

EL VALOR DEL TRABAJO EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL 4.0. DESAFIOS PARA LA GESTION DE PERSONAS Y LA COMPETITIVIDAD

DrErico E. Wulf Betancourt¹

ABSTRACT

Existe, la percepción distorsionada, de que la ventaja competitiva tiene que ver con aquellos factores relacionados exclusivamente con el producto, sus características, funciones y atributos, restando la importancia de otros aspectos de gestión que también constituyen ventaja competitiva, y que se refieren a aquellos relacionados con la capacidad organizacional de aprender, la inteligencia colectiva, las redes de aprendizaje, la efectividad del lenguaje y de la comunicación a través de las emociones, los valores culturales que facilitan la construcción de identidad organizacional, la composición etaria del personal, factores que se relacionan con las características del trabajo en la organización. Es decir, la organización es más competitiva, no solo por su capacidad de reacción, sino por su potencial de flexibilidad y adaptación a lo impredecible, especialmente desde la perspectiva de los shocks tecnológicos en curso que la empresa debe resolver, dentro del contexto de sus propios valores. Con una tasa de 9% de incremento anual de utilización de robots, y con la expectativa de que el 30% de los puestos de trabajo sean reemplazados por máquinas inteligentes, la empresa enfrenta el reto de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones tecnológicas, ampliando la dimensión de competitividad hacia los aspectos propios de la interacción de la personas que la componen, redefiniendo el sentido del trabajo.-

INTRODUCCION

Desde el punto de vista de los recursos y capacidades de la organización, el talento humano, es el único que tiene la particularidad de no ser fácilmente replicable. No obstante, los directivos no siempre le dan la importancia que tiene, y de hecho se existe evidencia que el 80% de estos, no utiliza más del 20% de las potencialidades del personal a cargo. Este antecedente, no solo indica lo limitado que es la cobertura de variables de gestión de un ejecutivo promedio, sino cuan significativa es la brecha entre lo que la organización es, y lo que puede ser, en el proceso de lograr ventajas competitivas.

Una medida de la ventaja competitiva de una organización, esta en su nivel de preparación para aprovechar las oportunidades de crecimiento que se le presentan incluyendo los efectos positivos del ámbito tecnológico. Esta preparación, es no solo identificar apropiadamente, las oportunidades de crecimiento que son factibles, y diferenciarlas de aquellas que no lo son, sino que también una cuestión de la composición y dotación de sus talentos, sus características y habilidades y competencias que la organización debe desarrollar.

¹ Dr. E Wulf B ewulf@userena.cl Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Sociales, jurídicas y empresariales, Universidad de La Serena (Chile). Doctor en administración de Negocios y Economista.

Esta capacidad de detección de oportunidades, no la provee necesariamente, los recursos tecnológicos de preferencia orientados hacia aquello que es repetitivo, sino que la habilidad de formarse juicios respecto de los talentos disponibles, en relación a las brechas que hay que cerrar. Ello es una ventaja competitiva, que proviene precisamente de la dotación de capital humano con la que cuenta la empresa.

LA CREACION DE VALOR Y LAS PRACTICAS DE GESTION

Las prácticas de Gestión, tienen incidencia no solo en la creación de valor, sino también en el nivel de competitividad de la empresa. Barros y Varas (2003)

En cuanto a cómo adaptarse al cambio tecnológico, de indudable importancia en la organización, es atender cuidadosamente como se distribuyen los recursos excedentes entre sus múltiples usos alternativos, para acceder a resultados que agreguen y no destruyan valor. Hay que tener en cuenta que el cambio tecnológico, destruye y crea empleos, y la exigencia es como no perder aquello que habiendo sido desplazado para una función, puede ser integrado en otra. En esta tarea, el rol de las personas, sus competencias conversacionales, de negociación, de liderazgo e innovación, y los procesos en los que participan, son tan importantes, como los soportes informáticos que coordinan estas variables.-

No obstante más que entender la sustentación interna de la “Cadena de valor”, se trata de diseñar prácticas y modelos de gestión organizacional, con las competencias necesarias, para identificar donde están las ganancias de competitividad más probables , y desplazarse rápidamente hacia tal punto. Cortada (2001).

Existe un aspecto dinámico en el proceso de creación de valor, por el cual hay que evaluar permanentemente el estado de la gestión y sus procesos, en particular aquellos que se relacionan con las decisiones, y la disponibilidad de los recursos humanos, ya que de esta forma, se definen los contenidos y alcances del nivel de competitividad que tiene la organización. La situación que caracteriza la telefonía móvil a nivel global, la pérdida de importancia del BlackBerry, de Nokia otrora líder de innovación, y la competencia entre Samsung con su producto Galaxy, que perdió su ventaja respecto de Apple con su iPhone, reflejan la importancia de adecuar los parámetros de gestión, acorde a las condiciones cambiantes de mercado, para mantener la ventaja competitiva.

En general, las empresas no pueden asumir que su modelo actual será exitoso siempre. Necesitan estar permanentemente explorando nuevas opciones y alternativas de productos con mayores grados de innovación y valor, que difícilmente podrían lograr sin la participación de recursos humanos calificados, con motivación y capacidades creativas y de innovación desplegadas en función de un proyecto de negocio que los integra plenamente.

