

Realidades del Talento Humano como Ventaja Competitiva

Ángela Arteaga y Juanita Bejarano

Universidad de la Sabana

Resumen

En la actualidad, muchas empresas se cuestionan acerca de los procesos que maneja la organización para llegar a la ventaja competitiva diferenciadora frente al mercado. Sin embargo estas ventajas competitivas adoptadas por las organizaciones difieren en los contextos hasta el punto que esa ventaja diferenciadora será particular para cada empresa. El talento humano como ventaja competitiva será planteada en este artículo como la ventaja básica que todas las empresas deben adoptar para lograr el éxito ya que se parte del hecho de que las organizaciones están formadas por seres humanos y son ellos quienes permiten lograr los resultados organizacionales en términos de productividad y competitividad. No obstante, se pretende comparar el punto de vista de diferentes autores con respecto a la ventaja competitiva ya que el talento humano no ha sido visto como la ventaja competitiva predominante para las organizaciones por parte de muchos autores y teorías que se encaminan mas por la tecnología o por los resultados finales.

Abstract

Nowadays, many companies question it selves about the processes that the organization have to reach the competitive advantage into the market. Nevertheless these competitive advantages adopted by the organizations differ in the contexts and this advantage will be particular for every company. The human talent like competitive advantage will be raised in this article as the basic advantage that all the companies must adopt to achieve the success. The most important fact is that the organizations are formed by human beings and they are allow to achieve the organizational results in terms of productivity and competitiveness. Nevertheless, the article pretend to compare the point of view of different writers with about the competitive advantage since the human talent has not been seen as the competitive predominant advantage for the

organizations by many authors and theories that propose technology or the final organizational result like the most important competitive advantage.

Realidades del Talento Humano como Ventaja Competitiva

Las organizaciones desde siempre se han fijado unas ventajas competitivas muy claras como el producto, la tecnología y los precios, pero en la actualidad el talento humano ha cobrado la importancia que se merece y ha llegado a ser la ventaja sostenible más importante para las empresas de hoy, en la medida que son las personas, las que permiten el desarrollo y buen uso de los demás recursos. Sin embargo la realidad nos muestra la falta de compromiso y efectividad empresarial al momento de acceder al talento humano como potencial dentro de la organización.

La relevancia que ha adquirido como concepto y fenómeno administrativo, se ve evidenciada por un número creciente de investigaciones y teorías alrededor del mundo organizacional. Este aspecto posee argumentos para ser estudiado desde la psicología, ya que esta ciencia al encargarse del estudio del comportamiento del ser humano tiene herramientas para crear estrategias que favorecen las condiciones ambientales del ser humano, en este caso laboral, para generar un buen desempeño.

Desde una razón práctica, estudiar el tema del talento humano desde una perspectiva organizacional se ha convertido en un interés para el desarrollo de la psicología organizacional desde hace algún tiempo. El observar continuamente como las organizaciones involucran cada vez más al individuo es una de las finalidades que tiene la labor del psicólogo. Así, la ventaja competitiva mas sostenible en la actualidad sería el talento humano y es pertinente estudiar el tema a la luz de los resultados organizacionales en términos de eficiencia y productividad.

Teniendo en cuenta la problemática mencionada este artículo tiene como finalidad analizar las realidades del talento humano como ventaja competitiva que influye en los resultados organizaciones en términos de productividad y competitividad, esto se logrará analizando los diferentes paradigmas que existen frente

a la ventaja competitiva en una organización, teniendo en cuenta puntos de vista de diferentes autores, ya sea la ventaja competitiva vista en el talento o la ventaja competitiva vista en la información o la tecnología. Por otra parte se determinará cuales son las realidades del talento humano que hacen que las personas sean una ventaja competitiva, es decir ¿Que hace que las personas sean una ventaja competitiva?, Esto se ve reflejado en el clima organizacional, motivación, satisfacción laboral, empoderamiento, liderazgo, trabajo en equipo y relación con los compañeros; por ultimo se reflexionará acerca del talento humano visto como ventaja competitiva aplicado en las organizaciones para ver su impacto y su importancia en las organizaciones del presente.

