

EL RETO DE MEJORAR LA CAPACITACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD Y EL SALARIO EN LAS EMPRESAS

LA GLOBALIZACIÓN EN LOS NEGOCIOS

- Cambio en los requerimientos del mercado, nuevas presiones competitivas.
- Capacidad de respuesta más rápida, eficiente y efectiva, más que sólo el costo.
- Administrar la Cadena de Valor se considera una ventaja competitiva estratégica.
- Los Clientes son más sofisticados, existen estándares internacionales de calidad, productos globales y desarrollo de marcas mundiales.
- Necesidad de Medición, no se controla lo que no se mide.
- Conformidad y Seguridad globales.
- Lógica Reversa y Lógica Verde.
- Outsourcing de las actividades no esenciales.



NUEVAS RESPUESTAS A LAS VIEJAS PREGUNTAS

Durante años, a la pregunta de

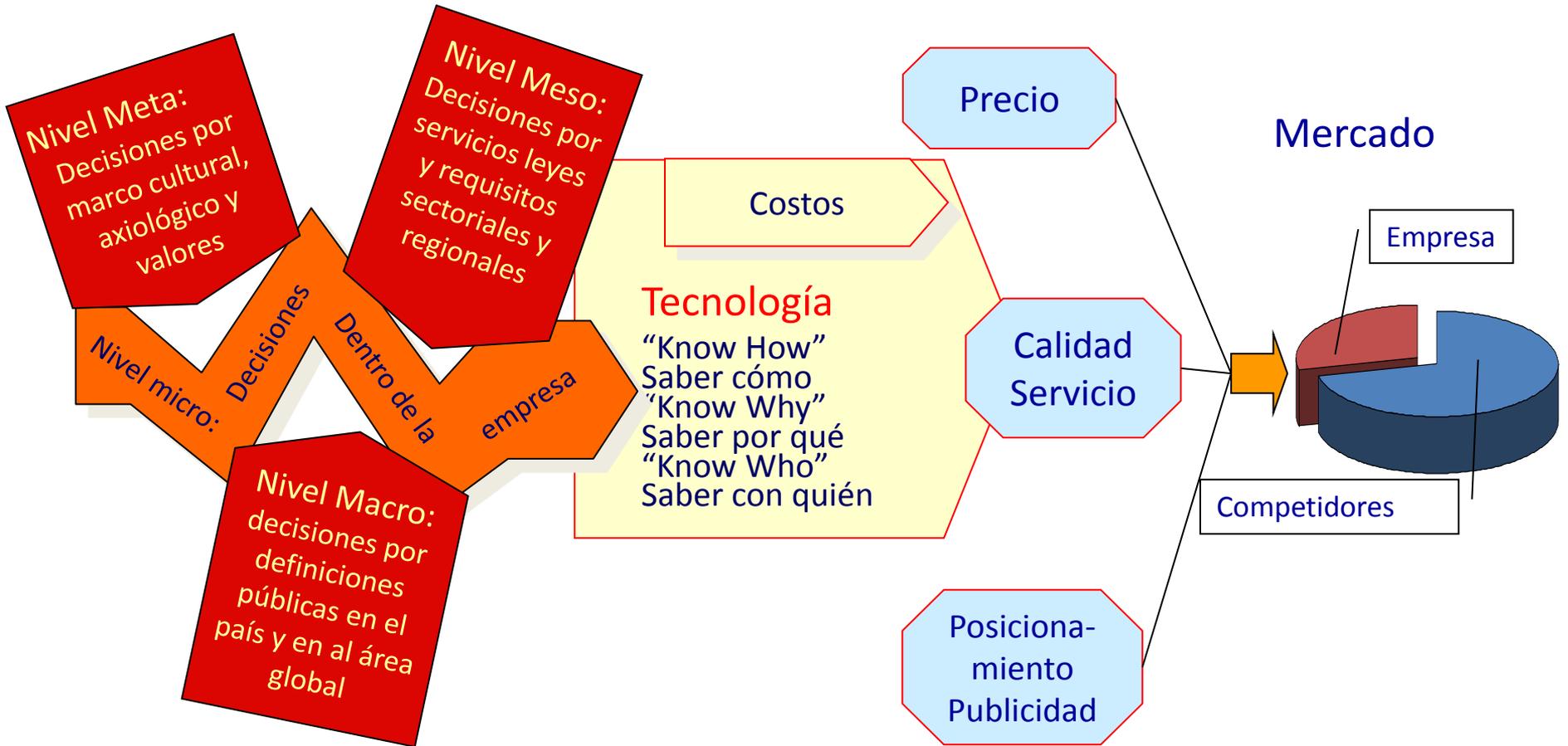
¿Por qué algunos países (empresas) son ricos y otros pobres?