Google, ha desarrollado un modelo de negocios altamente intensivo en generar opciones de valor para sus usuarios, al punto que sin que haya sido su propósito inicial, está experimentando (California), la producción de automóviles, que se conducen de forma autónoma. Su modelo de gestión de personas, valora el talento humano como un factor superlativo, cuando se entrelaza según sus capacidades para generar inteligencia colectiva y relacional. Además, Google no tiene

estructura jerárquica o jefaturas que limiten las opciones de interacción relacional, dentro de un contexto de flexibilidad corporativa en el que todos tienen espacios para su creatividad e investigación y búsqueda de la innovación. Esto de alguna forma demuestra, que los niveles de competitividad avanzada, se logran con recursos humanos de nivel superior con espacio para sus talentos, de manera que puedan detectar negocios y segmentos de consumidores, que de otra forma no sería posible, y que en la dimensión del impacto tecnológico, representa un seguro laboral para afrontar sus consecuencias. Parte importante del temor al cambio tecnológico, surge del hecho de que las organizaciones han limitado que tanto pueden hacer las personas más allá de lo rutinario, debido al rol limitante de las estructuras y jerarquías rígidas que las caracterizan. Es decir, un efecto de la revolución industrial 4.0 sobre el trabajo, debería ser fomentar una mayor flexibilización de la organización no solo en sus estructuras y jerarquías, sino en la forma como aprovechan los talentos de las personas que la integran.-

REVOLUCION INDUSTRIAL 4.0

Superada la Robótica y automatización de actividades rutinarias, que se aplicaron en el tramo final del siglo pasado, surge en la siguiente fase, la interacción entre las máquinas y, entre estas y el hombre. Una especie de Robótica inteligente y a continuación la Inteligencia artificial. Las máquinas, desarrollan capacidades para adaptarse y auto regularse frente a procesos y entornos cambiantes, incrementando los niveles de flexibilidad que facilitan la entrada a nuevos ámbitos de negocios, y la adaptación a nuevas condiciones de mercados. Wulf (2017)

Que implicancias tiene esta revolución?: No es trivial anticipar con precisión los efectos de esta Revolución pues se trata de eventos que no tiene referencias pasadas, y que replantean los fundamentos del desarrollo económico, el comercio exterior, las organizaciones y la interacción con los factores concurrentes y las personas. Preliminarmente, se estiman algunos lineamientos en las líneas que se mencionan a continuación

a.- Las empresas segmentan sus mercados, en base a procesos permanentes de innovación, investigación y desarrollo. Además se estima una sustitución de trabajo de bajas calificación y destrezas, en casi la totalidad de los sectores productivos. Sachs (2019). Se fortalece el consumidor con preferencias específicas, con alto contenido de valor, capaz de generar incrementos sostenidos en los beneficios de las empresas. Schwab (2017)

b.- La necesidad de una coordinación logística interna y externa para la innovación, abre espacios para los denominados ecosistemas empresariales en el que coexisten Empresas de variada magnitud (pequeñas y medianas), universidades, centros de I&D y el sector público, reduciendo los costos de transacción del proceso innovador.-

c.- Los modelos de gestión evolucionan a formatos horizontales, con aplicaciones informáticas integradas a las decisiones operacionales y de negocios, que incrementan la eficiencia. Se fortalecen los centros de servicios compartidos, que son áreas de servicios necesarios dentro de la empresa (contabilidad, remuneraciones, recursos humanos, finanzas, comunicaciones, servicios de apoyo), concentrados en unidades internas específicas para proveerlos, orientadas por la efectividad y la

eficiencia. Estos centros al liberar recursos, permiten aumentar la competitividad, y la innovación estratégica. Western Union Latino América, es un caso a considerar en este sentido.

e.- Los recursos humanos que ingresan a estas empresas, deben tener capacidad prospectiva, de innovación, de adaptación, reacción y competencias poli funcionales. El esperado reemplazo de trabajos rutinarios, abre nuevas opciones para aprovechar talentos en áreas de mayor valor dentro de la organización.-

f.- Nuevas modalidades de organización del trabajo, más flexibles como por ejemplo el teletrabajo, se conectan plenamente con estos enfoques. Hewlett Packard, ha propiciado un aumento de esta práctica de organización del trabajo, al punto de que en algunas de sus filiales hasta un 30% de su fuerza de trabajo trabaja en esta modalidad.-

De lo anterior, resulta que la empresa enfrenta un reto de proporciones en cuanto a sus prácticas de gestión incorporando los nuevos paradigmas de la innovación, calidad, asociación cooperativa, flexibilidad y segmentación, para lograr la competitividad necesaria para competir exitosamente en la economía global.-

LOS RECURSOS HUMANOS, Y LA COMPETITIVIDAD.

Ser competitivo es la capacidad de generar un diferencial de precios, calidad o servicios, que permite mantener una ventaja respecto de la competencia.

En los mercados esta ventaja es fundamental. Como sobrevivieron los relojes suizos ,al desafío de la era del reloj basado en el cuarzo?. Enfocándose en el cliente y profundizando la innovación, especialmente importante para enfrentar la estrategia de ciclos de vida cortos, que siguieron los productos (relojes) ofrecidos por la competencia.-

Todo cuanto hay que avanzar en mejorar la competitividad, es lo que hay que evolucionar en prácticas de gestión (reducir los costos de transacción, trazabilidad de los productos, incrementar la coordinación de los procesos, enfocar los procesos de gestión de recursos humanos en fortalecer sus competencias para escenarios cambiantes, fortalecer la confianza, la innovación, la inteligencia colectiva).

