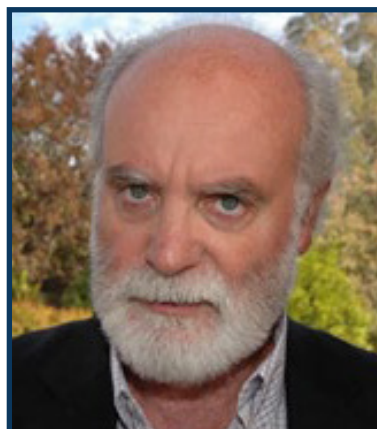


Productividad: Motor clave de la recuperación económica

Montblanc Consulting presenta a la comunidad de negocios una reflexión de sus 12 actuales y pasados consejeros y consejeras, en las que comparten su visión acerca del desafío de aumentar la productividad de las empresas, de cara a la recuperación económica del país.



Visión de Montblanc

“Cada adversidad, cada fracaso, y cada dolor de cabeza, trae consigo la semilla de un beneficio igual o superior”

(Napoleon Hill)

Los desafíos que hemos enfrentado este año han sido formidables. Hemos vivido momentos de angustia y desesperación, y también momentos de descubrimiento y esperanza. Todo entrelazado. No hay duda de que muchas cosas han cambiado – todavía nos falta por comprender algunos de estos cambios y los efectos que tendrán en nuestras vidas, en nuestra sociedad, en nuestros trabajos.

El mundo entero necesita repensar el cómo seguiremos construyendo esperanza y prosperidad - para todos - y nuevamente requeriremos de nuestra capacidad de innovación para buscar los nuevos caminos para servir intereses y necesidades que evolucionan. En este contexto requerimos más que nunca mejorar nuestra productividad. Sólo una mejora real y poderosa de ésta nos permitirá recuperar todo lo perdido en este período.

Con el objetivo de contribuir a ese desafío desde el mundo empresarial, hemos invitado a los actuales y pasados consejeros de Montblanc Consulting, destacados profesionales, académicos y filósofos de un gran compromiso hacia el desarrollo empresarial con sentido humano, a que compartan sus consejos y reflexiones sobre cómo avanzar en productividad.

Cada uno los ofrece para distintos niveles de la organización de las empresas, y esperamos que ayuden así a ampliar las opciones de mejora de productividad en todas las organizaciones en el país, en un nuevo contexto donde el valor generado por las empresas debe ser para toda la sociedad.

Para terminar, una reflexión: los tiempos turbulentos que vivimos han derribados paradigmas de gestión y liderazgo, y han revelado la importancia de las personas, desde vendedores y operarios hasta gerencias y directorios, en todas las funciones. Cada uno de ellos tiene la experiencia de lo que no está bien y puede hacerse mejor. Si queremos avanzar necesitaremos de la capacidad de todos para superar los desafíos de hoy. Será un aprendizaje de todos, que requiere de liderazgos abiertos y comprometidos, y de una visión positiva que se conseguirá con esfuerzo y compromiso.

Depende de todos nosotros superar estos difíciles tiempos y lograr un país más productivo. Los invitamos a iniciar este desafiante viaje.

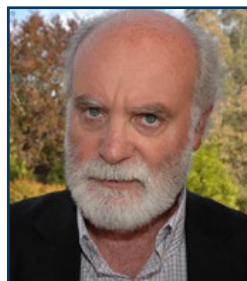
Patrick Meynial y Cristián Yánquez, socios de Montblanc

Productividad: Motor clave de la recuperación económica



Tiempo de valorar las habilidades sociales

Nureya Abarca



La productividad con sentido (el límite del no límite)

Sergio Canals



Un nuevo modelo de trabajo

Leo Prieto



Directo al blanco

Verónica Edwards



Ambición y claridad: Claves de la productividad en tiempos de cambios

Patricio de Solminihac



La importancia de tener claro el foco: ¿Oportunidad para podar?

Juan Ignacio Langlois



Compañías y *stakeholders*: Una relación estratégica

Kathleen Barclay



El rol de los directores en la nueva coyuntura

Luis Hernán Paul



Espíritu emprendedor: Clave para una nueva etapa de productividad

Eduardo Novoa



Motivación, la energía para enfrentar los cambios

Marcos Büchi



El ying y el yang

Karen Poniachik



La minería, dilemas y maldiciones

Marcos Lima



Tiempo de valorar las habilidades sociales

Nureya Abarca

El momento volátil, incierto, complejo y ambiguo que estamos enfrentando como país, ha develado lo que el paso de la era industrial a la del conocimiento ya había aventurado: que más allá de las habilidades técnicas y cognitivas, existen habilidades sociales –conocidas como soft skills en inglés– que quienes ocupan cargos de liderazgo deben tener para el éxito de sus objetivos.

