

Reemplazo – Transformación y Adaptación, un desafío *organizacional*.



Patricio Campos. Director de Carreras
Escuela de Administración y Negocios
Duoc UC – Magíster en Dirección de
Personas y Organizaciones.

Desde hace ya un par de años viene saliendo a la luz con más fuerza un proceso que se inscribe en el marco propio de la evolución continua de toda área organizacional; esta vez sí con un título más alarmante que en las últimas décadas, pues afectaría masivamente a las personas y sus posibilidades de trabajar, me refiero al eventual *reemplazo de muchos puestos de trabajo de la mano de la automatización y transformación tecnológica*.

Es así como desde diversas plataformas de análisis y roles activos en la sociedad; gobiernos, gremios, expertos e instituciones formadoras, entre otros, han abordado este fenómeno al parecer inminente, que afectará transversalmente a todos los sectores industriales,

comenzando por aquellas funciones más operativas o cuyo aporte de una persona como *ejecutora*, no fuese causa de mayores atributos y ventajas en el resultado.

Paralelamente, se abre una gran discusión respecto de si esta verdadera nueva revolución aparece como una etapa lógica y natural del avance tecnológico o es en realidad otra forma de buscar eficiencia, principalmente en términos de *economías*, más que de desarrollos.

Se mencionan cifras poco alentadoras de reemplazo, aventurando incluso números estimativos por tareas, funciones, puestos e inclusive profesiones.

En el último informe ***Automatización y Empleo en Chile***, elaborado por la Fundación Chile (2018), con el patrocinio de la Comisión Nacional de Productividad, se menciona que al primer trimestre móvil del año 2017, existía un total de 1.938.536 trabajadores con potencial de ser desplazados por la automatización debido a que las tareas que realizan son altamente rutinarias, se asevera que ellos se ubican principalmente en el sector de Agricultura (352.927), Comercio al menor y por mayor (338.131) y la industria Manufacturera (209.305).

De igual manera lo afirma el estudio publicado a fines de 2017 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) "Robot-lución", el que muestra los resultados de la investigación del Centro de Investigaciones Económicas (**Cinve**) de Uruguay. En él se indica que el 47% de los puestos de trabajo en Estados Unidos, el 57% de los puestos de trabajo en los países de la OCDE (países desarrollados y en vías de desarrollo) y el 77% de los de China están expuestos a la automatización. El promedio de la región se estima en una cifra superior al 50%.

Si revisamos este tipo de antecedentes como datos e incluso como información, pero de una realidad "ajena" que tendremos que soportar y sufrir, sin posibilidad de intervenirla, lógicamente el panorama se hace más adverso e impredecible en sus efectos. Es precisamente aquí donde las áreas de gestión de personas encontramos nuestra mayor oportunidad de abordar la *problemática* del reemplazo, administrando la transformación y generando sobre todo la adaptación necesaria para seguir, como ha sido siempre, desarrollando a la Organización.

Es este, un momento de verdadera sincronización de procesos, de buenas y abiertas conversaciones, la oportunidad de un nuevo trato con los miembros de la organización. Especialmente con aquellos que pudieran encontrarse más vulnerables, por desinformación, por carencia de herramientas o las propias características de sus perfiles y funciones.

Lo peor que podría ocurrir es que muchos no sepan lo que está pasando, que otros sabiéndolo, no lo compartamos, que caigamos en individualismos o escepticismos, que sigamos compitiendo como si nada hubiera ocurrido. Está claro y demostrado que los miembros de una organización, bien informados de oportunidades y amenazas, siempre eligen sabiamente y terminan ayudando a otros a que lo hagan. No olvidemos que nos encontramos en una era principalmente *relacional* de las Organizaciones, en que sus miembros están hiperconectados y con altísimo acceso a la información. Seamos entonces, nosotros académicos, especialistas, estudiantes y profesionales de la gestión de personas, quienes administremos la información, obteniendo los mayores beneficios colectivos de esta, para anticiparnos y guiar a los colaboradores hacia procesos de adaptación, alejados de ansiedades e incertidumbres erráticas.

La vulnerabilidad está fuertemente presente en la falta de calificación y la ausencia de aportes de valor sobresaliente del ocupante del puesto.

Al respecto resulta muy interesante, varias de las conclusiones expuestas en la información aportada por el Centro de Estudios Clapes en su boletín N° 50 de septiembre de 2018, específicamente en su capítulo Reestructuración de los Mercados Laborales, en el cual se menciona

“...que las tareas más complejas de automatizar no son necesariamente las que exigen un alto nivel de razonamiento, sino más bien aquellas que demandan flexibilidad y capacidad motriz, juicio o sentido común. A medida que los trabajos involucren en mayor grado este tipo de actividades, menor es la sustitución de dicha fuerza laboral por computadores”, prosigue planteando como resultado de la investigación que “En este caso, los trabajos con altas calificaciones están asociados a tareas que requieren capacidades para la resolución de problemas, intuición, creatividad y persuasión, mientras que los menos calificados necesitan adaptabilidad a las situaciones, reconocimiento visual y de lenguaje, así como interacciones personales. Esto haría que la tecnología afectase en mayor medida a los trabajadores que realicen tareas rutinarias—ya sean manuales o cognitivas—, que a los que realicen tareas no rutinarias, lo cual se conoce como el “cambio tecnológico sesgado en contra de la rutina” (o en inglés, Routine-Biased Technological Change, RBTC).”

La invitación es entonces a informarnos, analizar y sobre todo a colaborar en este nuevo y gran desafío organizacional. Sin duda juntos, obtendremos mejores resultados. Háblalo en tu empresa.