

Buscando el tesoro de la productividad

Looking for the Productivity Treasure

CITACIÓN: González, F. & Contreras C. (2019). Buscando el tesoro de la productividad. *Palmas*, 40(4), 59-62.

FABIO GONZÁLEZ
Gerente de Palmas del Cesar

CARLOS CONTRERAS
Consultor Empresarial, Gerente de Oruga S. A. S.

El reto de la productividad en la palmicultura se suele afrontar como la búsqueda de un resultado definido únicamente en términos técnicos tales como t/FFB/ha/año, TEA, t/hombre/día, etc., con el agravante de que al tener como meta una cantidad ideal por alcanzar, se nos refiere un dato específico que aparece como aislado de un todo, en la mayoría de los casos prácticamente inalcanzable y sí que menos sostenible.

Más aún, se nos ha hecho ver la productividad como un gran tesoro escondido dentro del cultivo y nos han entregado numerosos elementos para ir en su búsqueda, menos el mapa. Todo eso ha terminado

confundiéndonos, frustrándonos y nos ha llevado a gestionar las empresas palmeras por caminos, a veces inciertos, obteniendo resultados, muchas veces desconcertantes.

La productividad es un concepto problemático sobre el que normalmente tenemos más aproximación a su definición que a su significado. A pesar de ello, para poder ahondar en su comprensión, es clave entenderla como una resultante multifactorial que, en el caso de un organismo vivo y perenne como la palma, se vuelve más compleja dado que son muchos los factores y las variables involucradas que, o bien se correlacionan o bien tienen relaciones de causa-efecto.

El cultivo de la palma es un claro ejemplo de un sistema dinámico no autónomo donde lo único constante es el cambio. No tiene comportamientos lineales. Bajo esa condición se incuban su complejidad, pero a su vez, se forma el embrión de soluciones, normalmente arreglos sencillos que se agregan y se adaptan constantemente para responder al desafío de esa complejidad.

La pregunta que surge es ¿cómo podemos abordar el reto de mejorar la productividad? Creemos firmemente que tomar distancia para enfocar la mirada con mayor perspectiva y profundidad sobre un problema resulta ser una de las mejores maneras de examinarlo. La fragmentación del análisis, renunciando a la integralidad, desconociendo su condición sistémica, suele convertirse en un obstáculo para su comprensión. Es aconsejable también migrar de lo particular a lo general, y viceversa, en un permanente flujo bidireccional de pensamientos y acciones.

Hasta ahora no hemos dicho nada concreto, ciertamente, pero eso es justamente lo que no podemos hacer ¿Existen fórmulas magistrales, recetas específicas o soluciones a la medida, listas para aplicar en cada caso? No rotundo. Afortunadamente no existen.

Después de varias bofetadas de realidad entendimos en Palmas del Cesar que era necesario trabajar este tema de una manera diferente. Así que abrimos nuestras mentes, colectivizamos el ejercicio y salimos a explorar caminos con el propósito de construir nuestro propio mapa para encontrar el anhelado tesoro de la productividad. Pero, pasemos de largo por esa experiencia particular y adentrémonos en lo que hemos identificado como ejes de trabajo para ir tras el tesoro.

Nos encontramos con seis vertientes que contienen elementos valiosos para una búsqueda eficiente de resultados positivos. Dado que esos elementos claramente se interrelacionan, se articulan, se entrelazan y se complementan, como ocurre con las partes de un intrincado mecanismo, nos pareció práctico asociar esa dinámica con el reto de armar el famoso cubo Rubik, así que asignamos a cada cara del cubo imaginario de la productividad uno de los siguientes conceptos.

La cultura

Entendida como la plataforma sobre la cual se establece el proceso de mejora de la productividad. Sin la

gente comprometida y sin el reconocimiento de cómo se es y se piensa, no se logra.

Ello significa una inmersión profunda en las aguas de la organización. Significa inclusión, apertura, derribar muros de salas insonorizadas, hacer de un solo continente, islas de conocimiento e información. También significa disciplina de proceso, profesionalización de la gerencia, capacitación y formación de la gente, estimular las competencias blandas y empoderar a los trabajadores en todos los niveles de la organización. De igual forma, principios y valores compartidos, liderazgo, humildad, tolerancia al fracaso y al disenso. En fin, significa humanizar el trabajo, generar una actitud colectiva hacia una mejora de los procesos enraizada en las creencias de los participantes, mas no sujeta irremediablemente a ellas.

El entorno

Al sector palmero colombiano le hace falta avanzar considerablemente, tanto en la gestión de sinergias como en la estructuración de procesos de asociatividad y cooperación más robustos. Las regiones palmeras tienen numerosas ventajas desaprovechadas.

Todo el trabajo que se haga de la cerca para dentro en una empresa tiene que estar conectado con el entorno para que se potencien los resultados. El palmero debe ser más protagonista e influenciador en el destino de su región. Los actos del palmero son actos morales, deben estar guiados por un código deontológico enmarcado por la dimensión ética de las empresas. En este contexto, la productividad de una organización depende en buena medida de la articulación con su entorno alrededor de acciones efectivas de cambio.

