

Productividad y capital humano

IGNACIO MAZO, socio de PeopleMatters

El pasado mes de septiembre tuve la ocasión de intervenir en una Jornada, organizada por el Ayuntamiento de Alcobendas, para debatir sobre el "Posicionamiento de las empresas ante el nuevo horizonte económico". En esa Jornada uno de los elementos centrales de análisis fue la contribución a la mejora de la competitividad y de la productividad de los cambios organizativos, entendidos de forma amplia y general. Me gustaría resumir aquí algunas de las principales ideas debatidas, en especial, las aportadas por el resto de los ponentes.

COMPETITIVIDAD, CRECIMIENTO SOSTENIDO Y CAPITAL HUMANO

Ser competitivo como empresa o como país es lo que permite un crecimiento sostenido del bienestar y de la riqueza. El símil deportivo es evidente. Para estar entre los mejores y aspirar a "medalla" hay que ser competitivo. Por eso, fue de gran utilidad al debate la aportación de la Directora del Departamento de Economía del Círculo de Empresarios, quien comenzó su intervención enmarcando el concepto de competitividad. Mostró la denominada Pirámide de la Competitividad.¹

Dicha pirámide se ha construido considerando que la competitividad es un concepto que engloba un amplio rango de factores que deben contribuir al crecimiento sostenido de las empresas y de los países. La Pirámide tiene en su cúspide el crecimiento sostenido que se apoya en las denominadas "condiciones esenciales". Estas son la oferta de trabajo, la productividad, los costes y precios de los productos y servicios, y el rendimiento de los negocios. A

su vez, estas "condiciones esenciales" se ven afectadas e influidas por las políticas y prácticas regulatorias e impositivas, por la infraestructura económica y tecnológica, por las políticas relacionadas con el Capital Humano y por el desarrollo de iniciativas para la mejora de la I+D+i y del espíritu de empresarial. En definitiva, el modelo identifica las palancas que se pueden accionar para conseguir las condiciones necesarias para mantener un crecimiento sostenido.

Como puede observarse el modelo identifica de forma clara una palanca referida a la gestión de personas que impacta de forma directa en la condición "oferta de trabajo" y en la condición "productividad".

La aplicación al ámbito de la empresa individual es inmediata. Así, la empresa debe definir e implantar políticas y prácticas de gestión de persona que aseguren la "oferta de trabajo", esto es, planificación, reclutamiento, selección, desarrollo y formación, etc.; y ayudar a la implantación de las transformaciones necesarias para la mejora de la productividad.

ALGUNA CONSIDERACIÓN SOBRE EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

Enmarcada de forma inicial la relación entre competitividad, crecimiento sostenido y capital humano se pasó entonces a reflexionar brevemente sobre el concepto de productividad.

El rendimiento que se obtiene por unidad/factor de producción es la definición académica de productividad. En el ámbito macroeconómico es frecuente encontrar referencias al PIB por persona ocupada o al PIB por hora trabajada cuando se quiere analizar la productividad de los países. Otro concepto habitualmente mencionado es el de Productividad Total de los Factores. Este es el residuo que explica las mejoras de productividad no achacables a los incrementos de capital físico y del trabajo no cualificado. Por esa razón se incluyen bajo este concepto el aumento del capital humano, del capital tecnológico y la aplicación de mejoras de gestión/organizativas.

En el ámbito empresarial los indicadores más frecuentemente utilizados son los ingresos por empleado o la relación entre los ingresos y los gastos de personal (productividad económica). Hay también indicadores específicos de cada sector como el ratio de eficiencia, ampliamente utilizado en el sector financiero; las líneas telefónicas por empleado o las unidades de tráfico, kilómetros y toneladas, por empleado, por citar algunos otros ejemplos.

En todo caso, existe un consenso generalizado sobre la importancia de la productividad y su mejora para asegurar no sólo un crecimiento sostenido, sino incluso la supervivencia de las empresas. Más aún en un entorno tan competitivo y globalizado como

Existe un consenso generalizado sobre la importancia de la productividad y su mejora para asegurar no sólo un crecimiento sostenido sino, incluso, la supervivencia de las empresas

Es precisa la coherencia entre el modelo de negocio, el modelo organizativo y operativo, la estrategia de gestión de personas, la cultura y las características de los líderes de la empresa

el actual. Y aunque, no existe el mismo consenso sobre la forma en que se puede mejorar la productividad, y siendo éste un asunto que genera posturas enfrentadas, el concepto de Productividad Total de los Factores y la Pirámide de la Competitividad son elementos de gran ayuda, como también lo es revisar y dar un vistazo a algunos estudios recientes.