La ventaja competitiva en las organizaciones ha ido variando según las diferentes situaciones por las que atraviesan. A través de revisiones bibliográficas se ha encontrado que el capital financiero representaba una ventaja competitiva en el siglo pasado por que era un artículo relativamente escaso; más tarde la tecnología también ofreció ventaja, por que las patentes que la protegían hacían difícil copiarla, pero ahora el capital financiero ya no es escaso e imitar la tecnología resulta fácil. Sin embargo, muchos autores de los cuales algunos se hablará mas adelante no consideran el talento humano como la ventaja competitiva más importante dentro de la organización.

Uno de los autores que ve en el talento humano la mayor ventaja competitiva es Linda Gratton, ya que afirma que en esta década, solo la gente puede sostener la ventaja competitiva de una empresa, esto sucede porque las personas poseen tres aspectos que pueden ofrecer esta ventaja: la capacidad de crear algo único, el valor y ser inimitables. Es decir, los recursos forman una ventaja competitiva sostenida cuando es escaso, es decir cuando no todos los competidores la poseen, cuando es valioso de

modo que influye en el rendimiento básico y cuando es inimitable por que los competidores no les resulta fácil copiarlo o sustituirlo.

Entonces, según la autora, cuando lo esencial deja de ser el capital y la tecnología y pasa a consistir en el personal, es necesario un cambio fundamental de la manera de gestionar en los recursos humanos, esto se debe precisamente a la “humanidad” del recurso. Desconocerlo, implicaría crear una empresa sin esperanzas de éxito, conformar una fuerza de trabajo separada de las necesidades generales y de las aspiraciones de la compañía, organizar un grupo de personas cuya identidad personal es externa a la empresa y que empleen un talento fuera de ella, y no dentro de ella y contar con empleados que constantemente despliegan una conducta táctica a corto plazo, lo cual produce una empresa que se cuida poco del desarrollo a largo plazo, y que en consecuencia conduce a un divorcio básico entre los objetivos de la compañía y la confianza y la dedicación de los empleados.

Por lo tanto, las personas son fundamentalmente diferentes del capital y de la tecnología, y el paso de una a otra fuente de ventaja competitiva entre estos recursos tienen profundos efectos en las empresas, lo cual hace que para colocar a las personas en el centro de la ventaja competitiva sostenida sea de suma importancia tener en cuenta las características fundamentales del capital humano.

Estas características fundamentales, según Lynda Gratton, son: Funcionamos en el tiempo, Buscamos significados y por último Tenemos alma, cada una de estas características deben desarrollar competencias empresariales y de gestión capaces de tener en cuenta al personal y también capacitarlo.

Funcionamos en el tiempo se refiere a que el equilibrio del corto y el largo plazo es básico en el concepto de que las personas, y los conocimientos e ideas que infunden a las empresas, son la clave para lograr y mantener la ventaja competitiva.

Por lo tanto el colocar a las personas exige una visión del futuro y capacidad para responder a los cambios de las circunstancias a lo largo de las décadas. Este paso de corto a largo plazo esta contenido en tres capacidades organizativas y de gestión:

Crear capacidades de visión: Es la capacidad de crear y desarrollar una visión del futuro que resulte atractiva e interesante y que proporcione una visión compartida de lo que es posible y cómo se puede conseguir. En este punto Senge (1999) afirma que la visión compartida es una disciplina esencial para el logro de la alineación de la persona con la organización que lleva a generar un mayor sentido de pertenencia incrementando la capacidad grupal para lograr adecuadamente los objetivos comunes de la organización.

Desarrollar capacidades de previsión: La creación de una visión atractiva e interesante está parcialmente contenida en la capacidad de la empresa de prever lo que puede encerrar el futuro, es decir que la organización debe estar en una posición sistémica en donde tenga en cuenta que todo lo que esta dentro y fuera de la organización la puede afectar, por lo tanto la organización debe desarrollar la capacidad de adaptarse al cambio, para enfrentar las dificultades futuras.