En el plano de las empresas, esto se resume en tres habilidades fundamentales de los líderes de la organización: Perspicacia y sensatez; aprender del fracaso, con agilidad y resiliencia; y la capacidad de delegar.

Lo primero es la perspicacia, la capacidad de captar lo que ocurre en el ambiente y con ello, encontrar oportunidades. Y junto a ella, la sensatez, para actuar con mesura y respeto. Se requiere de ambas habilidades para enfrentar el desafío de definir cuándo y cómo regresar al trabajo presencial, generando la confianza necesaria para que los trabajadores (y los eventuales clientes presenciales) se sientan seguros. También son clave para comunicar las decisiones de la empresa en relación a la desvinculación de trabajadores, para abordar los impactos de emocionalidad y dignidad que acompañan esa situación.

Lo segundo es aprender del fracaso, con agilidad y resiliencia para enfrentar los errores, propios o de otros, y adquirir aprendizajes útiles para el futuro. En tiempos turbulentos, el fracaso puede ser uno de los activos humanos, sociales y económicos que una persona puede tener para aprender, y mejorar.

Se trata de comprender que el fracaso ocurre frecuentemente en la vida, y aceptarlo como experiencia a partir de la cual obtener conocimiento para reorientar el rumbo. Cuántos ejemplos habrá en esta crisis de decisiones de inversión en equipamiento tecnológico que no funcionó cuando todos debieron conectarse en forma remota, y eso motivó que surgiera la creatividad para conectarse; cuántos gerentes han enfrentado errores en la logística de envío de un producto, que no hayan aprendido algo positivo de ello, por ejemplo, la propia capacidad de la empresa de reaccionar.

Los líderes exitosos se destacan por su perseverancia y alta motivación de logro, y frente a las dificultades se muestran capaces de salir fortalecidos y muchas veces se reinventan a sí mismos para superar las crisis. Los que tienen éxito aceptan sus responsabilidades, admiten sus faltas y errores, y se ocupan de solucionar los problemas, sin obsesionarse con el fracaso. La capacidad de resiliencia del líder deriva en ser capaz de ordenar las emociones en pro de un objetivo, con empuje, iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad.

Por último, se destaca la capacidad de delegar. A lo largo de mi carrera en la academia he detectado que, consultados grupos de 10 o más gerentes de diversos niveles, solo 1 de cada 10 identifica su estilo de liderazgo con la capacidad de delegar.

Los líderes efectivos confían en que los miembros de su equipo cumplirán con sus trabajos, aunque no los estén supervisando directamente, y en numerosos casos esto ha derivado en menos tiempo de reuniones y más cumplimiento de metas, aumentando la productividad de las empresas. Delegar promueve la colaboración, la empatía y la creatividad, permitiendo una mayor capacidad de innovación.

Con estas habilidades sociales quienes ocupan cargos de liderazgo tienen una oportunidad única para salir adelante con éxito en el ambiente volátil y turbulento que vivimos.



Un nuevo modelo de trabajo

Leo Prieto

Si hay algo positivo en la experiencia empresarial de la actual crisis sanitaria, es que ha demostrado que es posible mejorar nuestra forma de trabajo.

El trabajo a distancia ha abierto la puerta para que sectores tan variados como el retail, la minería, industria y la tecnología dejen de una vez el formato heredado de la primera revolución industrial, y establezcan un modelo híbrido, en el que una gran parte de los colaboradores trabaja en forma remota y otra, menor, en forma presencial en oficinas, en plantas operativas o en terreno. Es algo nuevo en Chile, pero no para empresas mundiales como Google, Microsoft, Facebook o Dell, que lo han aplicado desde hace ya varios años.

Las herramientas tecnológicas que lo permiten están disponibles desde hace cerca de dos décadas (plataformas colaborativas, videoconferencias y sistemas de mensajería) y otras, como la inteligencia artificial, están cada vez más al alcance de todos.

Pero si bien la adopción de tecnologías es relevante, más importante aún es aprovechar esta crisis para generar cambios profundos en la forma en que se organiza el trabajo, tan importante para aumentar la productividad.

Para esto es necesario que quienes están en puestos de liderazgo tengan confianza en sus equipos en dos aspectos: que cumplirán con sus objetivos, sin necesidad de supervisión constante y que, si bien cometerán errores, aprenderán de ellos y mejorarán.