El problema de incrementar los niveles de competitividad de la empresa, tiene en los recursos humanos una variable fundamental. Pero ello, depende de replantear algunos paradigmas, que han caracterizado a la empresa tradicional. Echeverría (2003).

En general, los recursos humanos han sido considerados en la fase de implementación, pero no tanto en la de elaboración de las estrategias. Es decir, tienen que asumir un rol de garantes para la aplicación de estrategias, en las que en muchos casos no tienen una mayor participación. Alguien podrá pensar, que los contratos laborales son precisamente esta garantía. Sin embargo, esta visión reduccionista, excluye el potencial que tienen estos recursos como fuente de innovación, creatividad, calidad, valor y competitividad, para lograr estrategias exitosas, y cuando hay que asumir las secuelas de la oleada tecnológica, la empresa se encuentra superada.

Sin embargo, los enfoques actualizados de estrategia, que deben internalizar escenarios de mayor complejidad, han ampliado su ámbito hacia las personas, el trabajo en equipo, el aprendizaje y el conocimiento. Manzuoli (2006). Además, los enfoques holísticos, en el que todas las opiniones son aceptadas como válidas, tienen una indudable ventaja para lograr sus fines, pues forman conjuntos mayores (Valor), que la suma de sus componentes. Ibáñez (2002)

Los recursos Humanos para fines de ventaja competitiva, quedan en el ámbito de la Dirección estratégica, que se entiende como “un modelo de decisión referente al área de las personas, del que se derivan objetivos y metas, que necesitan ajustes entre la organización y el ambiente, interno y externo, para lo cual se deben formular políticas de gestión de recursos humanos.”. Valle (1995)

Los procesos de recursos humanos son un factor consustancial en una estrategia, e indispensable en el ajuste interno y externo de las organizaciones al cambio tecnológico, para lograr competitividad. Además, constituyen la fuente de aprendizaje de la organización, que es uno de los recursos más importantes, para desarrollar competencias de adaptación. En particular, se asume que los ejecutivos de la empresa con conciencia de sí y constructores de capital social, son un prerrequisito para la competitividad, ya que con su capacidad de transmitir contenidos y valores, movilizan todos los recursos potenciales que tiene la empresa. Vignolo (2003)

Las estrategias de recursos humanos, se derivan de las estrategias de la empresa formulada a nivel ejecutivo, y deben interrelacionarse entre sí. En consecuencia, los procesos de gestión de personas, deben aplicarse con sentido de inclusión y complementariedad, para construir competencias y recursos que quedan a disposición de los niveles de decisión estratégicos. En ello se sustentan los aumentos en la productividad, valor y competitividad.-

Al mismo tiempo, la capacidad de crear aprendizaje colectivo mediante redes de comunicación y cooperación interna, que definen la inteligencia colectiva con la cual cuenta la organización, también son importantes en lograr niveles de competitividad. Gore (2013)

En esta visión, los diversos subsistemas que configuran el sistema de recursos humanos, tales como selección de personal, compensaciones, evaluación del desempeño, entrenamiento, sistemas de incentivos, clima organizacional y sus valores, deben estar integrados a una estrategia, dentro de una dimensión Inter temporal, con importante sentido de sincronización estratégica, para tener en el momento justos a las personas apropiadas, que estén en condiciones de asumir las tareas esperadas y en los niveles de desempeño que la estrategia necesita, sin que en ello se pierda la conciencia del aporte que representa cada cual .

La preocupación por la competitividad, refuerza la importancia de los recursos humanos y sus procesos. De hecho, estudios realizados en Inglaterra muestran que entre los factores explicativos de la disminución de sus niveles de competitividad, se encuentran la subinversión en capital humano y la deficiente gestión del cambio estratégico. Sparrow y Pettigrew (1987). En general, relacionarse bien con los integrantes de la organización, impacta favorablemente los resultados de la empresa. O'Reilly y Pfeffer (2000)

En el logro de la ventaja competitiva, se trata de disponer de las personas adecuadas, con las capacidades y competencias suficientes, como para responder a las exigencias del desempeño, y tener un rol central ya sea directamente mediante la participación activa en la creación de valor, o indirectamente con el aseguramiento de la calidad y fiabilidad de las actividades y procesos que se realizan en la empresa, y que también constituyen fuentes importantes de competitividad organizacional.

El enfoque de Mac Millan y Schuler, (1985) (citado por Valle (1995), propone una matriz de opciones estratégicas, según las cuales los recursos humanos generen condiciones de ventaja competitiva. Esta Matriz combina objetivos estratégicos, (Competidores, clientes, distribuidores y proveedores) con elementos de impulso estratégico, tales como Costo/eficiencia, diferenciación, e innovación, que cubren un espectro de posibilidades, ampliamente vigentes. La empresa, tiene que evaluar estas opciones dependiendo de cómo se relacionan con los talentos disponibles.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y VENTAJA COMPETITIVA.-