Crear capacidades estratégicas: En el centro de la creación de las estrategias humanas creativas está el conocimiento de cómo se pueden alcanzar los objetivos empresariales por medio de las personas y de los pasos específicos que hay que dar a corto y a largo plazo para unir la realidad y las aspiraciones. Esto muestra claramente como las personas son las que permiten o no el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Como segunda característica está Buscamos significados y en este punto se reflexiona acerca de como los seres humanos buscamos significados y tratamos de comprender y aclarar las cosas por todos los medios, esta búsqueda proviene de lo que

oímos decir de los demás, de la manera en que los vemos comportarse y de los símbolos y mitos que nos rodean. Aunque la creación de significados es esencialmente personal, las empresas pueden desempeñar un papel importante en ella. La base sobre la que se puede sustentar una ventaja competitiva durable, es mediante la creación de un contexto en que los objetivos y las visiones son conocidos por todos y donde los objetivos y los procesos guardan correspondencia. Aquí hay tres capacidades:

Desarrollar capacidades de diagnóstico: este análisis comienza a dar respuesta a las preguntas acerca de lo que es importante dentro de la organización, qué motiva e ilusiona realmente a las personas y qué factores transmiten los mensajes más positivos (clima organizacional)

Crear capacidades sistemáticas: Comprender los elementos interrelacionados que pueden funcionar juntos y crear un contexto en donde los procesos, las declaraciones de política empresarial y las realidades se correspondan entre sí y con los objetivos de la organización. Para esto se requiere de una forma de pensar sistemática y de ver la empresa en su totalidad, no centrándose en sus áreas específicas.

Crear capacidades adaptativas: aprender a adaptarse significa crear capacidades para enfrentar el cambio cuantitativo y transformador y establecer competencias para el cambio centradas en la comprensión del marco temporal humano del cambio (pasado, presente y futuro)

Como última característica Tenemos Alma, muestra como a diferencia del capital tecnológico y financiero, las personas tienen alma, muestra como los seres humanos abrigamos esperanzas y aspiraciones, como podemos confiar y comprometernos, y como la confianza y el compromiso que sentimos influyen profundamente en nuestra disposición a dar más de lo que nos dicta el deber. Por lo tanto el éxito en las organizaciones está en la confianza entre los integrantes de ésta, en

compartir ideas, ya que se trabaja en empresas donde la gestión del conocimiento es clave. A diferencia de esto, en las empresas en las que las personas no se sienten comprometidas y no confían en los demás pueden sentirse tentadas a retener sus conocimientos o pueden temer los riesgos que son elementos esenciales de la creatividad y la innovación. Algunos autores están de acuerdo con este punto ya que afirman que si no se comparte el conocimiento no hay aprendizaje del grupo y no permiten un constante desarrollo del objetivo central de la organización. Tres capacidades:

Desarrollar capacidades emocionales: Diagnosticar el nivel de confianza y de compromiso que cualquier grupo de personas ofrece una evaluación clave por la que puede estimar el buen estado general de una empresa.

Crear capacidades para producir confianza: Un aspecto esencial de la creación de confianza y compromiso es la justicia y la equidad con que se trata a las personas. Estas pueden ser aplicadas en muchos niveles de las empresas entre estas, la selección del personal, la fijación de objetivos, la evaluación del rendimiento y de las remuneraciones, el entrenamiento y la capacitación.

La capacidad de establecer contrato psicológico: Establecer un contrato psicológico adecuado es una capacidad fundamental organizativa y de gestión, pues los cambios estructurales y tecnológicos destruyen los conceptos anteriores de las relaciones entre las personas y la empresa.

Como se mencionó anteriormente algunos otros autores aunque no dejan de reconocer la importancia del talento humano, sostienen que hay ventajas competitivas más relevantes a la hora de enfrentarse a los nuevos retos del mercado.

Según Cornella (1994) lo que ahora determina la competitividad no es tan solo la capacidad de manejar eficiente y efectivamente las operaciones internas de la

empresa, sino la capacidad de “conectar” con el entorno, es decir, con los clientes, los proveedores o distribuidores, los competidores, entre otros.