También es muy relevante cambiar el modelo de supervisión enfocado en los procesos por horas trabajadas, y pasar a uno de orientación a los resultados. ¿Hay diferencias positivas en los resultados si la persona trabaja desde su casa en cualquier lugar del país o el mundo, o si está en una oficina común? La experiencia indica que sí. Las oficinas de plantas abiertas son espacios de reunión, pero también, de alta distracción, y ni hablar del impacto monetario y personal que tiene en todas las personas el tiempo destinado a traslados.

Por otro lado, se requiere evaluar implementar horarios de trabajo flexibles. ¿Influye realmente en los resultados que la persona trabaje en horarios pre determinados, o hay espacio para reorientar las horas trabajadas de acuerdo a la realidad personal y familiar de cada uno, cumpliendo metas claras? Compatibilizar la vida familiar y laboral es clave si queremos tener colaboradores comprometidos y atraer a los mejores talentos.

Por último, y no menos importante, es crear nuevas formas para mantener a los equipos unidos. La inteligencia colectiva es la base para cualquier innovación y, para ello, la cultura organizacional a través de actividades de diversa envergadura (para conocerse, para aprender del otro) son fundamentales.

Es claro que no existe un modelo igual para todas las empresas o industrias. Lo importante es probar lo que funciona, evaluar con datos, y mantener aquello que aumente la eficiencia.

La mejor ganancia en productividad del trabajo distribuido e híbrido se da por establecer herramientas para que todos quienes se desempeñan en la empresa puedan colaborar y cumplir con sus objetivos, independiente del lugar físico donde se desempeñen. Es un cambio que, si lo aceptamos, nos permitirá amplias mejoras en productividad, no solo mientras dure la pandemia.



Ambición y claridad: Claves de la productividad en tiempos de cambios

Patricio de Solminihac

En estos meses de crisis sanitaria muchas empresas industriales y mineras, que han mantenido operación e ingresos por trabajar con bienes esenciales, han demostrado interesantes aumentos de productividad, gatillados por no poder contar con su dotación completa. También las áreas de apoyo de estas empresas de servicios han demostrado que son capaces de operar, sin afectar o incluso aumentando su productividad, con un gran número, o incluso la totalidad de los trabajadores operando a distancia y enfrentados a numerosos cambios.

Esto no es casualidad. Ha surgido cada vez con mayor claridad que existen características destacadas, tanto de los líderes como de la organización del trabajo al interior de las compañías, que están permitiendo que esto sea posible.

Por un lado, son fundamentales los directores y gerentes con ambición, convencidos de que es posible enfrentar de forma exitosa el cambio, en este caso con nuevas restricciones como dotaciones y logísticas limitadas, y de que las formas de trabajo han cambiado. Pero a su vez, deben ser capaces de transmitir esa visión a los diversos niveles de la compañía y motivar el actuar en todos. Sin olvidar la importancia de los reconocimientos oportunos.

Por otro, establecer claros objetivos y estrategias de gestión para el corto y mediano plazo, y compartirlos de modo de que sean adoptados por toda la organización. En este ámbito, mensajes claros, que permitan a todos los niveles actuar con un sentido de propósito común, han demostrado que facilitan una mayor adaptabilidad a los cambios, fomentando con ello la productividad.

A su vez, un factor relevante es ampliar las herramientas de gestión que permitan a los diversos actores de la organización enfrentar los cambios manteniendo siempre el foco claro en los objetivos. Aquí la adaptabilidad a la realidad del trabajo de cada aspecto de la compañía es fundamental: no existe una talla única que se ajuste a todos, pero sí modelos adaptables, que permitan a todos cumplir con los objetivos en sus respectivas áreas.

Si tomamos el último año como referencia para el futuro, la adaptabilidad al cambio que hemos aprendido en estos últimos meses son una prueba fiel de que podemos mantener y aumentar la productividad aún en circunstancias que no pudimos prever. Un aprendizaje que debemos lograr integrar en nuestro quehacer, de modo de que los aumentos de productividad sean sustentables en el tiempo.



Compañías y *stakeholders*: Una relación estratégica

Kathleen Barclay

La relación con los *stakeholders* es cada día más relevante para la sustentabilidad y productividad de las empresas. Así lo revela el creciente enfoque de los inversionistas institucionales y las organizaciones financieras –como se refleja en las cartas anuales de Larry Fink, de Blackrock–: es importante tratar esta relación como un elemento clave en la estrategia organizacional.

No se trata solo de hacer el mapeo de todos los *stakeholders* y la definición de una estrategia, sino que es fundamental que la visión y compromiso con una estrategia clara y articulada dentro de la organización sea liderada por parte del CEO con el respaldo del Directorio y tenga un claro propósito para la organización. Esa relación con los *stakeholders* es para ser cuidada y pensada estratégicamente, no realizada por intuición ni por filantropía, sino como uno de los activos más relevantes de la compañía con miras a la sostenibilidad de la operación en el largo plazo.