Se respondió señalando los recursos naturales, el trabajo de su gente y el capital.

Hoy la respuesta más frecuente es:

La diferencia son las
instituciones/organización
(económicas, operativas, legales y políticas)

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD



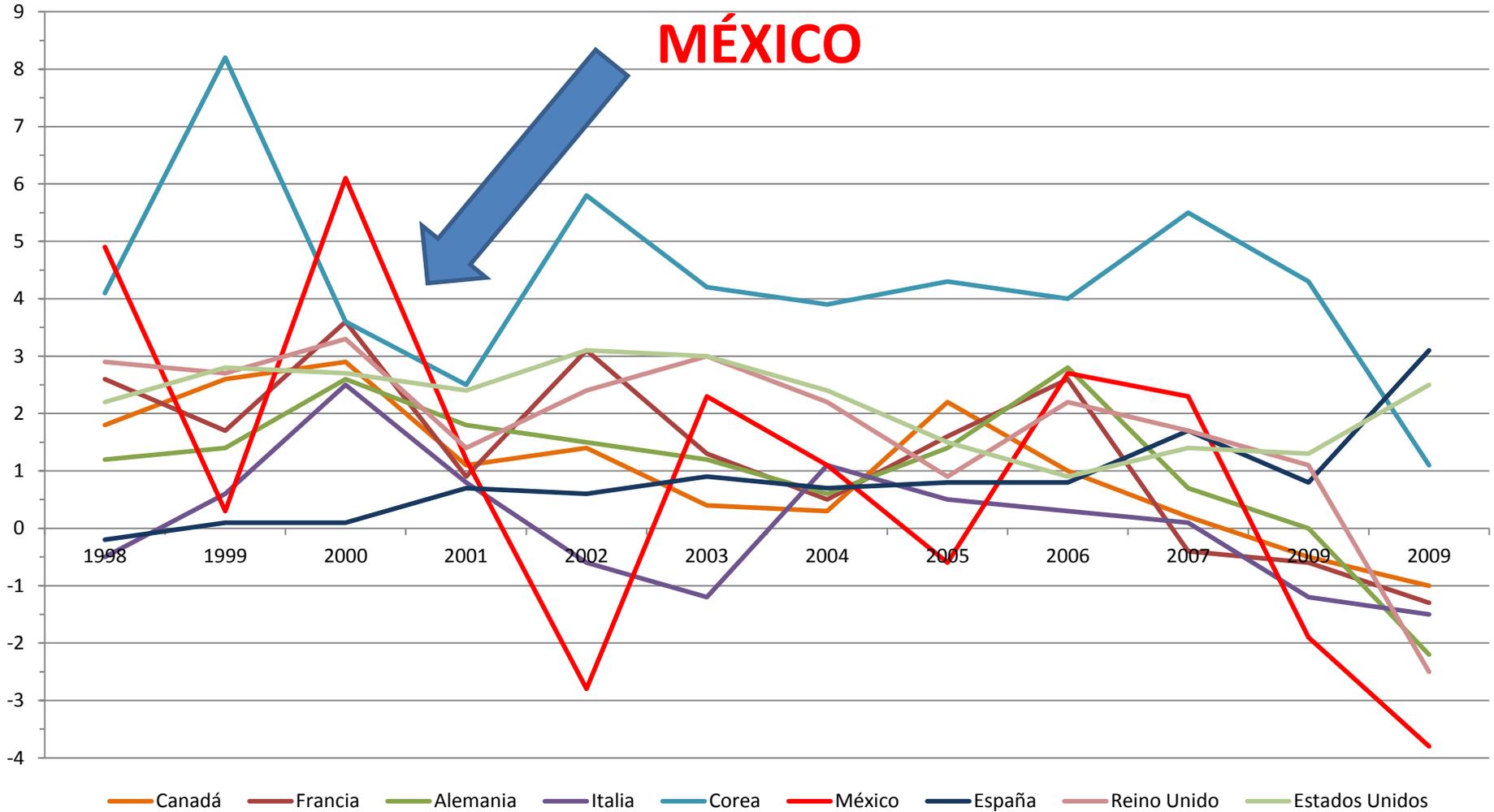
Indicadores básicos de productividad (países seleccionados)

El indicador más crudo: PIB/personas ocupadas . Valor de la producción por persona.