Así, en el escenario de la competencia global resulta esencial ser capaz de captar las necesidades del mercado y de desarrollar rápidamente un producto o servicio que responda a esas necesidades. Análogamente, resulta imprescindible seguir el desarrollo de la tecnología para estar en condiciones de aplicar puntualmente aquellas innovaciones que puedan aumentar la competitividad de la empresa, es decir, resulta vital “sintonizar” con el entorno de la empresa.

Acorde con este autor, el portal de tecnologías de la información en su artículo “Movilidad: la clave de futuro en la competitividad empresarial” afirma que en estos momentos de poco crecimiento, con la consiguiente racionalidad de inversión y reducción de costos, existe una fuerte necesidad de aplicar herramientas y soluciones tecnológicamente potentes que permitan a las compañías gestionar y mejorar la eficiencia de sus actividades y del servicio final al cliente. Por ello, se necesitan cada vez más sistemas informáticos compatibles con la naturaleza del negocio: sistemas rápidos, on line, capaces de gestionar un gran volumen de pedidos a la vez, e integrables en un entorno internacional o global. No hay futuro para sistemas aislados y, de hecho, los clientes requieren cada vez más servicios por parte de la empresa, como la gestión de cobros on line.

Para otros autores como Porter (1997) la estrategia competitiva se basa en al búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. Para él, la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una

base para la diferenciación. En términos generales la principal ventaja competitiva que plantea es en últimas tener precios y costos más atractivos que la competencia viendo cada proceso de la empresa como independiente sin tener en cuenta las relaciones que de ellos surgen.

A diferencia de estos puntos de vista hay quienes sostienen que la mayor ventaja competitiva es el recurso financiero pero según Carpio (2003) los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

El autor manifiesta que los cambios más significativos que han afectado a las organizaciones en los últimos cincuenta años son: El paso de la fuerza física a la

especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Las transformaciones que actualmente se llevan a cabo en las organizaciones buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. La cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional. Para conseguir estos cambios, el autor muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y en la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización. Por último, con el fin de que las empresas retengan a sus mejores trabajadores algunas recomendaciones a tener en cuenta pueden ser lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción entre otros.

Después de haberle dado una mirada global a los diferentes paradigmas que hay alrededor de la ventaja competitiva es conveniente determinar cuáles son las realidades del talento humano que hacen que las personas sean una ventaja competitiva.

Para la mayoría de las organizaciones, estudiar el clima organizacional resulta de gran importancia a la hora de establecer conclusiones acerca de los resultados; pero cómo influye realmente el clima organizacional en el talento humano como ventaja competitiva? Si bien es cierto, y como se mencionó al principio el producto, el precio y la tecnología pueden ser un factor clave de comparación en cuanto al éxito competitivo, pero que pasaría si las personas pertenecientes a la organización no generaran ese producto y ese precio?

Uno de los aspectos fundamentales y nombrado anteriormente en uno de los principios de la autora que garantizan o no la ventaja competitiva en las personas tiene que ver con el clima organizacional y acá vale la pena detenerse para explicar claramente su impacto en el ámbito de ventaja competitiva. El clima organizacional hay que entenderlo en términos de la realidad de una empresa que de una u otra forma influye en los resultados que tenga en términos de productividad y competitividad, generalmente el clima organizacional está direccionado a alcanzar y mantener la motivación, el interés, la satisfacción, la participación y el desempeño de los empleados. Por otra parte, también puede considerarse como las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores y estructuras que tenga una organización generan un determinado clima, en función a las percepciones de los trabajadores. En términos conceptuales, el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, de esta forma, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en determinada empresa e indudablemente ese clima vivenciado tiene implicaciones en el comportamiento laboral.

Todas las organizaciones, poseen entonces ciertas características que las diferencian las unas de las otras y generalmente permanecen a través de los años. Las características generales de cada organización (entendiendo estas características como la cultura organizacional) generan un determinado clima organizacional. Este influye notablemente sobre las motivaciones y el compromiso de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, eficiencia y eficacia en los resultados.