Entre los *stakeholders* relevantes para lograr un salto en productividad en el contexto actual, hay tres que requieren ser mirados con mucha atención para salir de la triple crisis –económica, social y política– que hemos vivido en el país.

El primero, son los colaboradores. Las compañías que abordan la relación con sus colaboradores de manera ética, transparente, abierta, y con una visión de ellos como socios fundamentales en el negocio, tienen mejores oportunidades de recuperarse más rápido y ser más resilientes hacia el futuro. Las empresas que saldrán adelante de esta crisis de manera más veloz son aquellas que cuentan con trabajadores comprometidos y que activamente buscan formas de mejorar la compañía, particularmente en términos de productividad.

El segundo es la esfera pública. Las empresas y los gobiernos han mantenido distancia a veces, para evitar cualquier conflicto. Pero los desafíos que estamos viviendo indican que ambos juegan un rol importante en la sociedad, y que hay una necesidad de coordinación. Para el país y para las empresas que necesitamos construir, es importante establecer roles complementarios, puentes de conversación eficientes, y trabajo público–privado, generando confianza y avances para el desarrollo del país.

El tercer grupo son las comunidades y la sociedad civil, que también son fundamentales en el éxito de las empresas. Las compañías que construyen relaciones productivas con ellos generan “socios” en los proyectos que realizan y, probablemente, verán fuertes ganancias en eficiencia y valor.

Una reflexión final, las grandes compañías deberíamos aprender de los emprendedores en la relación con los *stakeholders*. Seríamos más humildes, más ágiles y ciertamente más productivos, que es lo que el país requiere de nosotros. Los emprendedores exitosos han entendido lo estratégico de la relación con los *stakeholders* y muchos han salido resilientes, con perspectivas de crecimiento y sustentabilidad reforzadas.



Espíritu emprendedor: Clave para una nueva etapa de productividad

Eduardo Novoa

¿Con cuántos emprendedores exitosos están en contacto los ejecutivos de su empresa? Probablemente eso no está reflejado en ningún KPI. Y como no se mide, no lo sabemos. Sin embargo, en tiempos de Covid-19, recorrer pronto ese camino podría ayudar a los líderes de las Grandes Empresas, observando y aprendiendo de los Emprendedores Exitosos (EE). Vincularse con ellos es una vía concreta para llevar a compañías y equipos a acelerar el cambio cultural y elevar la productividad de forma más radical.

Los EE están acostumbrados a funcionar en un mundo “Base Cero”: no tienen una historia previa que los guíe ni restrinja para definir qué hacer el próximo año. Normalmente operan en entornos cambiantes, en los que no hay certezas; algo clave de los tiempos actuales. En muchos casos, liderar sus equipos en modalidad de trabajo remoto/flexible ya era una realidad antes del Covid-19.

Los EE avanzan por medio de iteraciones, usando metodologías ágiles, y cada vuelta no es un error o un fracaso, sino que un aprendizaje para que la próxima versión de su producto o servicio sea mejor. Funcionan en red (capital social), porque es más eficiente y les permite mantener su foco. Operan naturalmente de manera Lean, porque la alta productividad y velocidad de aprendizaje y ejecución de sus equipos es su estrategia dominante. Son obsesivos con la productividad de su equipo, porque la escasez de recursos y la carrera de velocidad en que están inmersos hacen que no pueda ser de otra manera, si quieren sobrevivir mientras crecen aceleradamente. Saben que el timing y la velocidad son claves.

Los EE también son Customer Centric. Están en contacto continuo con sus clientes y usuarios. Normalmente tienen claro el problema que quieren resolver (el “dolor” del cliente), no necesariamente la solución. Esta la pueden cambiar innumerables veces, como quien va hacia una cumbre con determinación y debe ajustar su ruta en forma pragmática. Los EE exitosos pivotan en promedio 3 veces antes de que su emprendimiento se encamine hacia el éxito.

¿Y qué tiene que ver todo eso con la innovación y la productividad en las Grandes Empresas? ¡Todo! La alta productividad en los EE es una consecuencia natural de la cultura de sus compañías, y de una disposición personal y una actitud que se reconoce, fomenta y valora mucho más que las metas e incentivos: la aceptación natural del cambio, y mantener un constante diálogo sobre oportunidades, lo que amplía el potencial marco de acción. Conceptos que vale replicar.



El ying y el yang

Karen Poniachik

En el taoísmo estos conceptos describen dos fuerzas fundamentales, opuestas y complementarias. Respecto de la productividad, las consideramos pensando en el Estado y en el sector privado.

