

MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL EMPLEO

CONVERTIR SU EMPRESA EN UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE



Leonard Mertens

**OIT- ENT/MAN
GINEBRA**

MODULO 1

Medición y Aprendizaje

....aprender hacemos siempre; lo difícil es saber qué debemos aprender primero; para esto tenemos que medirnos ante los objetivos que queremos alcanzar....

Módulo 1: Medición y Aprendizaje

Módulo 2: Desempeño Económico-Financiero

Módulo 3. Desempeño de los Procesos

Módulo 4: Desempeño de Grupos de Trabajo

Módulo 5: Desempeño Individual

ENTORNO CAMBIANTE

GLOBALIZACION

**MAYORES:
CAMBIOS - INCERTIDUMBRES -
IMPREVISTAS -
OPORTUNIDADES**

**DESAFIO PARA LA
EMPRESA**

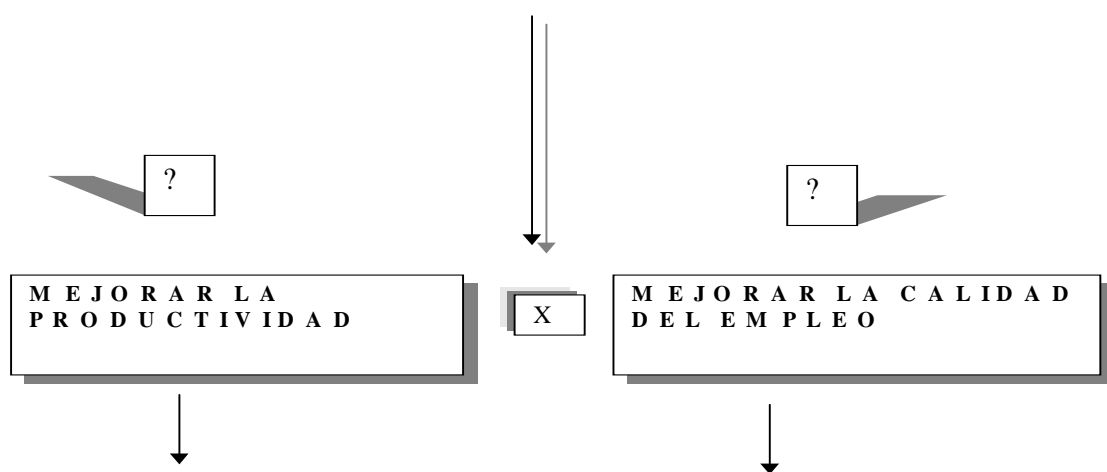
..debe ser muy
práctico para que
funcione...

APRENDIZAJE CONTINUO, RAPIDO Y EFECTIVO



"Aprender es descubrir que algo es posible"

