

# La ventaja competitiva para el siglo XXI esta en el hombre y las ideas

(\*) Francisca Bouby Tolentino  
e-mail: d210007@unmsm.edu.pe

Estamos en los umbrales del siglo XXI y con su advenimiento se presentan grandes y numerosos retos que las empresas deberán enfrentar con sus mejores armas. El proceso de globalización conlleva una mayor exigencia de la competencia, la misma que implica una reducción de los costos para obtener precios competitivos pero sin descuidar la calidad de los bienes o servicios que se comercializan.

La industria peruana no puede quedarse al margen de la modernidad, la nueva tecnología, las nuevas técnicas de producción y de capacitación de personal, entre otros aspectos a los que se tiene acceso por la apertura del mercado; sin embargo, habría que estar conscientes de que ésta también puede generar problemas económicos y sociales como vienen ocurriendo en muchos países del mundo.

Nuestra economía no es ajena a esta situación, la crisis de las empresas puede presentarse por factores externos e internos.

Los factores externos se refieren al efecto de los cambios del entorno económico mundial sobre las empresas peruanas, entre los cuales se pueden señalar, la fuerte recesión mundial, la crisis en el mercado de capitales y sus efectos en las principales bolsas del mundo, la normatividad de parte de los países desarrollados que limitan el ingreso de los productos exportables, el fenómeno del Niño, entre otros.

Esta situación se podría complicar si se toma en cuenta que la economía estadounidense, como locomotora que jala la demanda mundial, implica un proceso que se está agotando; de allí la urgencia de la consolidación del proceso de integración y regionalización, entre ellos del Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA), a fin de ampliar el mercado<sup>1</sup>.

De otro lado podría esperarse que Japón y la Unión

Europea eleven su actividad productiva, debiéndose señalar al respecto que la productividad del sector manufacturero ha crecido más rápido en Estados Unidos que en Europa y Canadá; asimismo, debe tomarse en cuenta que este sector representa una proporción decreciente del producto en las economías desarrolladas, siendo el sector servicios el que crece en participación y es donde más a impactado el aumento de productividad<sup>2</sup>.

Existiendo productos con alto contenido tecnológico como son los relacionados con la informática, la biotecnología, generándose gran discusión sobre todo en la firma de los Acuerdos de Integración respecto a la innovación que es el derecho de propiedad.

Ahora bien, para adaptarse al rápido cambio tecnológico, hay que asignar recursos orientados a la investigación básica o a desarrollar la capacidad de un mejor entendimiento de lo que está pasando a nivel mundial, lógicamente ello implica una inversión de largo plazo que las empresas difícilmente están dispuestas a realizar.

No obstante, estos son aspectos respecto a los cuales el Perú debe tener una comprensión clara. Y los organismos gubernamentales y no gubernamentales deben procesar y transmitir a los empresarios peruanos, para que éstos tengan una claridad del entorno económico internacional para los próximos años del siglo XXI.

Los factores internos se refieren al propio manejo de la empresa, de sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas para planear y hacer sus proyecciones, y se relacionan con la no diferenciación de los productos o falta de competitividad como consecuencia de una deficiente calidad, obsolescencia tecnológica, elevados costos de producción, y los vinculados al principal pilar de la empresa, los trabajadores.



Como quiera que al Perú le es difícil competir sobre la base de productividad, porque la capacidad de absorción tecnológica se concentra en un pequeño grupo de empresas, de allí que la mayoría de empresas tengan problemas de costos, surge la necesidad de un gran ajuste de productividad. Es decir se requiere invertir en productividad y en mejorar la gestión empresarial. El problema es si los inversionistas peruanos están dispuestos a realizarlo, lo cual es también cuestión de mentalidad.

En relación a la productividad, cabe detenerse un momento para tratar de entender mejor su naturaleza ya que existe una situación de crisis internacional al respecto, como se analiza a continuación.

La base técnica sobre la que se sustenta el crecimiento de los países industrializados presenta indicadores que demuestran la crisis en la que se encuentra la productividad del trabajo y del capital en el sector manufacturero<sup>3</sup>. Sin embargo, Porter y Dahlman coinciden en que la aceleración en las innovaciones tecnológicas han introducido un nuevo concepto, la productividad diferencial para adquirir competitividad. Este concepto de productividad diferencial se halla al interior de la noción de las ventajas dinámicas enunciado por Schumpeter en 1943, quien afirmó que las ventajas comparativas de David Ricardo, cambian a consecuencia de las innovaciones tecnológicas, éstas se tornan dinámicas y están en permanente movimiento, conduciendo a la generación de nuevos métodos de producción, nuevos productos, y a largo plazo a una reestructuración industrial<sup>4</sup>.