En relación al primero, Chile debe hacerse cargo de la incoherencia regulatoria producto del exceso de leyes, duplicación o triplicación de permisos, normas superpuestas e importantes vacíos que tiene su regulación. En muchas ocasiones esto abre espacios para impugnaciones que no respetan el debido proceso e interpretaciones antojadizas por parte organismos del Estado, todo lo cual desincentiva la inversión.

La Comisión Nacional de Productividad, que es transversal y autónoma, analizó cinco sectores clave, incluidos minería y energía, y detectó que se requiere un promedio 400 permisos por parte de 53 instituciones para sacar adelante los proyectos. Eso debe ser abordado en el marco de una agenda pro inversión. Debemos seguir avanzando en la modernización del Estado.

Celebro la incorporación de más trámites al sistema de gobierno electrónico, así como los anuncios, que esperamos que se concreten, tendientes a promover más transparencia en materia del gasto fiscal, eliminar las iniciativas mal evaluadas y contratar personal mejor capacitado en los organismos públicos.

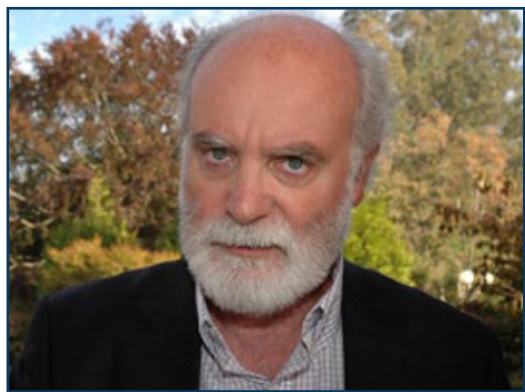
Debemos hacer un mejor uso de los recursos fiscales para destinarlos a financiar los programas sociales que urge implementar en Chile. Es clave –en la misma línea– que se apruebe la ley que modifica el sistema registral y notarial con miras a que la realización de trámites sea más eficiente, transparente y barata.

El sector privado –la segunda fuerza– también está al debe en muchos ámbitos. De partida requiere asumir que el paradigma ha cambiado y que el único objetivo de la empresa no es generar valor para sus accionistas, como sostenía Friedman, sino que generar valor para todos sus *stakeholders*, incluidos colaboradores, socios, proveedores, consumidores y la comunidad en la que operan. Hace falta más diálogo, empatía y colaboración con todos ellos.

Hay comportamientos que sencillamente son inaceptables –además de ilegales– como tardar más de treinta días en pagarle a proveedores, no responderle a los consumidores por productos y servicios deficientes, y ser negligente en lo que respecta a la capacitación de los empleados en materias de cohecho y libre competencia, entre otros delitos. Eso debilita la ya baja legitimidad del empresariado, lo que luego se traduce en decretos y leyes “de castigo” que no hacen más que incorporar más incertidumbre y riesgos a los procesos de inversión.

Es esencial que las empresas implementen políticas de recursos humanos basadas en diversidad y meritocracia, escuchar a quienes se van a ver impactados por un proyecto antes de iniciarlo y evaluar riesgos asociados al cambio climático para determinar cómo mitigarlos, entre otras medidas asociadas a la ecuación ESG (ambiental, social y de gobierno corporativo por sus siglas en inglés).

En resumen, Chile aún requiere avanzar decididamente a nivel público y privado (ying y yang) para promover la productividad y, con ello, las inversiones que se requieren para crear empleos y retomar la senda del crecimiento económico.



La productividad con sentido (el límite del no límite)

Sergio Canals

Hoy, el entorno se rige por condiciones que llaman VICA: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. Una realidad líquida donde el cambio es constante frente a un horizonte lleno de “cisnes negros” y “efectos mariposas”. El azar, el caos y el orden conviven entrelazados en acontecimientos –con dinámicas a veces catastróficas–, que preconizan poderosas transformaciones cualitativas y cuantitativas.

No queda más que resolver los problemas del presente, repensar el futuro, y arreglar cuentas con el pasado. Aferrarse con dientes y uñas al optimismo, a la confianza, y a la esperanza para innovar.

La única solución es una transformación. Más bien, una transmutación. Una apertura a la novedad más allá de los límites. Moverse en la frontera más allá de los límites personales y organizacionales, a veces sin información o referencias. El juego es el riesgo de una mutación personal y organizacional manteniendo siempre un sentido humanizador y personalizador.