	País	PIB Dólares Internacionales 1/ (Millones de dólares)	Empleados	Productividad Laboral (Millones de dólares)
1	United States	10,228,910	145,518	70.3
2	Hong Kong	239,450	3,654	65.5
3	Ireland	111,822	1,840	60.8
4	Belgium	249,354	4,556	54.7
5	Australia	618,028	11,663	53.0
6	Taiwan	577,188	10,905	52.9
13	Canada	890,285	17,732	50.2
19	Israel	159,430	3,431	46.5
21	South Korea	1,151,761	24,986	46.1
22	Japan	2,889,776	63,019	45.9
25	Spain	758,591	17,243	44.0
34	Chile	267,063	7,636	35.0
49	Uruguay	43,019	1,628	26.4
51	Venezuela	298,510	11,586	25.8
52	Argentina	467,120	18,585	25.1
63	Mexico	950,685	48,427	19.6
65	Costa Rica	40,095	2,113	19.0
73	China	12,633,801	767,080	16.5
81	Peru	190,464	14,071	13.5
83	Brazil	1,417,296	105,155	13.5

1/ Paridad del poder adquisitivo= Cantidad de unidades monetarias locales que se necesitan para adquirir dentro de un país la misma cantidad de bienes que en EEUU.

Productividad Laboral



Fuente: OCDE, Stat Extracts.

¿POR QUÉ DEBEMOS MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?



Antes

- La competitividad inicia con la producción y termina en el almacén
- Se debe encarar el futuro con base en la memoria
- La competitividad es de mi producto

Ahora

- La competitividad depende de mi capacidad de reacción al mercado: de mi Flexibilidad
- Lo mejor lo marca el mercado
- El futuro exige conocer mi pasado y también el presente y futuro del mercado y de mis competidores
- La competitividad es de mi cadena productiva

GENTE
Talento Humano
(Factor Diferenciador Sostenible)

- ACCIONISTAS
- CLIENTES
- TRABAJADORES
- PROVEEDORES
- COMUNIDAD



Tecnología

Infraestructura

Planes de Acción

Objetivos

RESULTADOS

ESTRATEGIA

PRODUCTIVIDAD

Relación entre la cantidad de bienes y servicios correctamente producidos y la cantidad de recursos utilizados (factores de producción).

Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Eficacia:

Capacidad para producir un efecto deseado



EL TALENTO HUMANO: LA VENTAJA COMPETITIVA

- La gente genera resultados de negocios



- Es el reto construir una ventaja competitiva interna que reconozca y valore el mercado

EL CAMINO HACIA LA PRODUCTIVIDAD



La productividad en la empresa requiere planeación y personal capacitado

PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD ¿EN QUÉ DEBEMOS CAPACITAR?

GENERALES:

Administración	Tecnología	Producción
Capacitación en: Herramientas de productividad, planeación- dirección, servicio al cliente y logística	Sistemas de control de calidad, gestión y tecnología. Comunicación electrónica con proveedores y clientes	Sistemas de calidad, Reingeniería de procesos, logística, mejora continua.

ESPECÍFICAS:

- Normas de procesos y de producto aplicables de acuerdo a su actividad.

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR

Actividades eficientes

- Esfuerzo que agrega valor al producto o servicio desde la perspectiva del cliente.
- Cualquier actividad realizada para asegurar que el producto o servicio es entregado conforme los requerimientos del cliente



Sistema de Gestión :

- ✓ implementar sistemas de gestión de calidad, Responsabilidad Social y Gestión Socioeconómica.
- ✓ sistemas de gestión vigentes y confiables que fomenten los valores personales de los integrantes de la empresa con los valores corporativos

El capital más estratégico de la empresa es la capacitación constante en todos los niveles y áreas.