La actual tendencia mundial señala que la calidad y los precios de los productos ya no diferencian a las empresas; los precios son similares en la gran mayoría de casos y la calidad es un estándar. Los trabajadores hacen la diferencia. Esto es, la ventaja competitiva para el siglo XXI está en el hombre, quien al producir un bien o servicio plasma en éste lo mejor de su ser. Y esto es lo que diferencia a un producto de otro, cuando lo mejor de las personas está puesto en un producto<sup>5</sup>.

¿Cómo lograr este diferencial de productividad?, he ahí el reto para las empresas modernas que aspiran sobrevivir el futuro.

¿Cómo lograr que la persona adecuada en el puesto correcto permanezca en el lugar correcto y además se desarrolle en la empresa?, a propósito del fenómeno de rotación que hay en el mundo laboral actual. ¿Cómo compatibilizar la generación de empleo de mejor calidad

con la abrupta flexibilización del mercado laboral actual?, he ahí el reto para el Administrador, para el Psicólogo, etc.

Hacia los años setenta, el sistema de relaciones laborales en Estados Unidos no podía competir con los de Japón o Alemania. El sistema estadounidense basado en negociaciones adversarias entre sindicatos y directivos, conllevó a relaciones excesivamente rígidas y hostiles con los consiguientes resultados de deficiente calidad, aumento de costos, disminución de la motivación, productividad y eficiencia. Industrias tradicionalmente de punta como la automovilística, perdían aceleradamente mercado ante competidores como Japón que contaban con un sistema de relaciones laborales más orientado al consenso. Modelo que se buscó copiar mediante los trasplantes japoneses en Estados Unidos, lo que condujo a cambios fundamentales en la administración de los recursos humanos, donde las relaciones de convergencia eran inevitables. Ahora los trabajadores son miembros de equipo y la función de los ejecutivos es apoyar al equipo<sup>6</sup>. Existe un compromiso de capacitación permanente orientado a involucrar al trabajador en la misión de la empresa: producir un producto de más alta calidad al costo más bajo posible<sup>7</sup>.

Este modelo que permite a Estados Unidos recuperar aceleradamente niveles de productividad y competitividad durante los noventa, es implementado en países subdesarrollados, donde se genera lo que se denomina un híbrido, es decir el modelo se adapta de acuerdo a las condiciones concretas de cada realidad. En México por ejemplo, las empresas transnacionales en el sector automotriz, están logrando estándares de calidad a nivel internacional, y dado el bajo costo relativo del recurso abundante existente en este país, la mano de obra, dichas empresas planean producir el auto de uso masivo más barato del mundo<sup>8</sup>.

Como se aprecia la globalización del sistema de relaciones de trabajo se filtra a nivel de las empresas en las cuales se trabaja en respuesta a los cambios de las circunstancias y condiciones de acción globales. Es decir el proceso de globalización se transforma en estrategias empresariales<sup>9</sup>.

Sin embargo este proceso no es simple, su asimilación implica una reestructuración de la empresa relacionada con el downsizing y con el rediseño de su organización<sup>10</sup>.

El downsizing o proceso de redimensionamiento

consiste en reducir el tamaño de la empresa, modificar la estructura organizacional para hacerla más pequeña y prescindir de algún personal; por cuanto es más ventajoso contar con organizaciones pequeñas por ser más rápidas, flexibles y menos costosas.

El rediseño de la organización se refiere a la reasignación del personal a la nueva estructura organizacional creada, lo cual no necesariamente implica tener que considerar excedentes de personal.

En la práctica se aplican ambos procesos, el redimensionamiento y el rediseño organizacional, los mismos que provocan cambios que afectan el clima de las relaciones laborales y se reflejan en la productividad, eficiencia, cumplimiento de objetivos y metas.

En efecto, estos cambios provocan incertidumbre en el personal por no saber que pasará y lo que se espera de él. De allí la resistencia u oposición manifiesta o inconsciente a cualquier tipo de cambio. Frente a esta situación, los especialistas en relaciones humanas plantean que "solo se lograría vencer la parte emocional de las resistencias, cuando no solo se brinde la información sino que se realice un verdadero acto de comunicación, que implique asegurarse que el personal comprenda el qué, el por qué y el cómo de lo que va a hacerse, que despeje sus dudas, inseguridades y temores"<sup>11</sup>

Parece ser que las dudas, inseguridades y temores estarían más que justificadas sobre todo en un mercado laboral tan flexibilizado como el actual.