Lo nuevo emerge siempre en los límites más allá de las fronteras. Somos el hombre que muta. Un “homo mutatis”. Nuestra condición humana se fundamenta en el impulso de novedad creativa y transformadora de la realidad. Allí nace el sentido, expresado en nuestras relaciones personales amorosas, sociales y solidarias con otras personas, con el trabajo, con la expresión artística, con la naturaleza y especialmente con lo sagrado.

Me interesa enfocarme en uno de los poderosos y necesarios organizadores o vectores de sentido trascendente, humanizador y personalizador, que está sujeto a profundas transformaciones. Somos hombres y mujeres que trabajamos o laboramos como parte de nuestra condición humana. Este trabajar genera sentido y a su vez, debiera estar pleno de sentido vital y existencial.

Somos buscadores y constructores de significado y sentido, como una orientación y una dirección sentida (de sensación y sentimiento), hacia un futuro que se construye diariamente. El sentido se siente, se piensa y se vive éticamente. Conduce y genera la acción (mental y material) en el trabajo. Se hace y nace en el hacer novedoso y creativo, en este caso, del trabajar. Permite privilegiar un camino entre una de las casi infinitas posibilidades abiertas en el mundo laboral, frente a cada persona y organización.

El sentido da respuesta a las preguntas de porqué, para qué y para quiénes cambio y me transformo en la búsqueda del bien personal, familiar, de la comunidad laboral, y de las personas a quienes se sirve haciendo el bien.

Los acontecimientos radicales que vivimos y estamos viviendo en el mundo laboral, van siempre acompañados de una ruptura de sentido que necesita ser reconstruido y recreado novedosamente en un relato personal, grupal y organizacional pleno de sentido.

Motivación y sentido están estrechamente ligados. No existe la resistencia personal y organizacional a los cambios. Sólo condiciones y liderazgos que inhiben o crean nuevas condiciones, formas de trabajo y liderazgos, que permiten el despliegue de los fundamentos de nuestra humanidad. Somos personas que vivimos y trabajamos en la novedad creativa plena de sentido y libertad, en la frontera más allá de los límites.

Un impulso novedoso creativo, que ha modificado nuestra condición humana de forma global, en una nueva condición híbrida “antropo–maquinica” digital, en expansión y aceleración.

Recomendaciones finales:

- Ir más allá de los límites personales y organizacionales en los procesos de cambio y transformación permanentes, o vivir en la frontera del riesgo donde nace lo nuevo.
- Liderar e impulsar una gestión liberadora de novedad creativa personal y colaborativa con responsabilidad ética, donde todos son responsables de todo y de todos frente a todos.
- Impregnar de sentido humanizador y personalizador todas las formas de trabajo y relacionales productivas de la comunidad laboral, de a quién se sirve, y con la naturaleza.
- Es decir, lograr desarrollar una productividad con sentido laboral humanizador.



Directo al blanco

Verónica Edwards

Cuando las cosas están difíciles se pueden ver los problemas o las oportunidades. O, mejor aún, un mix. Esta pandemia y sus crisis adjuntas trajeron una enorme aceleración de la digitalización que rodea a las personas y sus hábitos, lo cual tuvo como efecto un aumento exponencial de la información disponible sobre los clientes; una oportunidad preciosa para las empresas de conocerlos en profundidad.

¿Por qué es importante conocerlos profundamente? Porque sin cercanía no hay relación. Y sin relación no hay venta.

El marketing busca consistentemente entregar el conocimiento necesario del mercado/ consumidores para que las empresas logren vender sus productos y servicios de forma asertiva.

Es en este escenario en donde aparece el concepto de segmentación, el cual permite llegar con una campaña o un mensaje a un público más específico que tiene una mayor probabilidad de comprar un producto o servicio, es decir, logra una mayor eficiencia del marketing.

La llegada de Internet permitió conocer aún más profundamente a nuestros clientes y el desarrollo de la hipersegmentación. Sin Internet habría sido imposible conocer a los clientes actuales y potenciales tan profundamente.

La información que se entrega para crear perfiles en redes sociales, el seguir una página web, los likes, los carritos de compra, son acciones que generan una gran cantidad de información, muy oportuna y relevante para las empresas.

Esta información permite la hipersegmentación, que es un proceso que utiliza información sobre el comportamiento del usuario para comunicarse con ellos (campañas, promociones) en forma extremadamente personalizada, a partir de distintas herramientas digitales (IA, Big Data). De esta manera el cliente siente que esa marca lo conoce bien, sabe lo que él está buscando y lo que él necesita en el momento justo. Entonces, lo que pasa es que la conversión de compra es mucho más alta, y por tanto la gestión del marketing digital es muchísimo más productiva.

El camino está claro y es directo al blanco.