A diferencia del clima que como ya se mencionó corresponde a esa realidad inmersa en la organización que los individuos perciben para que influya sobre su comportamiento, las motivaciones no se refieren a la percepción sino más bien a un impulso individual que lleva a realizar algún tipo de acción de esta manera toda acción tiene un motivo por el cual la realizamos o no e indudablemente lleva a la elección. La motivación es diferente para todas las personas así se realice la misma acción. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y lleva al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente integrándolo así en la organización donde su acción cobra significado.

Las motivaciones pueden verse en términos de logro de afiliación o incluso de reconocimiento pero nunca en términos del salario que gana un empleado perteneciente a una empresa y es acá en donde radica una de las diferencias fundamentales de este concepto con el de satisfacción laboral.

Al hablar de satisfacción laboral, este concepto puede entenderse en términos de las percepciones que tiene un individuo al igual que sucede con el clima organizacional pero a diferencia de este último, la satisfacción no tiene en cuenta tantos aspectos globales como si sucede con el percepción del clima organizacional de un individuo que estaría cargada de un componente cognitivo. La satisfacción laboral por el contrario implica más sensibilidad y predomina un componente emocional. Por otra parte se diferencia también de las motivaciones ya que en la motivación predomina un componente más comportamental que emocional. Así se podría hablar de que un empleado está satisfecho laboralmente o no en términos de su salario, de su jefe, de las relaciones que tiene con otros miembros de la organización etc.

Según esto si hay una buena percepción del clima organizacional y este le brinda al empleado oportunidades de crecimiento personal y profesional la persona estará dispuesta a realizar el trabajo donde los objetivos personales y organizacionales se alineen para lograr óptimos resultados permitiendo que los trabajadores sientan la mayor ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Las organizaciones que aplican estos supuestos son aquellas que se basan en los procesos más que en los resultados y ven a la persona como el fin de la empresa.

El clima organizacional sin duda alguna influye en el desempeño individual ya que si los individuos perciben un clima organizacional adecuado que les permita tener satisfacción y una buena disposición hacia el trabajo se lograrán niveles altos de compromiso con la empresa y así que el individuo se desempeñe adecuadamente aportándole a la productividad. Para que las percepciones del clima organizacional sean positivas e influyan de una manera adecuada al desempeño individual del trabajador se deben tener presentes factores de liderazgo y prácticas de dirección, es decir en términos de cómo es la supervisión de la autoridad, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización es decir como son las comunicaciones, las relaciones etc.

El tema del liderazgo ha sido trabajado desde muchos enfoques y es pertinente tratarlo relacionándolo con la ventaja competitiva frente a otras organizaciones, ya que se estaría hablando de un factor que aunque es muy nombrado es olvidado y pasado por alto en muchas ocasiones dejándole la responsabilidad de la insatisfacción laboral a otros aspectos como el salario y la carga de trabajo.

El líder asume el papel de guía, orientando a sus seguidores a la consecución de un objetivo particular, convirtiéndose así en piedra angular para la construcción de la estructura social una organización. “Los líderes del siglo XXI tienen que comenzar a

invertir en sus empleados y dejar de considerarlos como mercancía prescindible. Si los líderes invierten en su gente, a su vez esta invertirá en la organización, en la comunidad, en la nación y en el mundo”.

Según Senn, McFarland y Childress (1997) El líder no solo es la persona que guía, por el contrario debe poseer un gran número de cualidades ya que vivimos en una era que se caracteriza por ser cada vez mas integradora. Por ejemplo vemos a la tierra, cada vez mas y más como un ecosistema holístico integrado. En los negocios, estamos operando en un mercado global interconectado, mutuamente dependiente. Estos factores demandan un liderazgo de integración. Los líderes del siglo XXI serán completos y equilibrados en una gran cantidad de aspectos, estos concederán atención no solo a la línea inferior de sus organizaciones, sino al bienestar de sus empleados. Equilibrarán los elementos objetivos de la estrategia con los aspectos subjetivos del sistema de valores de su organización.