¿Y qué se entiende por flexibilización del mercado laboral?, este concepto que viene acompañado por el neoliberalismo, significa sencillamente desregulación del mercado de trabajo y está referido a la flexibilidad salarial, la flexibilidad numérica y la flexibilidad funcional<sup>12</sup>. La flexibilidad salarial está asociado a los niveles salariales según productividad; la flexibilidad numérica que libera al empresario de los convenios colectivos, genera la rotación de la mano de obra, la subcontratación, la mayor temporalidad en el empleo y el trabajo domiciliario. La flexibilidad funcional, permite al empresario reorganizar el proceso de trabajo, generando polivalencia laboral, aumento de tareas, trabajo en equipo, etc.

En consecuencia las estrategias empresariales son viables por el esquema institucional, es decir, el Estado garantiza la efectividad de dichas estrategias empresariales mediante la flexibilización del mercado de trabajo. En el caso peruano, la flexibilización del mercado

de trabajo se ha ido realizando por el actual gobierno desde inicios de su primer mandato, durante la presente década<sup>13</sup>.

La flexibilización de mercado de trabajo a nivel global se viene sustentando en la reestructuración del trabajo o variación en la estructura de la fuerza laboral, como consecuencia de la libre movilidad del capital y la acelerada innovación tecnológica que generan una acelerada descalificación del trabajador, fragmentación de la producción a nivel global y su repetición idéntica en muchos lugares. Esta reestructuración del trabajo afecta directamente la capacidad de organizarse de los trabajadores, asimismo permite la incorporación masiva de la mujer al trabajo por ser más barata.

La flexibilización en las relaciones laborales se realizan según la estrategia de cada firma o empresa, lo cual conlleva a la comprensión de la dinámica de la interacción entre el proceso de globalización y las relaciones de trabajo, y que ésta se da a nivel de empresa, y es a este nivel donde el proceso de globalización se transforma en estrategias empresariales no solo respecto a los cambios en la organización del trabajo y en la política laboral, sino también respecto a la reestructuración del producto y estrategias de mercado, a la introducción de nueva tecnología de producción, etc.

De allí que se asevere "...las empresas que logren entender los cambios y tendencias que se originan en el escenario global serán las que tengan mayores posibilidades de competir"<sup>14</sup>.

Es decir una vez comprendidos los cambios y tendencias que se originan en el entorno global, el reto será desarrollar la capacidad de gestión y creatividad para ubicarse en el camino del éxito. La capacidad de gestión y creatividad vinculada prioritariamente al desarrollo del talento humano mediante la capacitación, este es el reto en el umbral del siglo XXI.

Al respecto, hay una diversidad de conceptos de gestión que se han desarrollado vinculados a los elementos fundamentales de una empresa: estrategia competitiva, estrategia operativa y desarrollo del talento humano<sup>15</sup>. Una vez definido el rumbo, es decir, la estrategia competitiva, se pone en práctica la estrategia operativa para ser el mejor en ese negocio; para ello se definen los sistemas como reingeniería, benchmarking, justo a tiempo, calidad total, calificación ISO y demás procedimientos y sistemas.

La estrategia competitiva y la estrategia operativa

deben estar en concordancia con el tercer elemento, el desarrollo del talento humano. La empresa puede disponer de los sistemas necesarios para lograr sus objetivos, pero si el personal no está comprometido ni preparado, definitivamente la empresa va a entrar en problemas.

Durante los noventa, la puesta en práctica de conceptos como el downsizing o la reingeniería han venido conduciendo a una indiscriminada reducción de personal, generalmente en aquellas empresas donde la capacitación no es un valor totalmente convencido. Y si las empresas no están convencidas que para ser competitivas hay que tener a la gente adecuada en el lugar adecuado, entonces no han entendido el reto actual. Las empresas líderes son las que no tienen miedo a invertir en capacitación.

Y es que desde los ochenta, la base de la economía de los países desarrollados, que son los que van

marcando el rumbo competitivo, ha ido cambiando de industrial a otra sustentada en el conocimiento. En consecuencia, la fuente de la creación de riqueza en la economía del conocimiento se encuentra en el ser humano. La ventaja competitiva proviene de los individuos y de las ideas afirma Jack Welch, gerente de General Electric, la segunda empresa más valiosa del mundo después de Microsoft<sup>16</sup>. Y es que una buena idea, especialmente si está formulada en el momento adecuado, tiene un valor sin precedentes.

De esto se deduce entonces que la inteligencia y los conocimientos de trabajador se convierten en lo más valioso para un gerente. El reto para los administradores del próximo siglo será identificar, capturar y aprovechar aquel conocimiento que permita desarrollar ciertas características, es decir, diferenciales de productividad para hacer de sus empresas competitivas y exitosas en los negocios.