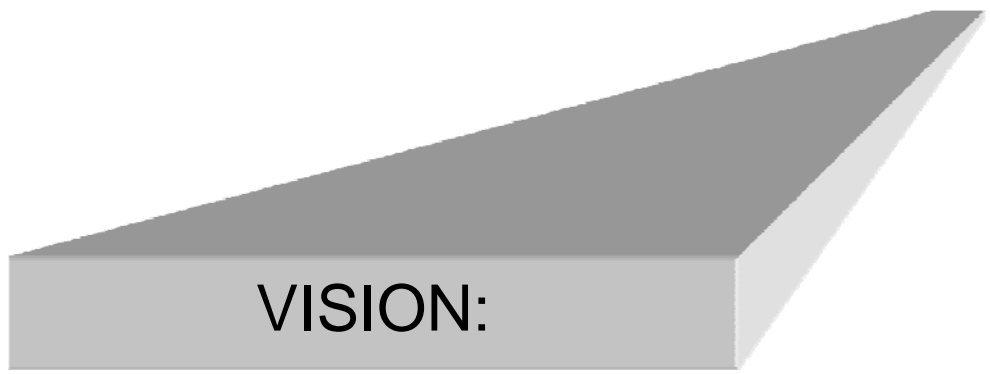
Fritz Perls



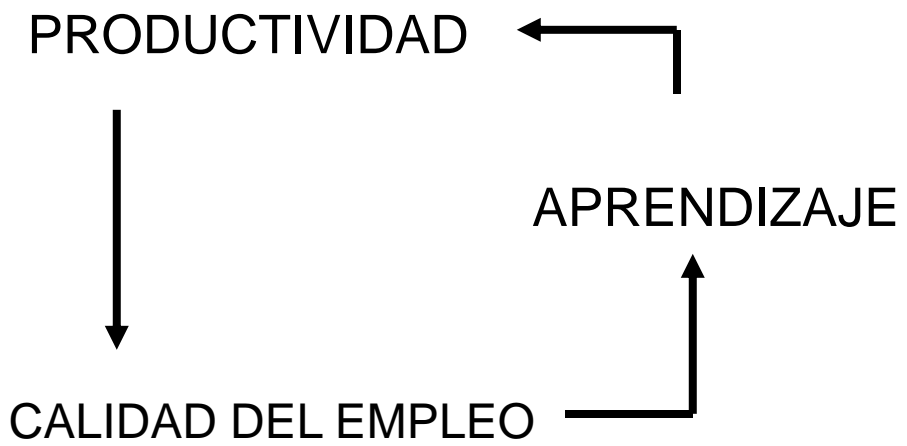
*Quiero **descubrir** cómo hacer más competitiva mi empresa, a través del mejoramiento de la productividad y la calidad del empleo, estimulando el aprendizaje del personal*



*.....este manual te ayudará pero **el único que puede descubrirlo eres tú, intentándolo en tu empresa...***



**PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL EMPLEO
SE APOYAN MUTUAMENTE A TRAVÉS DEL
APRENDIZAJE**

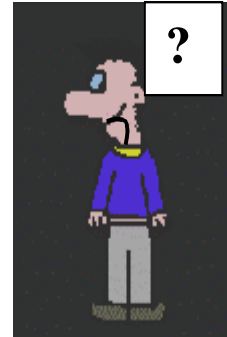


..AHORA
ENTIENDO EL TITULO
DE
ESTE MANUAL..



*....LA MEJORA EN LA CALIDAD DEL EMPLEO
FACILITA Y ESTIMULA
EL APRENDIZAJE, QUE A SU VEZ, IMPULSA A LA
PRDUCTIVIDAD Y ESTO ES LA BASE
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL EMPLEO.....*

¿Tengo que leer todo el manual?

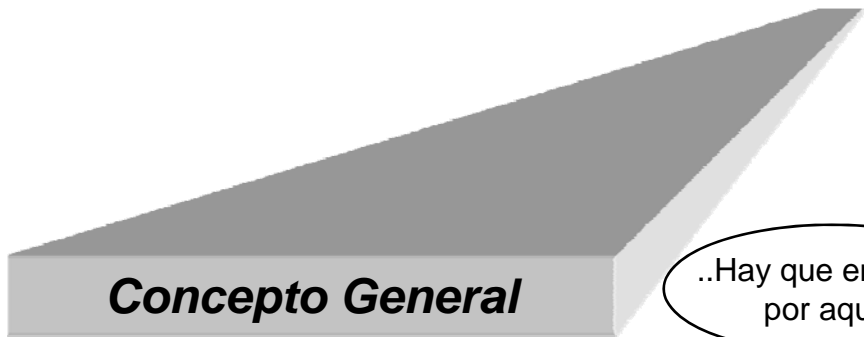


El manual está organizado por **módulos**. Empieza con algunos conceptos y después siguen los instrumentos. Estos últimos se aplican por separado o juntos, como más le convenga a la empresa

....Tengo mucho trabajo....
....No se aplica a mi empresa..es pura teoría...
....Son muchas cosas que no se pueden aplicar todas al mismo tiempo...

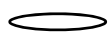
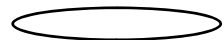


....le voy a dar una ojeada al manual para ver qué me interesa. **Escogeré un instrumento o una idea y lo intentaré aplicar.** Después lo consultaré de nuevo y escogeré otro instrumento.....

