Cómo aumentar la productividad

Pocos problemas resultan tan esquivos a la gerencia como la productividad que, a nivel país, mantiene tasas decrecientes desde 1998. En este material abordamos algunas opciones para ensayar el camino del crecimiento en las empresas. Como siempre, muy breve y directo.

Corto o largo plazo

En un estudio para Naciones Unidas (Ver gráfico) se define que la Investigación y Desarrollo (I+D) y el Capital Humano son dos debilidades en el caso chileno. ¿Cómo trasladar estos conceptos "macro" a la realidad de la empresa?

Comparando el caso chileno con la experiencia internacional, un factor clave son las estrategias de largo plazo, que suelen chocar contra las expectativas de los accionistas de lograr resultados anuales.

Tanto en I+D como en Capital Humano, es poco probable generar resultados sólidos en la empresa con iniciativas que se extiendan por menos de tres años.

Como los accionistas son ansiosos por definición, el verdadero problema consiste en lograr una propuesta de desarrollo adecuada, que "venda" los objetivos a mediano plazo pero genere criterios de medición parciales y tangibles para que nadie se ponga nervioso.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CHILENA

1	Investigación y desarrollo			D
2	Comercio	F		
3	Inversión extranjera directa	F		
4	Capacidad de absorción		N	
5	Calidad Capital Humano		N	D
6	Cantidad educación		N	
7	Capital físico	F		
8	Infraestructrura			D
9	Sector financiero	F		
10	Instituciones	F		
11	Política macroeconómica	F		
12	Integración	F		
13	Ubicación geográfica			D
14	Tamaño		N	
15	Dotación recursos naturales		N	
16	Competencia		N	
17	Desigualdad del ingreso			D
18	Medio ambiente		N	
19	Mujeres en fuerza de trabajo			D
20	Estabilidad política	F		

Fuente: Rodrigo Vergara. 2005
www.cepchile.cl/dms/archivo... r99_rvergara_productividad.pdf

Un buen argumento es que la I+D y el Capital Humano son transversales a los ciclos de negocios anuales. Contar con RRHH de alta calidad que aporten valor al negocio y que ensayen innovaciones para potenciar la productividad, será válido en circunstancias de mercados deprimidos, estables o expansivos. Finalmente, la productividad es un tema cultural, no contable ni financiero. [1]

[1] *…"lo sustancial de la solución para el crecimiento de Chile pasa por la innovación empresarial y el mejoramiento de la calidad de nuestro capital humano. En el mediano plazo, el desafío se puede enfrentar mediante mejoras en las prácticas de gestión, la incorporación de tecnologías en las empresas existentes como también incrementando las competencias laborales de la fuerza de trabajo. En el largo plazo, sólo el desarrollo del emprendimiento innovador y una cultura que valore el aporte de la tecnología y la innovación en los sectores tradicionales podrán generar una inflexión hacia una economía más basada en el conocimiento."* Eduardo Bitrán. Diario Financiero. 14/11/09.

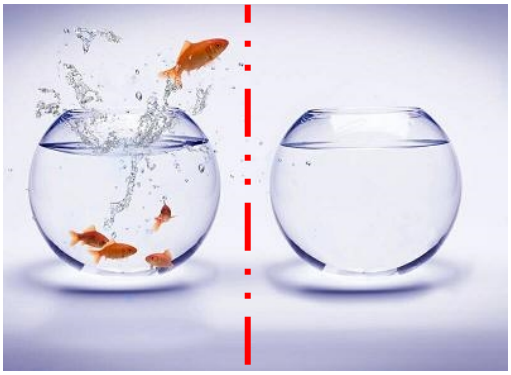
© Copyright Estudio de Ingeniería Social. Permitida su reproducción citando la fuente

I+D

¿Cómo se expresa la I+D en la empresa? ¿Para qué sirve? En principio la innovación al servicio del negocio debe generar mejores resultados con los recursos disponibles o los mismos resultados con menores recursos.