Para liderar con efectividad una organización holísticamente equilibrada, los líderes tendrán que cultivar muchas dimensiones diferentes dentro de sí mismo. Esto demanda en él estar comprometido y fuertemente motivado. A veces puede exigir tomar decisiones difíciles que impliquen un costo humano y demostrar de manera simultanea consideración y compasión. Según lo anterior, el líder debe estar consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, pero para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional. De estas definiciones se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona sino

de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Según la revista *Gestión* en su artículo “Organización electrónica” el modelo de liderazgo no es un lujo, sino un imperativo en un mundo donde las organizaciones ya no tienen tiempo para que las decisiones diarias suban y bajen una jerarquía, y donde el conocimiento de toda la organización debe aprovecharse y compartirse, así la marca distintiva de un líder, será crear otros líderes dentro de la organización.

Otro aspecto importante a la hora de hablar del talento humano como ventaja competitiva es el empoderamiento en donde es necesario reemplazar los modelos anticuados ineficientes y jerárquicos por un nuevo modelo que consiste en confiar el pensamiento crítico y las destrezas para tomar decisiones en las manos de una fuerza laboral. Por medio del empoderamiento, se capacita para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo todo con el fin de incrementar autonomía que lleva tener resultados más confiables.

El empoderamiento ayuda a que el talento humano sea ventaja competitiva en la medida que propicia que las responsabilidades del trabajo surjan de la propia voluntad y no por imposiciones de la empresa. Esto es una de las características que genera un buen clima organizacional ya que permite la autonomía del puesto de trabajo minimizando ambientes de tensión que se caracterizan por la presión y el control. El empoderamiento implica que se da la posibilidad dentro de la organización de desarrollar el plan de carrera, trabajar en equipo y adquirir niveles de responsabilidad y autonomía, todo regido por el respeto, el reconocimiento y la confianza. Generalmente estos procesos de empoderamiento se evidencian en las empresas donde la ventaja

competitiva esta centrada en los procesos organizacionales llevados a cabo por las personas y no los productos o resultados.

Otro paso importante, sobre todo al hablar de ventaja competitiva es la incidencia del proceso en los resultados. Visto de una manera mas clara se ha estado hablando del talento humano como ventaja competitiva relacionada con los procesos internos, pero sin duda alguna, esa ventaja también tiene que tener una incidencia externa que se refleje en los resultados finales y que permita marcar realmente la diferencia con otras organizaciones.

Innegablemente, el recurso humano que está en contacto directo con el cliente juega un papel trascendental durante la prestación del servicio, y en mayor grado comparado con el de contacto indirecto. No obstante el cliente percibe finalmente es el resultado de la gestión global, es decir de la sumatoria de las dos intervenciones. Por esto se dice que el desempeño tanto individual como grupal influye en la satisfacción del cliente ya que si el cliente recibe un buen servicio por parte de los empleados motivados tendera a repetir la conducta. Es lo que en psicología se conoce como retroalimentación positiva en donde por una prestación adecuada del servicio se genera satisfacción y se repite la conducta y al mismo tiempo refuerza la conducta prestada por el trabajador para que se repita constantemente así se convierte el talento humano en la mayor ventaja competitiva.

En este sentido, todo el personal de la organización debe ser conciente de su compromiso ante el cliente. Al interior de una organización, y teniendo en cuenta que el propósito central de la gestión es la satisfacción del cliente; todos los esfuerzos estarán orientados hacia la mejora continua del desempeño; lo cual hace, que la organización que aplique esta filosofía, estará siempre marcando la diferencia, es decir, generando ventaja competitiva. El recurso humano, denominado en la actualidad,

como talento humano, capital intelectual, el capital humano; todas estas formas de potenciar a las personas, juega un papel determinante para que una organización sea competitiva. Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y conciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como Poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva. De manera mas clara la percepción de un buen clima organizacional determina el compromiso del trabajador con la empresa y este compromiso a su vez lleva al trabajador al buen desempeño y a la productividad laboral. De esta manera el clima también influye en la satisfacción de un determinado cliente de la organización ya que si el clima proporciona percepciones adecuadas en los empleados hay un buen desempeño por parte de los empleados y ese buen desempeño implicaría una atención cordial y correcta en el cliente buscando una eficiencia al prestar los servicios y la atención al cliente generando en este una satisfacción por ser atendidos y ayudados correctamente.