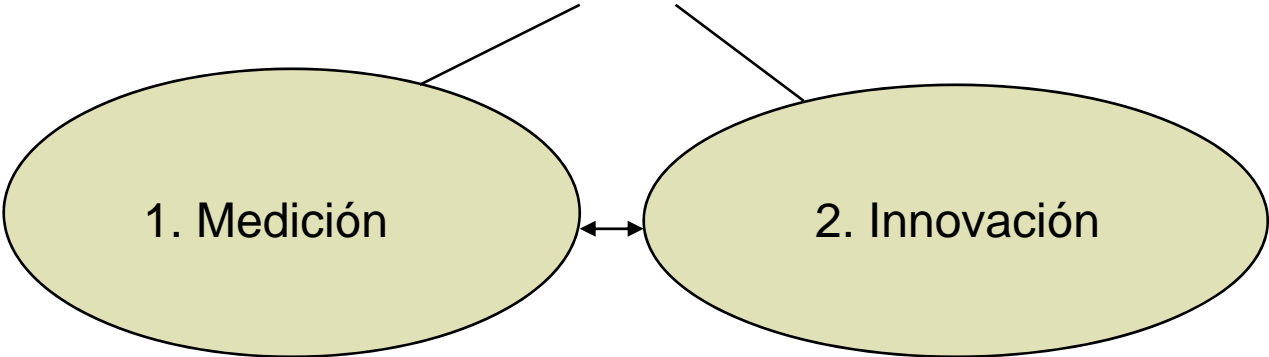


Concepto General

..Hay que empezar por aquí...



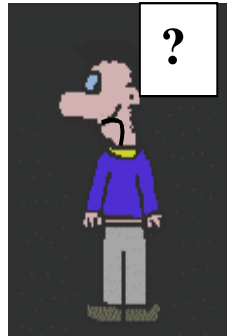
El mejoramiento de la productividad y la calidad del empleo se apoya en dos ejes relacionados:



La empresa tiene que desarrollar ambos principios, de preferencia en forma simultánea. Tiene que procurar que se refuercen mutuamente.



Medición:



?

Me han dicho que: "Por el solo hecho de medir, se empiezan a aplicar mejoras" ¿será cierto?



..siempre y cuando tenga sentido lo que se mide...

MEDIR

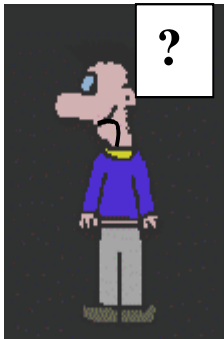
Desempeño

Aprendizaje

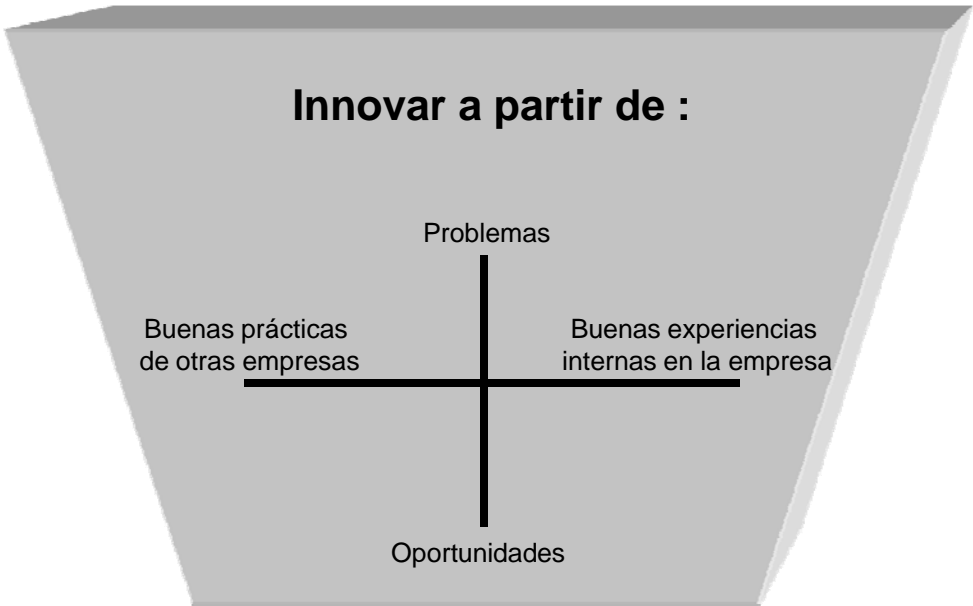


Innovación:

¿todos debemos ayudar a la innovación?



Antes, cuando el mundo no cambiaba tan rápido, la innovación lo hacía el ingeniero o el jefe.
Ahora tenemos que contribuir todos con nuestro 'grano de arroz'



Innovación, Productividad y Calidad del Empleo

La mejora de la productividad y de la calidad del empleo se logra por dos vías:

1. Resolver en forma ***sistemática*** problemas y **disfunciones** (por ejemplo: corregir fugas de aceite y vapor en plantas industriales que afectan la productividad y la seguridad en el trabajo).