La cultura organizacional, puede contribuir a reforzar o mantener una ventaja competitiva en una empresa. Esto debido a que los valores culturales potencian aspectos como la eficiencia, diferenciación, innovación y su orientación a los clientes, proveedores, consumidores y/o distribuidores. Tal es el caso de las empresas en las que prevalece una cultura de servicio, en las que claramente se aplica una orientación a los clientes, (Hotelería, tarjetas de crédito, bancos), y se diferencian de aquellas que se focalizan solo en el producto (Casinos). No obstante, la incidencia de la cultura organizacional en la generación de ventaja competitiva, depende de algunas características, que deben ser registradas por los procesos de gestión de recursos humanos, entre las cuales es pertinente señalar:

a.- La empresa debe tener valores culturales no compartidos con otras empresas. De otra forma no hay como generar ventaja competitiva, si todas las empresas propician los mismos valores culturales. Por ejemplo, dado que es difícil crear climas de confianza, aquellas empresas que lo logran, acceden a ventajas competitivas, pues fortalecen las instancias de dialogo interno, de aprendizaje recíproco, y creatividad necesarios para crear corrientes de innovación. Igualmente, si se trata de fomentar una cultura del cambio, para lo cual hay que revisar el ámbito externo con regularidad. Mc Kinsey Report (2014)

b.- Los valores culturales, tienen que representar su única y específica realidad, para que no sean transferibles a otras empresas. El lenguaje de trabajo por ejemplo, es una expresión cultural propia de cada empresa, modismos, dichos, códigos, que se refuerzan con la tradición y que generan lazos de pertenencia, solidaridad y cooperación que constituyen capital social propio.

c.- Los valores culturales deben reflejarse en un componente cuantitativo ,por ejemplo, bajo porcentaje de productos defectuosos(cultura del trabajo bien hecho, calidad a la primera), alta eficacia en la resolución de problemas(administración eficiente del tiempo), costos menores que la competencia(integración a los objetivos de la empresa), menores tiempos de respuesta a las llamadas a las líneas de servicio(cultura de servicio al cliente).

d.- No menos importante es considerar que la tendencia actual de transformar los espacios de trabajo y sus características, para dar paso a una nueva forma de trabajar. Actualmente, la importancia de un directivo(a), no se evalúa por los metros cuadrados disponibles para su oficina, Se valora la horizontalidad y las relaciones de cooperación interna, fomentando un ambiente de emprendimiento más que de funciones.

e.- La irrupción de la robótica, la Inteligencia artificial y las maquina inteligentes, libera tiempo dentro de la organización que facilita nuevas opciones de trabajo flexible, como el home office o teletrabajo, dentro del concepto de “movilidad total”, en el que incluso las empresas pueden tener profesionales freelance.-

En consecuencia, la Cultura organizacional son los valores creencias y principios compartidos por los integrantes de una organización, que dan lugar a códigos de conducta, para el logro de las metas de los individuos y la organización. Estos valores para que sean relevantes, y no simplemente

intenciones, deben ser complementados con políticas que le otorguen una dimensión real. El trabajo en equipo por ejemplo, requiere remuneración por resultados del equipo. Gerstner (2014),(Citado por McKinsey report 2014).El trabajo remoto o conectado, requiere normativas complementarias que delimiten sus alcances y expectativas de desempeño.-

La cultura organizacional, es también el resultado de la historia de una empresa, sus fundadores, sus experiencias y conocimientos, lo cual es sintetizado en conceptos-fuerza, que actúan como poderosos incentivos para el accionar de los individuos en el logro de objetivos. Por lo tanto, también configura un marco de referencia importante para la realización de estrategias y su aplicación.

En función de ello, los responsables de la Gestión de Personas, pueden fortalecer la cultura organizacional, mediante los procesos de gestión de recursos humanos, por ejemplo:

- La selección de personal orientada a Reforzar valores existentes (honestidad, Lealtad), o a generar nuevos valores (Transparencia, confianza).-
- Desarrollar procesos de formación profesional, mentoring y coaching, que fomenten competencias personales de comunicación y conversación, al igual que aquellas que demanda el escenario tecnológico. Tal es el caso por ejemplo de pensamiento analítico estratégico, resolución de problemas complejos, resiliencia cultural, inteligencia relacional, pensamiento crítico y liderazgo virtual.
- Establecer programas de compensación que refuercen actitudes y valores deseados, consistentes con las necesidades de las estrategias en aplicación, (remuneraciones variables, incentivos por desempeño, bonos por resultados, productividad, o utilidades).-

Dados que los procesos de gestión de recursos humanos, y la cultura organizacional, no son modificables en períodos breves, condicionan los alcances de una estrategia y la capacidad de lograr ventaja competitiva.

En general, la Gestión de Recursos Humanos, mediante sus distintos procesos; es determinante en la formación de valores, (honestidad, excelencia, calidad, creatividad) o en la modificación de los existentes, y por tanto tiene una importante y decisiva influencia, en la generación de una cultura organizacional que otorgue ventaja competitiva de la empresa.-

TIPIFICACION DE LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACION

El Modelo de Lengnick-Hall(citado por Valle ,R (1995), presenta una matriz de dos dimensiones en la que se enlaza el aspecto económico , mediante la dimensión crecimiento, y la gestión de los recursos humanos a través de la preparación de la organización. La interacción existente entre ambas variables, define niveles de competitividad para enfrentar las opciones de mercado, en cuanto a crecimiento de las ventas, los ingresos y las utilidades.

