry "Entrepreneurial Leadership" Journal of Professional Human Resource. Management . # 11, London, April 1998.