

Adolfo Guevara: Ocho pasos para enfocar esfuerzos en mejorar productividad

«Dale no más, luego nos ajustamos». Frase loable que, bajo los parámetros macroeconómicos y políticos que enfrentaremos estos próximos dos años, no estará de lleno en nuestro lenguaje empresarial. Atrás quedó la premisa basal del “volumen por volumen”. Hoy más que nunca, si no coexiste en armonía el crecimiento con los cimientos y la salud económica de la empresa, hablar de éxito se torna subjetivo. En este mercado no subsisten empresas que no se enfocan en su competitividad.

La productividad es uno de los pilares principales de la competitividad. A medida que las empresas logren aumentar la cantidad de productos fabricados o servicios realizados utilizando los mismos (o menos) recursos para producir/entregar un servicio (sin perder de vista el mercado y la calidad) podemos afirmar que son productivas y que esta entrega beneficios directos.

En ese sentido, **comparto ocho pasos específicos, basados en el libro “Productividad” de David Bain, para seguir un camino eficiente en la mejora de productividad,** que va desde identificar los problemas/oportunidades de productividad, fijar metas, implementar acciones y dar seguimiento a iniciativas, enfocando los esfuerzos para conseguir los resultados esperados.

1. Determinar ámbito de acción

Establecer definiciones estratégicas que determinen el rol y el marco dentro del cual la productividad creará valor para la empresa. Se proponen tres ámbitos de acción:

- Incrementar el margen (aumentar ingresos y/o disminuir **costos**).
- Optimizar el capital empleado (activos fijos y capital de trabajo).
- Contar con una organización y cultura de operación a bajo costo (estructura simple y equipo comprometido).

2. Identificar oportunidades para mejorar productividad

Establecer una pregunta objetivo concreta que se desee resolver, dentro del ámbito de acción seleccionado, que permita revisar sistemáticamente las condiciones de un problema y potencie un deliberado esfuerzo por detectar oportunidades de mejorar la productividad para ese problema. Por ejemplo ¿Cómo aumento el margen neto de la línea de productos X?

3. Cuantificar el potencial de productividad

Estimar claramente qué oportunidades tienen mayor impacto en aumentar la productividad para focalizar y priorizar los esfuerzos en lo que es más importante; para ello es necesario explicitar los beneficios, identificar los **riesgos** y los **costos** asociados.

4. Fijar una meta a corto plazo

Fijar una meta de aumento de la **productividad** y establecer cómo se medirá esa meta para las oportunidades priorizadas. Esta meta deberá estar alineada al propósito de la organización y ser compatible con otras metas estratégicas. El ejecutivo responsable del cumplimiento es quien deberá establecer la meta y compartirla con la alta dirección.

5. Identificar obstáculos

Identificar cualquier tema que sea o pueda llegar a ser un impedimento para lograr el aumento de la productividad en la oportunidad priorizada; para esto se deberá reconocer todos esos factores que actualmente limitan el desempeño de la productividad. Los obstáculos pueden presentarse, por ejemplo, en la capacidad de los equipos, en la capacidad de los procesos, en la cantidad de los materiales, en la disponibilidad de los recursos necesarios, competencias propias o de proveedores o en la aversión al cambio.

6. Incorporar tecnología aplicada

Identificar e incorporar herramientas tecnológicas que permitirán desarrollar mejores soluciones de productividad o superar obstáculos en su implementación. De esta forma aprovechar todo el potencial de la digitalización como habilitador de transformación en la empresa.

7. Desarrollar un plan de acción ágil

Desarrollar un plan de acción, priorizando la agilidad y flexibilidad para avanzar, es decir, responder ágilmente ante cualquier cambio o imprevisto y nunca aferrarse al plan establecido. La ejecución del plan deberá tener entregas rápidas y continuas, acompañado de una planificación temporal exhaustiva y rigurosa; estos dos elementos permitirán que la reacción ante posibles cambios o rectificaciones sea más dinámica y efectiva.

8. Implementación y seguimiento de los resultados

Los resultados de los esfuerzos en favor de la productividad se evalúan para dictaminar el grado de cumplimiento de las metas y confirmar que las acciones gerenciales para mejorar la productividad se están llevando a cabo como se debe y funcionan como se espera. Los resultados acumulados permitirán identificar la existencia de tendencias y serán la base para planificar y fijar metas futuras.

Es fundamental recordar que, los pasos descritos no funcionarán si las personas no desarrollan una firme convicción en la propia capacidad para llevar a cabo las ideas y cumplir las metas. Con estos ocho pasos se puede aumentar la productividad de los empleados, pero es algo que se consigue paso a paso.