La importancia de tener claro el foco: ¿Oportunidad para podar?

Juan Ignacio Langlois

Las crisis son una gran oportunidad para reenfocarse en los negocios que son estratégicos y eliminar aquellos que son marginales o problemáticos.

Esto, que es válido para cualquier crisis, adquiere particular relevancia en la crisis generada por la actual pandemia, puesto que, junto con reducirse la actividad económica, se están precipitando a ritmo vertiginoso una serie de profundas transformaciones en múltiples aspectos de la vida en sociedad, que van a ejercer mucha presión sobre modelos de negocios que han sido históricamente muy exitosos. Para ser productivos en los tiempos que vienen, por tanto, no van a bastar las mejoras en el margen, sino que va a ser necesario repensar los modelos de negocio y luego invertir mucho tiempo y recursos para transformar la organización.

En este contexto, resulta particularmente aplicable la lógica del agricultor que poda un frutal: para obtener frutos de calidad, se deben cortar algunas ramas y las que se deben cortar no son solo las ramas dañadas, sino que a veces también aquellas que, a pesar de ser sanas, impiden el correcto crecimiento del árbol.

La mayoría de los ejecutivos tienen un sesgo en contra de vender o salirse de un negocio. Consciente o inconscientemente, piensan que hacerlo implica traicionar un origen o reconocer una mala decisión anterior. Hacerlo durante una crisis les resulta aún más difícil por dos buenas razones. Primero, contradice el principio de comprar barato y vender caro. Segundo, desprenderse de un negocio cuando los ingresos están a la baja, reduce aún más la base sobre la cual asignar los gastos de administración, que incluyen una creciente inversión en tecnología.

Retener un determinado negocio, sin embargo, también tiene importantes costos. El costo más evidente es el capital que utiliza, cuyo costo de oportunidad aumenta en tiempos de crisis. Sin embargo, existe un costo implícito que es, tal vez, más importante: el tiempo y foco de la administración. Paradójicamente, los negocios marginales o problemáticos son los que generalmente requieren mayor atención de la administración, distrayéndola de lo que debiera ser su verdadero foco.

Durante las crisis es cuando surgen las mejores oportunidades para potenciar el negocio principal. Muchas empresas no las aprovechan porque no tienen el capital o están ocupadas resolviendo problemas urgentes de negocios marginales. Una buena poda permite liberar el capital y tiempo necesarios para invertir en aquellos negocios que debieran ser el foco de la organización. Dependerá de quienes lideran las empresas aprovechar o no esta oportunidad.



El rol de los directores en la nueva coyuntura

Luis Hernán Paul

Un tema que puede parecer coyuntural en la productividad es la vuelta a las oficinas y al terreno productivo. ¿Cómo asegurarse que la vuelta al trabajo sea segura y eficiente para las empresas? Esto es importante tanto por sus efectos en el riesgo reputacional de las compañías como por las potenciales consecuencias económicas en juego.

Pero el tema va mucho más allá de la coyuntura.

Los directores debemos asegurarnos, una vez que la sobrevivencia está un poco más controlada, de que las empresas sean competitivas tanto en la etapa de retorno como en la que enfrentaremos a futuro cuando la pandemia quede idealmente superada. Y la competitividad tiene directa relación con la productividad en un sentido amplio de la palabra. Me refiero no sólo a mayores niveles de producción por trabajador por hora en el corto plazo, sino sobre todo a la realización de las transformaciones requeridas para que las empresas sean más productivas a mediano y largo plazo.

Esto pasa por el avance claro en la consabida transformación digital y generar los cambios organizacionales y operacionales que esta disrupción trae aparejados. ¿A qué me refiero? Por ejemplo a caminar hacia organizaciones con menos niveles jerárquicos y metodologías de trabajo más ágiles: es clave medir el grado de madurez digital y acelerar la transformación, porque la digitalización a nivel general se aceleró en pocos meses lo que en tiempos normales hubiera tomado años y es posible que este nivel de rapidez no decaiga.

Los directores debemos asegurarnos en este contexto que las organizaciones avancen a la velocidad requerida y no quedarnos satisfechos con que las administraciones nos rindan cuentas de lo que están haciendo a este respecto. Hay que tener presente que a través de la digitalización será posible incrementar la productividad de 25% a 30% durante los próximos 15 a 20 años.



Motivación, la energía para enfrentar los cambios

Marcos Büchi

No cabe duda que mucho antes de la crisis sanitaria actual, el mundo financiero ya vivía su propio proceso de cambios, con la incorporación de tecnologías de punta, el uso de complejas plataformas digitales comerciales y de servicios, y altos desafíos de ciberseguridad.