Cuadro N°1
ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DE LAS EMPRESA

	ALTO									
EXPECTATIVA DE CRECIMIENTO	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;"> (B) EXPANSION (Alta Competitividad) </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;"> (A) DESARROLLO (Competitividad Medio-baja) </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;"> (C) PRODUCTIVIDAD (Competitividad sostenible) </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;"> (D) REDIRECCION (Sin competitividad) </td> </tr> </table>	(B) EXPANSION (Alta Competitividad)	(A) DESARROLLO (Competitividad Medio-baja)	(C) PRODUCTIVIDAD (Competitividad sostenible)	(D) REDIRECCION (Sin competitividad)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">ALTO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">PREPARACION DE LA ORGANIZACION</td> </tr> </table>	ALTO	BAJO	PREPARACION DE LA ORGANIZACION	
(B) EXPANSION (Alta Competitividad)	(A) DESARROLLO (Competitividad Medio-baja)									
(C) PRODUCTIVIDAD (Competitividad sostenible)	(D) REDIRECCION (Sin competitividad)									
ALTO	BAJO									
PREPARACION DE LA ORGANIZACION										

Fuente : Elaboración propia basado en Valle, R (1995)

La dimensión crecimiento significa las oportunidades de negocios que se presentan en el ámbito externo, y el grado de expansión posible para la organización asociado a ello. Una economía en crecimiento, aumenta las expectativas de expansión, como lo hace un clima favorable a la inversión, con reglas claras y estables ..-

La dimensión preparación de la organización, determina la disponibilidad de las competencias organizacionales necesarias para las opciones de crecimiento. Las combinaciones posibles que resultan son cuatro. Los movimientos al interior de la matriz pueden ser en sentido vertical u horizontal .En la primera situación, porque los cambios tecnológicos afectan las capacidades organizativas y el nivel de competitividad; en la segunda situación porque ingresan nuevos competidores al mercado alterando las expectativas de crecimiento y expansión. Cualquiera de estas posibilidades, altera las alternativas de la organización, desplazándola de un cuadrante a otro.

Revisemos a continuación el contenido de cada uno de estos cuadrantes.-

1.-El cuadrante (A), combina altas expectativas de crecimiento, con un bajo grado de preparación de la organización para asumir estas expectativas .La competitividad esta en nivel medio- bajo. Ejemplo, Twiter con 500 millones de usuarios, 65 millones de Tuits diarios, y 800.000 peticiones de búsqueda al día, pero que con su restricción de 140 caracteres, limita y reduce su competitividad.

2.- El cuadrante (B), las expectativas de crecimiento siguen siendo altas, pero el grado de preparación de la organización también es alto, ya que tiene los talentos con las competencias necesarias para una aplicación exitosa de la estrategia .Este es el caso de las empresas que se han preparado con anticipación, realizando una adecuada planificación de sus necesidades de actualización de sus talentos. En este caso, la competitividad es alta. Ejemplo, las empresas del área tecnológica tales como Apple, Google, E:Bay, Samsung

3.- El cuadrante (C), muestra la situación en la que las expectativas de crecimiento son bajas pero la preparación de la organización es alta. La empresa posee en este caso, una ventaja competitiva

sostenible. La alternativa entonces concentrarse en aumentos de la productividad, para reducir las ineficiencias de escala, que surgen de recursos que no están plenamente utilizados. La empresa tiene una competitividad sostenible, con la cual puede evaluar nuevas opciones dentro del rubro actual, o entrar a nuevos sectores de negocios.

4.- El cuadrante (D) muestra la más difícil de las situaciones, en la que se combinan bajas expectativas del crecimiento, con bajo nivel de preparación de la organización. En este caso, la única opción es la reconversión mediante una agresiva estrategia de innovación o, salir de la industria. La empresa, esta en una situación de falta de competitividad, para continuar en el negocio. Ejemplo, la situación de Nokia que dejó de producir celulares el año 2011, tras ser desplazada por los teléfonos inteligentes de sus competidores. Yahoo, no pudo recuperar su potencial de crecimiento, en relación al dinamismo avasallador de sus competidores.

El cambio tecnológico acelerado, redefine las opciones estratégicas especialmente para el caso de muchas organizaciones que como consecuencia de ello, quedan en el cuadrante (D). Una empresa del rubro inmobiliario tradicional basado en una dimensión física, queda desfasada respecto de cómo se concibe el mismo rubro en el espacio tecnológico actual. En este caso el Big data, machine learning, inteligencia artificial y aprendizaje profundo, facilitan la recolección de datos para el diseño virtual de los espacios, su utilización óptima además de análisis predictivo de tasa de ocupación de espacios. La incorporación de la tecnología, ciertamente es un factor de competitividad para el cual la organización debe estar preparada, y situarse en el cuadrante (A) o (B), en los casos de expectativas altas de crecimiento.

PREPARACION DE LA ORGANIZACIÓN: FACTOR DE COMPETITIVIDAD

Hay que tener en cuenta que las expectativas de crecimiento, se refieren no solo a lo que la organización tiene posibilidad de hacer, sino que también están influenciadas por factores externos (cambio tecnológico), institucionales (leyes y regulaciones de amplio espectro), en los que la empresa no tiene control. Es decir, relacionar la preparación de la organización, con las expectativas de crecimiento, asume que existen oportunidades de negocios, que las puede aprovechar tanto la empresa en cuestión, como lo puede hacer otra de la competencia.