Se pueden lograr mejoras a través del cumplimiento de las rutinas de cuidados y conservación, evitando de esta manera que la productividad y la calidad del empleo se deterioren.

2. Aplicar en forma ***sistemática*** innovaciones a los diferentes subsistemas de la empresa: organización de la producción, tecnología, organización del trabajo, gestión de recursos humanos, relaciones laborales

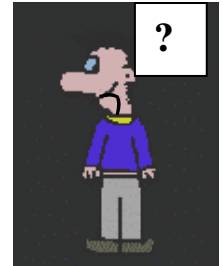
La innovación es la fuente inagotable del mejoramiento de la productividad y calidad del empleo.

..tengo que innovar?..
¿Yo?.

¿!



Preguntas sobre Innovación



¿Qué debo entender por Innovación?

Innovación es la aplicación exitosa de nuevos conocimientos al proceso de producción

¿Cómo se genera la Innovación?

La innovación es producto del aprendizaje y de la creatividad. El aprendizaje es el 'DESCUBRIR QUE ALGO ES POSIBLE' y se hace por exploración, por reproducir buenas prácticas de otras empresas y por prueba y error. El aprendizaje es acumulativo: cuánto más haya aprendido la organización en el pasado, mayor será la probabilidad de que aprenda acertadamente y con rapidez en el futuro

¿A quien le corresponde hacer la Innovación en la empresa?

En el pasado las empresas solían encargar la labor de innovar a un departamento de ingeniería, separado del área de la producción. En la actualidad se considera que debe ser una labor conjunta entre diferentes áreas y personas de la empresa, incluyendo los operarios. Esto con el fin de asegurar que se desarrollen los conocimientos requeridos y se aprovechen mejor las capacidades intelectuales disponibles en la empresa.

¿La Innovación se refiere solamente a cuestiones tecnológicas?

Si bien el desarrollo tecnológico es fundamental para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado, no es suficiente. Estudios en América Latina y en países industrializados han comprobado que la *Suma* de las innovaciones en:

- la organización de la producción y mercadeo,**
- la tecnología de producto y proceso,**
- la organización del trabajo,**
- la gestión de los recursos humanos**
- y la relación laboral,**

generan mayor impacto en la productividad que iniciativas de innovación aisladas en tecnología o en cualquier otro de estos ámbitos.

Las innovaciones en la empresa significan cambios. Frecuentemente la primera reacción del personal es de resistencia y de cuestionar por qué modificar la rutina de trabajo. La innovación requiere el TRÁNSITO de una CULTURA DE CONSERVACIÓN A UNA CULTURA DE APRENDIZAJE para la innovación en la organización.

ESPACIOS DE INNOVACION EN LA EMPRESA

CULTURA ORGANIZACIONAL



Buenas prácticas Innovadoras de Otras Empresas

Dilemas en la Innovación



Se puede decir que el mejoramiento sostenido de la productividad y calidad del empleo es el resultado de la estrategia de innovación seguida por la empresa en los diferentes subsistemas o áreas que comprenden la organización.

Mejoramiento Productividad y Calidad del Empleo =

f Innovación en:

UNCIÓN

...ES FUNCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN TANTAS AREAS...



- Entendimientos y Creencias
- Organización de la Producción
- Tecnología de Producto y Proceso
- Organización del Trabajo
- Gestión de Recursos Humanos
- Relación Laboral

Dilemas que se presentan:

- ¿ADAPTO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE OTRAS EMPRESAS O INTENTO CREAR ALGO COMPLETAMENTE NUEVO?
- ¿CON QUÉ ÁREA O ÁMBITO DE LA EMPRESA CONVIENE EMPEZAR EL ESFUERZO DE INNOVACIÓN, O BIEN, HAY QUE INNOVAR TODAS LAS ÁREAS AL MISMO TIEMPO?



Las decisiones que la empresa toma sobre estos dilemas definen **La ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN** de la organización.

¿Cuántas opciones tengo....?



Estrategia de Innovación

¿Copiar, adaptar o inventar?

No es conveniente basar tus proyectos de innovación totalmente en esfuerzos de invención propios ni tampoco en copiar solamente buenas prácticas de otras. La empresa tiene un cierto margen de libertad para lograr innovaciones exitosas, resultado de su capacidad inventiva. Sin embargo, no puede desprenderse de las evoluciones innovadoras en su entorno.

