

La Productividad Laboral



Juan Pablo Delgado
Socio en ND - Executive Search

La mayoría de profesiones se desarrollan, perfeccionan y delimitan sus campos de acción, las que llegan a una etapa de madurez brindan a sus profesionales un sentido de contribución, por ejemplo la medicina, asume como su fin el cuidado de la salud; el marketing, la generación de demanda; la psicología, la modificación del comportamiento, entre otras ramas.

Pero Recursos Humanos carecía de ese sentido y solo se supone su importancia, esa carencia dificultaba explicar su misión ante sus empresas, el mundo académico y ellos mismos en menoscabo de su autoestima profesional, pues otros se improvisaban en este campo. Asimismo, la sustentación de proyectos de inversión en capital humano se hacía difícil al no poder demostrar su retorno.

Cuando a las personas formadas en Recursos Humanos les preguntaban para qué sirve su labor abundan en comentarios, unos decían que su contribución radicaba en la calidad de gente que se incorpora a la empresa; otros, aludían al grado de conflictividad laboral o la solución de pliegos de reclamos y algunos, al índice de satisfacción laboral, los beneficios otorgados, etc.

Hasta ahora la mayor parte de profesionales en Recursos Humanos no exponen criterios que generen confianza de su aporte en favor de los *stakeholders*.

Por ello, los esfuerzos profesionales carecen de objetivo y las inversiones en capital humano se postergan cuando debería ser lo contrario.

Para integrar esos puntos de vista defino a la productividad laboral como objeto de estudio y trabajo de los especialistas en gestión de personas.

Habría un antes y un después cuando esta afirmación sea universal para quienes están inmersos en este campo y quienes reciban sus servicios, pero tan importante como esta definición es que la iniciativa haya partido del Perú.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Medirla inducirá a los accionistas y profesionales a dirigir los esfuerzos e invertir recursos financieros en capital humano pues tendrán un retorno a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a otros profesionales comprender la importancia de nuestra labor, y a los colegas les será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y su nivel de aporte a una organización.

Hay varios indicadores pero ninguno da una idea completa de nuestra contribución: rotación, horas hombre de capacitación, tasa de reposición, costo laboral, ventas, ratio de colaboradores empresa y recursos humanos, conflictividad laboral, índice de satisfacción laboral, etc.; son subindicadores que debemos seguir pero no permiten concluir si nuestra gestión integral mejora o está bien encaminada en favor de las organizaciones.

La mejor productividad laboral es aquella que la gestión de recursos humanos obtiene de una colectividad que trabaja en busca de un propósito común. La productividad laboral está presente en toda ocupación donde las personas intervienen. El logro dividido entre el número de colaboradores da una medida que puede ser comparada con periodos anteriores o con organizaciones similares para definir en qué punto de mejora se encuentra.

Los esfuerzos que las gerencias de recursos humanos realizan impactan directamente en este ratio, tanto a nivel global de la empresa como de los procesos que atraviesan.

Atraer y seleccionar al mejor talento, crear una placenta empresarial donde se desarrolle un apropiado clima laboral, retener a los mejores, programas de compensación, beneficios, bienestar, dotar del conocimiento de la empresa, desarrollar políticas salariales, sistemas de compensación fija y variable que estimule un comportamiento laboral más productivo, entre otros, se traducirán en la mejora continua de la productividad laboral.

Por ejemplo, a nivel de empresa podemos medir como criterio de productividad laboral las ventas entre el número total de trabajadores, las utilidades entre el número total de colaboradores o unidad de negocios. También, se puede descender: medir contribución a gastos indirectos o directos entre el número de colaboradores, unidades producidas entre número de colaboradores, unidades vendidas, unidades despachadas, unidades acondicionadas, toneladas transformadas entre el número de colaboradores.

Es aplicable, pues, en cualquier ámbito y debe medirse periódicamente. En una primera medición sugiero no asumir que lo obtenido son índices negativos o positivos, porque antes se necesita un objetivo a donde llegar. Además, los indicadores deben ser asimilarlos por la cultura empresarial.

Se debe empezar con un indicador global a nivel empresa como objetivo de las gerencias generales y de recursos humanos, y uno para otras áreas. Así, compartirán la responsabilidad de mejora lo que ayudará a definir un plan de acción en otros frentes relacionados con la gestión de personas.

En resumen, el indicador de productividad laboral debe medir todos los componentes que la afectan para elaborar un plan y objetivos de mejora. ☛