Considerando el punto de la cultura, es importante comprender que el destino de las comunidades también es inexorablemente el destino de las empresas palmeras. Por esa razón, estamos hablando de fomentar el desarrollo de culturas palmeras regionales. Ahí está la esencia de la responsabilidad social del gremio.

La innovación

Nuevo conocimiento incorporado y que genera valor es innovación que se convierte en productividad.

No es necesario apuntar tan alto, se puede empezar con pequeñas victorias, inventiva casera, ideas sencillas viables, prácticas que permitan observar cómo el conocimiento, en forma de un procedimiento, herramienta, proceso o equipo, genera productividad.

Está suficientemente comprobado que las ideas no tienen jerarquías, provienen de todas las capas de la organización. Todos podemos aportar. En consecuencia, las ideas deben atenderse y, mediante metodologías apropiadas, introducirse en la tubería de los procesos.

El ejercicio de “polinización cruzada” de ideas e iniciativas deriva en mejora sostenible. Para que eclosionen los resultados se requiere dejar participar a la gente, tener tolerancia al error y al fracaso. También exige desprenderse de certezas, filtrar las ocurrencias flojas y admitir el disenso, la perspectiva opuesta. Hay que estimular la controversia creativa, el debate constructivo en torno a los problemas, de manera que al final podamos ver los avances. No obstante, si fallamos, aprovechemos para aprender de los errores.

Cadena de valor

Todo lo que agregue valor genera oportunidades de mejorar integralmente la productividad. Desde el eslabón de la biomasa hay todo un mundo de opciones por explorar. La biomasa es oro.

Casi todos los emprendimientos de agregación de valor requieren escalas, por eso es tan importante evolucionar en el tema de las sinergias. Sin embargo, a nivel de las empresas también se pueden alcanzar importantes logros de agregación de valor en productos y servicios aliándose con jugadores de otros sectores que poseen tecnología y conocimientos diferentes a los nuestros.

Se deduce entonces que un aumento de la productividad a partir de iniciativas basadas en el uso óptimo de la biomasa del cultivo, bien sea en la producción de energía, mejoradores de suelos, maderables o combustibles, entre otros, requiere integrar la innovación, ya no en el proceso actual, sino en novedosas unidades de negocio.

Competitividad

Al igual que no siempre somos más competitivos porque vendamos más barato, tampoco se da que, por incrementar la productividad automáticamente seamos más competitivos. Estos conceptos, junto con los de eficacia y eficiencia, deben trabajarse objetivamente y medirse con indicadores apropiados para que entren a sumar en la ecuación de la productividad. Requieren, además, de acciones concretas en pro de la productividad, sin abandonar, claro está, una visión estratégica que permita alinear en una sola dirección todos los esfuerzos.

Rentabilidad

Se dice que la rentabilidad es la hormona de crecimiento de un negocio. En efecto, todos los esfuerzos deben apuntar hacia la mejor rentabilidad posible en medio de los ciclos de la palmicultura.

Parece verdad de Perogrullo, pero hay que hacerle cuentas a casi todo lo que hacemos. Medir, evaluar, confrontar, comparar, etc., es decir, matematizar el lenguaje para que en la toma de decisiones primen los hechos y no las percepciones o las opiniones sin sustento. Los números son la partitura con la que se toca la música de la productividad.

No es costoso gestionar la productividad integral de nuestras empresas, es más costoso tenerla en un nivel bajo. Hay que ser cuidadosos con la idea simplista de lograr alta productividad sin importar el costo.

Conclusiones

Aprendamos a reconocer las causas específicas de la baja productividad en cada una de las empresas, teniendo cuidado con las particularidades, las generalizaciones o las extrapolaciones.

La productividad es un problema que se debe tratar desde los procesos, no desde un resultado aislado. Las metas son las que nuestros potenciales nos permitan y los potenciales son los que están determinados o limitados por las condiciones en que hacemos la palmicultura.

La gente es la clave de la gestión exitosa de la productividad. Para evolucionar de recurso humano a talento humano, se requiere reconocer sus visiones y concertar los cambios de paradigmas.

El ecosistema palmero está compuesto por seres vivos, máquinas biológicas que se comportan de una manera diferente a como lo modelamos basándonos en supuestos teóricos. Pocas veces acertamos.

En materia de productividad palmera, no existen comportamientos lineales crecientes que se mantie-

nen a perpetuidad en niveles altos. Siempre hay picos altos y bajos, también hay valles. Lo atípico es la constante.

El camino de la mejora integral de la productividad no tiene metas. No hay un tesoro escondido en nuestros cultivos. El tesoro está en el mapa que día tras día construimos mientras vamos ensamblando las seis caras del cubo Rubik palmero.