Sin desmerecer la real importancia de esta irrupción tecnológica, estimo que en ocasiones pasa despercebido que esa acelerada evolución de los negocios financieros con altos niveles tecnológicos, que requiere de continuas inversiones e ingentes esfuerzos de creatividad, plantea, por sobre todo, de una asombrosa capacidad de adaptarse a los cambios.

Esa adaptabilidad requiere de un elemento clave: una fuerte y constante motivación de cada persona miembro de la organización, sin excepción alguna, para perseguir en forma alineada un norte común. Más que ligado a una u otra tecnología, este norte está enfocado en fortalecer la competitividad, aumentar la productividad, e innovar constantemente.

¿Por qué es clave esa motivación? Primero, porque los colaboradores motivados se potencian unos a otros, y con ello, a la organización como un todo. A su vez, aportan la energía necesaria para una continua adaptación al cambio. Así, son muy necesarias las inversiones en digitalización e innovaciones de variadas plataformas para gestionar las líneas de negocio, pero es indispensable que los colaboradores se encuentren motivados para implementar, adecuar, y descubrir constantes espacios de mejora.

Pese a su importancia, motivar a cada miembro de la organización suele quedar relegado y no forma parte de las más importantes tareas que deben abordar los líderes de las organizaciones.

Más aún, en los turbulentos tiempos actuales, la motivación es esencial para perseverar y avanzar hacia el objetivo que nos hemos propuesto, sea éste lograr trabajo productivo en equipo, independientemente de realizar trabajo a distancia, o desarrollar nuevos o mejores servicios y productos.

Sin motivación, cada meta que nos definamos, entre ellas el mejoramiento de la productividad, queda como mero objetivo, sin la energía indispensable para poder lograrlas.



La minería, dilemas y maldiciones

Marcos Lima

La maldición de la minería en Chile es que a ésta sólo se la tolera, a pesar de sus múltiples aportes al país. No se tiene conciencia de la oportunidad que representan su tamaño, importancia a nivel internacional e integración con una cadena de proveedores global.

Los efectos de la pandemia sumados al estallido social de octubre pasado y al proceso de reforma constitucional, representan, en su conjunto, un cruce de caminos para la minería nacional, mirado desde varias perspectivas.

En primer lugar, al revisar los niveles de inversión para los años 2020–2024, éstos alcanzan algo más que US\$ 19.500 millones¹. Esto a pesar de ser el sector económico con el mayor monto programado, está muy lejos de reflejar el potencial asociado a aprovechar el boom de demanda futura que provendrá del uso de tecnologías limpias contra el cambio climático, la electromovilidad y la continuación de los procesos de urbanización, entre otros *drivers* que seguirán, una vez superada la emergencia sanitaria.

Un segundo dilema tiene relación con la productividad. Resulta impresionante su performance de los últimos meses. Con cerca del sesenta por ciento de dotación, la minería ha sido capaz de producir más que el año pasado, mostrando un salto notable en productividad, aprovechando el impulso que las condiciones sanitarias han provocado en la aplicación de las nuevas tecnologías de automatización, trabajo remoto y robótica entre otras y evitando en parte el derrumbe del crecimiento de la economía chilena, aunque la redefinición de planes mineros y mejores leyes de mineral también han aportado lo suyo.

¿Se aprovechará el momento para instalar definitivamente las nuevas prácticas o se seguirá el consejo de quienes piensan que deben cuidarse los puestos de trabajo, habida cuenta del dramático aumento del desempleo que ocurre en el país? En mi opinión, siempre habrá un modo adecuado de apoyar a aquellos que ya sea en razón de su edad, competencias y/o riesgo sanitario tengan que abandonar las faenas, pero la oportunidad es aquí y ahora.

Un tercer cruce de caminos corresponde al fenómeno global de reducir la dependencia de proveedores y contratistas muy lejanos a las operaciones, al que se han sumado tendencias proteccionistas de los grandes países. ¿Las empresas mineras apoyarán el desarrollo de fuentes de abastecimiento locales, integrándose más con la economía nacional o seguirán su práctica de mirar “por encima del hombro” a todo lo local?

Las alternativas que se abren para entrar de lleno a la problemática del siglo XXI no se agotan en éstas. Están los temas de valor compartido con las comunidades o su involucramiento en los procesos de innovación e I&D de nuevas tecnologías en conjunto con universidades, entre otros.

En síntesis, el gran desafío es una nueva forma de ver el rol de la empresa, aquella que como dijo hace muchos años el Papa Juan Pablo II es “una comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera”².

1 Corporación de Bienes de Capital (CBC)

2 Centesimus Annus Juan Pablo II