Ahora, con un ejemplo concreto veamos lo que ocurre en el mundo laboral real en una organización que se ha proyectado a una competitividad basada en el talento humano. En los testimonios de gestión humana de la cámara de comercio de Bogotá se muestra como la organización Corona en el afán de acelerar la inserción exitosa en la economía mundial fueron consientes que tendrían que entrar en un cambio organizacional donde la mayor ventaja competitiva fuera el talento humano y los procesos y así entrar a la tan nombrada era humanista. Lo que se busco fue cambiar substancialmente la manera de pensar y de actuar de la gente de la organización, en

relación con el trabajo cotidiano y de iniciar un proceso de aprendizaje permanente para lograrlo.

El propósito de dicha transformación consistió en lograr que toda la organización, llegara a ser altamente efectiva (eficaz y eficiente) y pudieran así, proyectarse, crecer responder a las demandas del entorno y satisfacer las demandas de los clientes. Querían una organización capaz de aprender permanentemente, sencilla, fluida diferente de cómo se venía trabajando en donde la diferenciación era operar en un mercado de vendedores altamente protegido de la competencia externa. Es decir, esta organización se dio cuenta de que su proceso de cambio se basaba en aspectos culturales y modelos mentales por que buscaban mas reflexión en las personas y más apertura para el cambio.

En términos generales Corona entró en un proceso de transformación donde el nuevo esquema significó un cambio fundamental en la concepción del manejo de la planta, observado desde varias perspectivas: las personas ampliaron su visión al pasar de una visión puntual a la óptica de un proceso completo, tuvieron oportunidad de interactuar y de asumir mayores responsabilidades haciendo su trabajo más trascendente y con más sentido y gozaron de más autonomía. En el trabajo mismo se superó el exceso de especialización y se avanzó en el concepto de polifuncionalidad; se comprobó que las personas que manejan los procesos son quienes mejor los conocen para tomar decisiones inherentes al oficio. Las comunicaciones y la información se convirtieron en elementos indispensables para la toma de decisión y para asegurar la cohesión y la coordinación de los grupos.

Parte de esa actitud innovadora exigió finalmente aceptar el sacrificio de un producto o de un servicio existente por el éxito de otro.

Aunque este proceso no se trate de una novedad ya que muchas empresas lo han incluido en sus procesos organizacionales, la diferencia radica en que ahora no se reserva para casos extremos o excepcionales, sino que se incorpora a las decisiones diarias porque la velocidad del medio no espera ni admite soluciones aisladas sino múltiples cambios que generen un incremento. Por esta razón hay que aplicar la solución fundamental a los problemas y no las soluciones sintomáticas, ya que estas última aunque puede solucionar el problema temporalmente hace que en el futuro se presente nuevamente el problema con consecuencias mas graves.

En respuesta a esas exigencias las organizaciones deberán empezar por rediseñar sus procesos para que todos tengan capacidad de actuar independientemente ante el primer signo problemático.

Según las diferentes posiciones que se han tratado a lo largo del artículo, resultan de gran importancia los puntos de vista mencionados, pero, desde el punto de vista de la psicología se considera que antes de pensar en la tecnología, en la satisfacción del cliente, en la calidad del producto y en el recurso financiero como ventaja competitiva hay que pensar que son las personas las que hacen posible lograr estos aspectos y darles un buen manejo, es decir en la medida que se aproveche el talento humano no como recurso, sino como aquella persona que hace un buen uso de lo que hay disponible en la organización para que haya éxito se llega a la verdadera ventaja competitiva que marca la diferencia que sin duda alguna incluye cada uno de los aspectos mencionados anteriormente porque no se pretende desconocer la importancia de estos, sino contextualizarlos dentro de la organización y ver cuales son las mejores formas de administrarlos.