La consultora Mckinsey y la London Business School¹ realizaron una investigación que pretendía encontrar la relación entre la aplicación de buenas prácticas de gestión y el rendimiento empresarial. La muestra elegida fueron 700 empresas manufactureras, no de servicios, de tamaño mediano ubicadas en Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos. Identificaron 18 buenas prácticas que agruparon en tres categorías: operaciones y procesos productivos, fijación de objetivos y recompensas asociadas, y gestión del talento.

El análisis consistió en valorar la calidad de la implantación y aplicación de cada práctica, es decir la calidad de la gestión. La conclusión fue que existía una relación directa entre la calidad de la gestión y la productividad, medida como productividad total de los factores y como ingresos por empleado, y entre la calidad de la gestión aquella y otros indicadores como cuota de mercado, crecimiento de ingresos o capitalización bursátil.

Es interesante destacar que la calidad de la gestión, según los autores de la investigación, considera e incluye de forma relevante la correcta aplicación de prácticas de gestión de personas.

Otra investigación que merece la pena mencionar es la elaborada por la SHRM publicada en 2006³. Esta investigación parte de la hipótesis de que existe una relación directa entre productividad y gestión de personas, y

que los profesionales de la gestión de personas tienen mucho que aportar a la mejora de la productividad empresarial. Se basa para ello en la importancia de los activos intangibles para la competitividad y, entre éstos, en la capacidad de mejorar la productividad de la gestión de personas.

Su conclusión es que para estimular la productividad los profesionales de gestión de personas tienen que ser capaces de implantar cambios y transformaciones que ayuden a superar las "barreras" a la productividad. Para ello, tienen que crear un entorno favorable a innovación y a la colaboración identificado a las personas capaces y estableciendo redes y puntos de contacto que estimulen la creatividad y la generación de ideas que puedan experimentarse. Tienen que facilitar que la implantación de la tecnología es adecuada y no impide aplicar los avances derivados de su evolución. Tienen que gestionar el talento y las fuentes de reclutamiento y aprovisionamiento de profesionales de forma global. Y tienen que desarrollar en sus directivos las habilidades de planificación estratégica, al menos en lo relativo a prestar atención al entorno, y de gestión del cambio.

Nuevamente, queda establecida la estrecha relación entre las políticas y prácticas de gestión de personas y la productividad.

PRODUCTIVIDAD, GESTIÓN DE PERSONAS Y TECNOLOGÍA

Permítanme una breve lucubración sobre productividad, gestión de personas y tecnología. Está demostrada la relación entre inversión en tecnología y productividad. Pero también está demostrado que como otras muchas inversiones cumple con la ley de los rendimientos decrecientes. De ahí

que para aprovechar realmente las ventajas de la inversión en tecnología la empresa deba gestionar apropiadamente tres dimensiones. Se trata de la dimensión referida a la necesaria adaptación de la tecnología a los requerimientos del negocio y facilitar su uso; de la dimensión referida a la adopción de la tecnología aceptando que las cosas no ocurren solas, que no todo el mundo se enfrenta de la misma manera a las novedades tecnológicas, etc.; y, finalmente, hay que gestionar la dimensión relacionada con la evolución de la tecnología en el tiempo⁴.

Establecida la relación entre competitividad, crecimiento sostenido, productividad y capital humano, el debate entró de lleno en las recomendaciones de actuación. En este punto la conclusión alcanzada fue que más que definir líneas de acción o recomendaciones al uso, asumiendo que existen recetas mágicas para alcanzar lo que quiera que sea un "alto rendimiento" empresarial⁵, lo importante es que las iniciativas a tomar sean y busquen la coherencia en su definición y en su implantación.

Es precisa la coherencia entre el modelo de negocio, el modelo organizativo y operativo, la estrategia de gestión de personas, la cultura y las características de los líderes de la empresa. Sí la coherencia existe cualquiera de las ideas que sugieran los expertos funcionara. Si no será uno más de los cambios fallidos. ▲

NOTAS

- 1 National Competitiveness Council (2005): "Annual Competitiveness Report".
- 2 Dorgan, S.J., Dowdy, J.J. y Rippin, T.M. (2006): "The link between management and productivity". Mckinsey Quarterly, febrero 2006.
- 3 SHRM (2006): "Promoting productivity", Workplace Visions nº1.
- 4 MAZO, I. (2005): "La empresa ágil". Ejecutivos, septiembre 2005.
- 5 KIRBY, J. (2006): "Hacia una teoría del alto rendimiento". HDBR, abril 2006.