De ello resulta que la preparación de la organización, se refiere a su capacidad para aprovechar dichas oportunidades, de manera de no perder posicionamiento respecto de la competencia, al igual que las variables que influyen dicha capacidad, y que finalmente determinan la ventaja competitiva de la organización, y su nivel de competitividad especialmente en el escenario tecnológico.

Entre los factores que influyen en la preparación de la organización, se incluyen aquellos que se relacionan con la composición etaria, los sistemas de compensaciones, el clima organizacional, la cultura de adaptación y cambio, dada la estructura y los estilos de liderazgo. Estos dos últimos, son más difíciles de modificar en plazos breves, rasgo central de las oportunidades de negocios en escenarios competitivos. Las oportunidades aparecen tan rápido como se desvanecen.-

El Factor etario y las políticas de gestión.

La composición del personal de la empresa, está distribuida entre grupos de edades. El grupo "X" (nacidos entre 1961-1981), el grupo "Y" (nacidos entre 1981-1999), y el grupo de los Baby boomers (nacidos entre 1941-1964). Cada uno de estos grupos, tiene distintas motivaciones, responde de distinta forma a los incentivos, y se vincula con la empresa de modos cambiantes.-

Las empresas y sus políticas de gestión de competitividad, deben resolver los desafíos que plantea esta composición etaria y generacional, para evitar las pérdidas de productividad que surgen por la

alta rotación del personas más jóvenes, que las empresas identifican con potencial de inversión y desarrollo.-

Cuadro N°2

Preferencias de las empresas según grupos generacionales

Concepto	Generación BB	Generación X	Generación Y
Horario flexible	48%	52%	64%
Desarrollo profesional	16%	44%	56%
Rotación	Baja	Intermedia	Elevada
Relación de autoridad	Vertical	Horizontal	Virtual
Estructura	Jerárquica	Matricial	Plana

Fuente. Elaboración propia en base a reporte Randstad (2015)

El cuadro N° 2, muestra que no es indiferente para la empresa, la composición etaria de su personal. En particular, en aquellos casos en los que el Grupo “Y”, tiene mucha incidencia, la empresa enfrenta el problema de la alta rotación con importantes efectos en la productividad y competitividad, en tanto se pierden los jóvenes con mayor potencial y talento, aparte de los costos del proceso de selección, desempeño y su evaluación que implica comprometer recursos por al menos un año, y de incierta recuperación en el caso de la generación “Y”.-

Igualmente, en relación a las políticas de compensaciones, que en este grupo “Y”, favorecen el sistema de remuneración variable, como un medio de mantener la motivación y el interés por los resultados como medida del desempeño, que se refleja en bonos, participación accionaria o en utilidades. Por ello, las empresas deben adecuar sus políticas, en función de cómo se distribuye la proporción de los rangos de edades. Es decir, un primer aspecto de la preparación de la organización, esta determinado por su composición etaria, y la sintonía de sus políticas de gestión con esta realidad. y sus requerimientos.-

El factor clima organizacional

La organización actual, es principalmente una entidad de relaciones, emociones y comunicación. Las competencias conversacionales, definen la productividad de los procesos, y los límites de la organización.

La importancia de las emociones, se constata en la articulación entre las acciones y los objetivos de la empresa. Los factores motivacionales tienen una importancia decisiva, en apoyar emociones positivas que impactan favorablemente en los resultados. La motivación positiva, reemplaza a la motivación negativa. La confianza, reemplaza al miedo como inductores de conductas y actos que afectan positivamente los resultados.

El clima organizacional mas apropiado será del tipo integrador, facilitador e inclusivo, que facilite en la persona una conciencia de si y del ser, que le permita dimensionar su rol trascendente y relevante en las definiciones de la organización , sus valores y objetivos. Echeverría (2003)

Actualmente las personas tienen un nivel de autonomía mayor, dado que ha aumentado su nivel educacional, disponen de medios de comunicación, y acceso a la información y al conocimiento de tipo masivo. Se conectan mediante redes que fomentan el aprendizaje, y la inteligencia colectiva de la organización. Levy (2013).

El clima organizacional debe propender a que la organización incremente su capacidad de aprendizaje, como condición para la adaptación y el cambio. La organización que aprende, no es el resultado de políticas restrictivas que se identifican con estructuras rígidas y verticales, sino que más bien resulta del estado de conciencia individual y colectiva que genera percepciones y mapas mentales de la realidad que hay que asimilar, para a continuación identificar las variables de ajuste y cambio. En el proceso la organización debe aprender a desaprender, o aprender a aprender.-

La productividad de la organización se mide por las competencias conversacionales de sus grupos y equipos de trabajo, que dependen de un clima organizacional basado en el dialogo, la interacción que contempla la relevancia de las emociones y los estados de ánimo.