- 
- 1 BOUBY TOLENTINO, FRANCISCA.: El Tratado de Libre Comercio y el Proyecto de Integración Económica del Hemisferio Occidental, revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM, n°4, Julio de 1997.
  - 2 HERSKA, CLAUDIO, El Perú requiere un fuerte ajuste de productividad, Perú Económico, Octubre de 1999.
  - 3 OECD, Economic Outlook, 1985, 1993.
  - 4 UGARTECHE, OSCAR. El falso dilema. América Latina en la economía global. Edit. Nueva Sociedad. 1997
  - 5 LOPEZ AGUILAR, JAVIER, La ventaja competitiva hoy está en recursos humanos de la empresa, Diario El Comercio, p. b3, del 2 de mayo de 1999
  - 6 PRIES, LUDGER, production structure and work relations in the Mexican automobile industry: from dualism to convergence?, ponencia presentada en la conferencia internacional «Cars and continentalism», México city, december 14-16, 1994.
  - 7 LODGE, GEORGE C., Administrando la Globalización en la Era de la Interdependencia, Panorama Edit., 1a Edic., 1996.
  - 8 BOUBY TOLENTINO, FRANCISCA, El TLC en el Contexto de la Globalización y la Regionalización, Tesis de Maestría, Unidad de Post-Grado, FCE, UNMSM, 1998.
  - 9 PRIES, LUDGER, Op. cit.
  - 10 TORRES, MIRYAM, Resistencia al Downsizing y el Rediseño Organizacional, Gestión Empresarial, año XIX, n°224,
  - 11 Ibid
  - 12 LEIVA, FERNANDO y AGACINO, RAFAEL, Mercado de Trabajo Flexible, pobreza y desintegración social en Chile, 1990-1994, Universidad ARCIS, 1995
  - 13 Nuevo Régimen Laboral, Relaciones individuales y colectivas en la Actividad Privada, Lima, Agosto de 1992
  - 14 ROSAS C., LUIS, Estrategias Competitivas en Epocas Difíciles, ITM, México, Perú Laboral, Año V, n° 45, julio-agosto de 1999
  - 15 Ibid
  - 16 COLVIN, GEOFFREY, El Gerente Modelo, Fortune Américas, Diario El Sol del 23 de noviembre de 1999

## BIBLIOGRAFIA

1. BANCO MUNDIAL, El fomento del desarrollo social, Contribución del BM a la Cumbre Social, 1995, Washington, D.C.
2. BOUBY TOLENTINO, FRANCISCA.: El Tratado de Libre Comercio y el Proyecto de Integración Económica del Hmisferio Occidental, rev. de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM, n°4, Julio de 1997.
3. BOUBY TOLENTINO, FRANCISCA, El TLC en el Contexto de la Globalización y la Regionalización, Tesis de Maestría, Unidad de Post-Grado, FCE, UNMSM, 1998.
4. COLVIN, GEOFFREY, El Gerente Modelo, Fortune Américas, Diario El Sol del 23 de noviembre de 1999
5. CUSMINSKY, ROSA: ¿Se disindustrializa Estados Unidos?, Cuadernos de trabajo, CISAN, UNAM, México, D.C., 1992
6. HERSKA, CLAUDIO, El Perú requiere un fuerte ajuste de productividad, Perú Económico, Octubre de 1999.
7. IGUIÑEZ E., JAVIER, Desafíos económicos para el Perú del siglo XXI, en Portocarrero y Valcárcel, El Perú frente al siglo XXI, PUCP, Fondo Edit., 1995
8. LEIVA, FERNANDO y AGACINO, RAFAEL, Mercado de Trabajo Flexible, pobreza y desintegración social en Chile, 1990-1994, Universidad ARCIS, 1995
9. LODGE, GEORGE C., Administrando la Globalización en la Era de la Interdependencia, Panorama Edit., 1a Edic., 1996.
10. LOPEZ AGUILAR, JAVIER, La ventaja competitiva hoy está en recursos humanos de la empresa, Diario El Comercio, p. b3, del 2 de mayo de 1999
11. Nuevo Régimen Laboral, Relaciones individuales y colectivas en la Actividad Privada, Lima, Agosto de 1992
12. OECD, Economic Outlook, 1985, 1993.
13. PRIES, LUDGER, production structure and work relations in the Mexican automobile industry: from dualism to convergence?, ponencia presentada en la conferencia internacional «Cars and continentalism», México city, december 14-16, 1994.
14. ROSAS C., LUIS, Estrategias Competitivas en Epocas Difíciles, ITM, México, Perú Laboral, Año V, n° 45, julio de 1999
15. TORRES, MIRYAM, Resistencia al Downsizing y el Rediseño Organizacional, Gestión Empresarial, año XIX, n°224.
16. UGARTECHE, OSCAR. El falso dilema. América Latina en la economía global. Edit. Nueva Sociedad. 1997

(\*) Economista y Magister en Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Docente Investigadora del UIE. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Con estudios de Doctorado en Economía en la Universidad Nacional Autónoma de México. Consultora de Empresa