Aunque innovación o creatividad parecen términos demasiado "grandes", en realidad se trata de buscar mejores modos de lograr los objetivos, caminos más cortos, procesos más simples, controles más rápidos.

Mejora continua, acuerdos internos de niveles de servicio, integración de áreas por ciclo de negocios: ¿Le suenan?



En algunas empresas la innovación está presente sólo en las áreas comerciales o de contactos con los clientes, el front office.

En otras la innovación aparece concentrada en el marketing, el diseño de productos, la producción o los servicios de apoyo, el back office.

En realidad, la innovación debe ser integral.

La competitividad de una oferta innovadora corre más riesgos de naufragar si el personal de contacto no está sintonizado y se entera por los diarios. La idea más productiva se atascará en el segundo nivel de la cadena de procesos si no la entienden, no adhieren o la consideran una amenaza a sus intereses.

Frente a estos conocidos problemas, muchos empresarios vuelven a dejar las cosas como están. "Si nadie se queja no lo cambies". "No quiero problemas." Pero el desafío de productividad es irrenunciable. Si no se avanza, se retrocede.

La solución más probada es crear un ambiente de innovación, más que delegar toda la innovación en una gerencia o en el Gerente General. No es tan complejo.

Lanzar una campaña que involucre a todos, estimular iniciativas, crear una logística transversal que opere cambios, medir avances, entusiasmar desde una mística impulsada cotidianamente por la Gerencia General.

Todas esas son acciones prácticas, viables, apoyadas en el tradicional y generoso compromiso de los chilenos con su trabajo y su empresa.

© Copyright Estudio de Ingeniería Social. Permitida su reproducción citando la fuente

Calidad del Capital Humano

La calidad del Capital Humano se refiere al nivel educativo, que en Chile según las pruebas PISA, muestra niveles de rendimiento decepcionantes, no sólo por la falta de recursos, sino por el desaprovechamiento de los recursos disponibles (rol de los docentes).[2] No se trata sólo de invertir más, sino de invertir mejor.

La capacidad de aprendizaje en las empresas sufre una crisis similar. Buena parte sino toda la inversión en capacitación es medida por la opinión de los empleados sobre los cursos, más que por la aplicación concreta de los conocimientos y habilidades en los puestos de trabajo.

En el escenario de las competencias laborales (o las conductas críticas) la orientación a la innovación debe estar presente no sólo en los comportamientos técnicos, sino sobre todo, en las dimensiones transversales, las sociales y las del cargo -supervisión de equipos-.

Además de generar iniciativas innovadoras, se trata de promover la flexibilidad para aceptar ideas ajenas, incentivar las innovaciones en el equipo a cargo y orientar las innovaciones hacia los ejes del negocio más que al lucimiento personal.

Si se integran el reclutamiento, la capacitación, la evaluación de desempeño con los incentivos hacia iniciativas de productividad en cada puesto, naturalmente se lograrán avances graduales y, sobre todo, mensurables.

Aunque no es necesario diseñar un “curso de innovación”, puede ser útil generar algún instructivo con las reglas básicas: Cómo proponer mejoras; equilibrar la eficiencia con la calidad de servicio; demostrar ahorros o ventajas tangibles; prever impacto en otras áreas; utilizar los recursos disponibles; integrar el rol del supervisor, etc.

Cuando los mensajes son claros y razonables la gente siempre responde. Finalmente, el mejor gerente del planeta se vuelve inválido sin un equipo que lo acompañe en los temas importantes del proyecto colectivo. ©

[2] *La conclusión de un estudio de Cristián Bellei y Juan Pablo Valenzuela, de la U. de Chile, es que la diferencia de recursos sólo explica hasta un tercio de la brecha de resultados, mientras que el grueso se debe a otra causa: la ineficiencia en el uso de los recursos. “La capacidad del sistema educacional chileno de transformar los recursos que posee en logros de aprendizaje es menor que la de los países europeos”.* Elizabeth Simonsen en http://saladehistoria.com/

© Copyright Estudio de Ingeniería Social. Permitida su reproducción citando la fuente