La cultura de adaptación y cambio

Cualquier evento de cambio, implica una secuencia de ajustes que involucra la organización en su conjunto, sus políticas y modelos de gestión. El proceso de cambio propiamente tal, se realiza de manera gradual y secuencial, no sin antes resolver, que es lo que hay que cambiar o modificar. Frecuentemente ocurre que la gestión identifica un problema, pero no necesariamente acierta con las causas. El shock tecnológico actual y su velocidad de expansión, representan un desafío no solo en cuanto sus demanda de cambio y adaptación, sino que también en identificar qué hay que modificar y cuál es la prioridad que se le debe asignar. Una situación de este tipo sucedió con empresas que enfrentadas a la competencia global también de rápida expansión, creían que para reducir costos y aumentar la productividad, debían comenzar de cero en todas las variables críticas de la organización aplicando un proceso de reingeniería. El resultado no fueron menores costos, sino que una pérdida de eficiencia, debido a que entre las variables críticas estaban los valores culturales, que al ser literalmente borrados, dejaban a la organización sin identidad ni sentido de pertenencia. O sea había que reducir los costos, pero sin alterar aquello intangible que conectaba a los integrantes de un equipo o grupo de trabajo.

Identificar aquello que es necesario cambiar, y mas aun si se trata de una exigencia que emana del ámbito externo, requiere de varias fases, tal como se aplica en los modelos de desarrollo organizacional y los procesos de cambio interno. .La primera de estas fases es la aparición de una “Crisis”, luego sigue la Fase aguda, y posteriormente, la adaptación. Heifetz (2011)

La etapa de Crisis.

En esta fase se multiplican los riesgos, la incertidumbre y la urgencia desplaza a lo importante. La situación de crisis, obliga a aplicar acciones de control de daños, que dan lugar a dos etapas posteriores:

La etapa Aguda

En esta etapa hay que aprovechar el tiempo, para preparar el trabajo adaptativo. Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales, entre quienes dirigen el cambio y quienes lo asimilan, se trata de una fase de reforzamiento de los lazos emocionales que constituyen la experiencia y el aprendizaje acumulado de la organización. En esta etapa, hay amplio espacio para improvisar. La

improvisación efectiva, es un atributo muy valorado en organizaciones en proceso de adaptación y cambio.

La etapa adaptativa

En esta fase, se trata de adecuar la organización para el cambio, mediante acciones de adaptación. De especial relevancia, es la relación entre el sistema socio técnico y la persona, así como también lo es, la diferencia entre el trabajo técnico y el trabajo adaptativo.-

El sistema socio técnico, se vincula con la persona no solo mediante la jerarquía, sino que mediante las emociones, las redes de aprendizaje colectivo, fomentando el incremento en la calidad de dichas redes, y el fortalecimiento de la cultura organizacional adaptativa. Levy (2013)

Respecto de las diferencias entre trabajo técnico y adaptativo, el trabajo técnico, se relaciona con actividades repetitivas que se ejecutan en base a la experiencia. Mientras que el trabajo adaptativo, se relaciona con nuevos aprendizajes para su ejecución, situación muy relevante en el ajuste al escenario tecnológico que sustituye lo rutinario pero no aquello relacional, intuitivo, innovador propio de los talentos humanos y imprescindible necesario en la organización y que modifica la naturaleza del trabajo desde aquello predecible, hacia lo imprevisible en el que la adaptación y cambio, son los nuevos parámetros de cultura organizacional y desempeño .-

Figura N°1
Diferencias entre el trabajo técnico y adaptativo



Trabajo técnico y adaptativo

Tipo de Trabajo	Definición del problema	Soluciones e implementación	Foco principal de responsabilidad para el trabajo
Técnico	Claro	Claro	Autoridad
Técnico y adaptativo	Claro	Necesita aprendizaje	Autoridad y Stakeholder
Adaptativo	Necesita aprendizaje	Necesita aprendizaje	Stakeholder mayor que la Autoridad

Fuente: Heifetz, R (2011). Liderazgo adaptativo

Esta diferencia se relaciona con el núcleo de adaptación de la organización, en tanto establece el umbral en el que la experiencia, no es suficiente para la adaptación, y se necesita aprendizaje. Este aprendizaje, involucra plantearse nuevos paradigmas y cuestionamientos, que agilizan la adaptación, cuando se consideran internalizados en las prácticas de gestión y se comprueban efectivos para lograr mejores resultados que la competencia. Tal es el caso de la preparación y entrenamiento continuo, para aplicar procesos de mejoramiento continuo, tanto en procesos de calidad, innovación o competitividad.

CONCLUSION

Una medida de la ventaja competitiva de una organización, es su nivel de preparación para aprovechar las oportunidades de crecimiento que se le presentan. Esta preparación, es no solo cuestión de la composición de sus talentos, sino que también su capacidad de identificar apropiadamente, las oportunidades que son factibles, y diferenciarlas de aquellas que no lo son. Esta capacidad de formarse juicios respecto de los talentos disponibles, y de las brechas que hay que cerrar, es una ventaja competitiva, que proviene precisamente de la dotación de talentos y de capital humano con la que cuenta la empresa, y las políticas complementarias con las que construye

ventaja competitiva. El escenario tecnológico y sus efectos, delimita espacios y oportunidades que no todas las organizaciones están en condiciones de aprovechar, pero ello no significa que muchas organizaciones no se puedan preparar bien para ello.

La ventaja competitiva también está contenida en aquellos factores relacionados con la capacidad organizacional de aprender, la inteligencia colectiva amplificada mediante redes, la efectividad del lenguaje y de la comunicación a través de las emociones, los valores culturales que facilitan la construcción de identidad organizacional, e incluso la composición etaria del personal, que constituyen variables con baja probabilidad de que se repliquen fácilmente.-

Las organizaciones enfrentan un nivel de complejidad, como condición de entrada para acceder a una venta competitiva, que en cuanto tal, no la pueden lograr solo desde el punto de vista tecnológico, desde el paradigma racional, o considerando las condiciones de mercado, de manera asilada e independiente de las características de la organización.