Orientación al Cliente



Procesos Innovadores

- ⇒ Actividades que agregan valor
 - –vs- actividades que no agregan valor
- ⇒ Medir para la contabilidad
 - –vs- medir para la productividad
- ⇒ La habilidad de un proceso debe ser: “bien a la primera vez”





Estrategia que se fundamente en sus recursos y capacidades existentes,
(*Talento organizativo*)

Que genere recursos y capacidades adicionales
(*desarrollo de nuevas habilidades*)

Que aumente su posición
COMPETITIVA

*Hacia un esquema
de Incentivos
Laborales*

Productividad de la fuerza de trabajo:

A mayor valor de producción por unidad de empleo, mayor productividad.

A mayor valor de la producción por unidad de capital, mayor productividad.



Productividad y trabajo

Medidas más frecuentes para elevar la productividad laboral:

- Brindar mayor capacitación.
- Elevar la tecnología implícita en los equipos.
- Mejorar el entorno de trabajo: Clima laboral, comunicación vertical, 'empowerment', sistemas de gestión...
- Otorgar incentivos por rendimientos.



Incentivos laborales Directos

Preguntas clave:

- ¿Cuándo otorgarlos?
- ¿A todos o algunos?
- ¿Equitativos o iguales?
- ¿Por cumplimiento de metas y, en su caso: CUÁLES SERÍAN LOS PARÁMETROS?
- ¿Escalonados (p. ej., por porcentaje de cumplimiento de metas) ó biunívocos (SÍ se cumplió, NO se cumplió)
- ¿Se pueden/deben establecer metas no numéricas? Ej. calidad de servicio? ¿Cómo ponderarlas y valorarlas?



PREMISAS BÁSICAS

1. El valor monetario de los incentivos debe ser inferior al rendimiento neto que genere en la empresa. Ej. Es antieconómico premiar incrementos de producción si no hay mercado adicional para mis productos/servicios que los capitalice.
2. Hay que definir con precisión clientes internos y externos.



3. Las metas -ya sea en número o calidad- tienen que ser un reto y actualizadas periódicamente, pero alcanzables con los medios a la disposición y las capacidades reales. Ej. Si la línea de producción sólo puede alcanzar 100 piezas como máximo, es absurdo premiar a partir de 120.
4. Son factibles cuando hay un clima laboral razonablemente bueno y cuando existen esquemas de mejora continua.
5. Que las reglas sean claras para todos.
6. **¡QUE SIEMPRE SE CUMPLA LO COMPROMETIDO EN TIEMPO Y FORMA!**



Un caso de referencia

Empresa mexicana químico farmacéutica dedicada a la elaboración y comercialización de productos líderes de origen natural para la salud, belleza, higiene y nutrición. Más de 150 años en el mercado, proveedora de la grandes cadenas comerciales en México.

¿QUÉ SE HIZO?

Un **sistema de incentivos** para el principal Centro de Distribución en la Cd. de México. (contaban con un modelo en áreas de producción).

Características:

- a) **Cuali-cuantitativo:** premiando no sólo la cantidad y velocidad del trabajo, también la satisfacción del cliente.
- b) **Autocontrolable:** Para corroborar los montos a recibir en caso de cumplir las metas.
- c) **Flexible:** Adaptable a los cambios tecnológicos y metodológicos del futuro.
- d) **Solidario:** Fomente el compañerismo y el apoyo mutuo.
- e) **Alcanzable:** Metas de acuerdo a condiciones y características.

Un caso de referencia

¿CÓMO SE HIZO?

- ⇔ A través de la formación de “equipos de trabajo”, conformados con el propio personal del centro de distribución, que apoyaron en la realización de un diagnóstico minucioso para identificar situación actual, actividades realizadas, cargas de trabajo, entre otras.
- ⇔ Se seleccionaron los indicadores para determinar los incentivos base, de acuerdo a sueldos y salarios, características y actividades de cada área, así como su medición.

RESULTADOS OBTENIDOS:

- I. Modelo de incentivos grupal
- II. Incremento promedio del 12.5% en la masa salarial
- III. Aumento de la productividad del 15%



EN CONCLUSIÓN:

- NO hay recetas únicas, pero sí principios generales: sistemas de medición básicos, clima laboral adecuado, esquemas de mejora y conciencia del empresario sobre la rentabilidad de plantear sistemas de incentivos en su equipo de trabajo.
- Cuando son bien planeados reeditúan en mayor productividad, mayores ganancias y un equipo de trabajo motivado y asertivo.