“Una estrategia, no es sino un plan de acción sobre un papel, y para llevarla a cabo son necesarias las personas.” “El corazón de la empresa está hecho de personas y no de papeles”.

De esta manera, si no se empieza a trabajar desde y con las personas pertenecientes a la organización, difícilmente surgirán ventajas competitivas, ya que sin la motivación, entusiasmo, visión compartida y satisfacción laboral no se puede llegar al cambio organizacional en el sentido de ampliar y diversificar tecnologías por la globalización ni ofrecer un buen servicio al cliente que genere lo que los competidores llaman la verdadera ventaja competitiva.

Estudiar el clima organizacional en la empresa resulta de gran importancia, ya que es por medio de este que se pueden evaluar las percepciones que tienen los empleados con respecto a la organización y ver como los resultados de este clima afectan directamente los resultados de la organización en términos de productividad y competitividad. Así, es importante ver como ese clima organizacional influye sobre el grado de compromiso que tienen los empleados y como este compromiso afecta los objetivos a los que pretende llegar la organización. Mediante el estudio del clima organizacional, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que se obtengan para que a fin de cuentas el talento humano sea esa ventaja competitiva diferenciadora y medible en la competencia de una empresa.

La potenciación de las capacidades del talento humano se constituye en la verdadera ventaja competitiva en la era del conocimiento, en tanto que es éste quien produce innovación y desarrollo de procesos y productos, requiriendo para ello

mayores niveles de conocimiento técnico, tecnológico y científico, igualmente, mejores habilidades analíticas y comprensivas.

La pregunta conveniente para hacerse es por que siendo el talento humano una estrategia competitiva tan significativa aun algunas empresas persisten en modelos tradicionales en donde la mas importante son los resultados?

Esta es la gran preocupación de los responsables de recursos humanos de las grandes compañías. La gestión del talento es fundamental en un mercado competitivo y globalizado donde las compañías no se diferencian unas de otras por sus capacidades técnicas, ya que en la actualidad no es muy difícil ni excesivamente costoso contar con la más moderna tecnología. Lo que realmente diferencia a una empresa de otra es su capital humano, y lo importante es saber gestionar ese talento. Sin embargo teniendo esto claro las razones más comunes por las cuales no se genera el cambio se ven reflejas por las culturas de as sociedades que sin duda alguna penetran en la cultura organizacional.

Por ejemplo en Colombia algunas de esas características culturales que impiden el cambio son: escepticismo ante al marco normativo e institucional; incredulidad ante las promesas de cambio; aislamiento del resto del mundo; individualismo. Según esto se ve como en la actualidad aun persisten esquemas rígidos en donde hay falta de flexibilidad, de apertura y de compromiso para lograr el verdadero cambio que lleve a creer en el talento humano como la mayor y más importante ventaja competitiva.

Gestionar el talento es esencial en la nueva economía. Hay que tener al personal y mejorar los resultados. Al personal se le retiene con buenas políticas de recursos humanos y los resultados sólo se mejoran con talento.

Referencias

- Boyert J (1999) Hablan los Gurús. Editorial Norma. Barcelona
- Carpio J. (2003) El talento humano en las organizaciones. Revista Tecnia Volumen 3
- Cornella A. (1994) Los recursos de información Ventaja competitiva de las empresas.
Mc Graw Hill. España.
- Foro de presidentes (1999) Testimonios de Gestión Humana. Cámara de comercio de
Bogotá.
- Gratton L. (2001) Estrategias de capital humano. Ed. Prentice Hall
- Neilson G. (2000) Organización electrónica Revista Gestión Volumen 3
- Porter M. (1997) Ventaja Competitiva. Editorial CECSA. México D.F.
- Sellenave J. (1994) La gerencia Integral. Editorial Norma. Bogotá.
- Senge P. (1999). La Quinta Disciplina. Granica. Barcelona
- Senn L. McFarland L. Childdress J. (1997). Liderazgo en acción. Mc Graw Hill. New
York.