El rol de las realidades culturales, las redes de cooperación y de aprendizaje, las competencias conversacionales o el perfil reflexivo que esta presente en las actividades intensivas en conocimiento e información, constituyen una fuente imprescindible de ventajas competitivas relevantes, que no se pueden replicar con facilidad y que en el escenario tecnológico adquieren gran valoración e importancia .

La diferencias con las fuentes tradicionales de ventaja competitiva basada en el producto, es que tarde o temprano son replicables, tal como lo registra el estado actual de la competencia entre Samsung y Apple por la hegemonía en el mercado de los teléfonos móviles, y en muchos otros casos de empresas y sectores que se dan cuenta lo breve que es el periodo de tiempo que dura la ventaja competitiva, basada en el producto. En cambio, aquellas que emanan de las características, del talento humano como adaptabilidad, flexibilidad, o aprendizaje, se fortalecen con el sentido de pertenencia e identidad de cada organización, que las hace específicas, y en tal condición es más difícil que sean replicables.

En general, las empresas deberían tener y aplicar políticas de competitividad, que se reflejen en los distintos procesos relacionados con las decisiones de dotación de los recursos humanos y sus características.-

BIBLIOGRAFIA

Abarca, N y Rodríguez, D.(2003) La inteligencia emocional para el liderazgo de hoy. Taller de Ingeniería de sistemas. Universidad de Chile Julio 2003.

Barros, O , Varas, S. y Weber, R. (2003) Evaluación de la prácticas de Gestión en la cadena de valor de empresas chilenas. Revista Ingeniería de Sistemas 17,(1) Julio 2003.Universidad de Chile.

Bennis, W.(1997). Convertirse en líder de líderes. Editor Rowan Gibson. Preparándose para el futuro. Ediciones Gestión 2000.Barcelona .España.-

Cortada, J.(2001).Management del Nuevo siglo. Gestión y trabajo en la nueva era digital. Buenos Aires, Argentina. Prentice Hall

Drucker,P (1998).La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana. Buenos Aires .Argentina

Echeverría, R. (2003) La Empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica S. A.

Fundación Carlos Vial.(2003) Mas que empresas; Personas. Editorial Aguilar. Chile.

Gore,E (2012).El Próximo Management. Editorial Granica. Argentina

Handy,C (2002).Para que son los negocios?. Harvard Business Review (citado por Fundación C Vial 2003).

Heifetz,R (2011).La práctica del Liderazgo adaptativo. Harvard University. J.F. Kennedy School of Government. EEUU

Huselid, M (1995).The impact of Human resources Management practices, turnover, productivity and Corporate financial performance. Academy of Management Journal 38. (Citado por Fundación Carlos Vial 2003)

Ibañez, M (2002).Comportamiento organizacional de las Empresas. Editorial Universitaria. Lima. Perú

Kodama, K. (2003).Desafíos Valóricos de la Gestión empresarial Taller de Ingeniería de sistemas Universidad de Chile. Julio 2003.-

Levy,A (2013).Estrategia / La razón y a emoción. Edicon. Buenos Aires.Argentina

Manzuoli, J.(2006).Nuevas inteligencias para la organización del futuro. Buenos Aires. Argentina. Editorial Universidad Católica.

Muñoz, A (1997).Management en el Tercer Milenio. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.

Odiorne, G,(1984). Strategic Management of Human Resources. San Francisco Jossey-Bass Publishers. USA

O`Reilly, C & Pfeffer, J.(2000).Hidden values: how great Companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard Business School press. Boston. Ma, (Citado por Fundación C Vial 2003)

Pfeffer,J (1998).The Human equation. Building profits by putting people First. Harvard Business School Press (Citado por Fundación Carlos Vial 2003)

Randstad Professionals (2015).Tendencias anuales en sueldos beneficios y lugares de trabajo.(www.randstad.cl) Santiago. Chile.

Sachs,J (2019). Some Brief Reflections on Digital Technologies and Economic Development. Ethics & International Affairs, Vol. 33, # 2, Summer 2019

Sargut, G y Mc Grath, G.(2011).Aprender a vivir en la complejidad. HBRAL 89,(8), pag,44-53.EEUU.

Schwab, K (2017) “La Cuarta Revolución industrial”. Foro económico Mundial.Davos.Suiza

Sparrow, P y Pettigrew, A (1987) The search for strategic human resource management approach. Human Resources Management, 26, (1).-

Toffler,A (1986).La Tercera ola. P&J Editores. Barcelona

Valle ,R (1995) La Gestión estratégica de los recursos humanos. Addison-Wesley Iberoamericana.

Vignolo, C (2003) Innovación y Liderazgo en la vida personal y organizacional. Taller de habilidades directivas. Taller de Ingeniería de sistemas. Universidad de Chile. Santiago.

Wulf, E (2015).Procesos de gestión de recursos humanos, y factores de competitividad. Ensayo de programa Doctorado en Administración .AIU

Wulf,E (2017).La revolución industrial 4.0.Artículo de prensa digital .Guanajuato. Mexico