



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

LOS ROBOTS SON EL CUCO, NO EL MONSTRUO

Se dice que destruyen puestos de trabajo, que solo habrá trabajo para los talentos, que no estamos preparados, que más y mejor educación es necesaria pero no suficiente...

ADRIÁN EDELMAN
Profesor del IEEM

Y mirados desde otra perspectiva, los robots son la nueva panacea: menos conflictos, menos costos laborales, menos complicaciones. A mi modo de ver, ni lo uno ni lo otro. Y toda la discusión encubre al verdadero problema: la monstruosa falta de productividad.

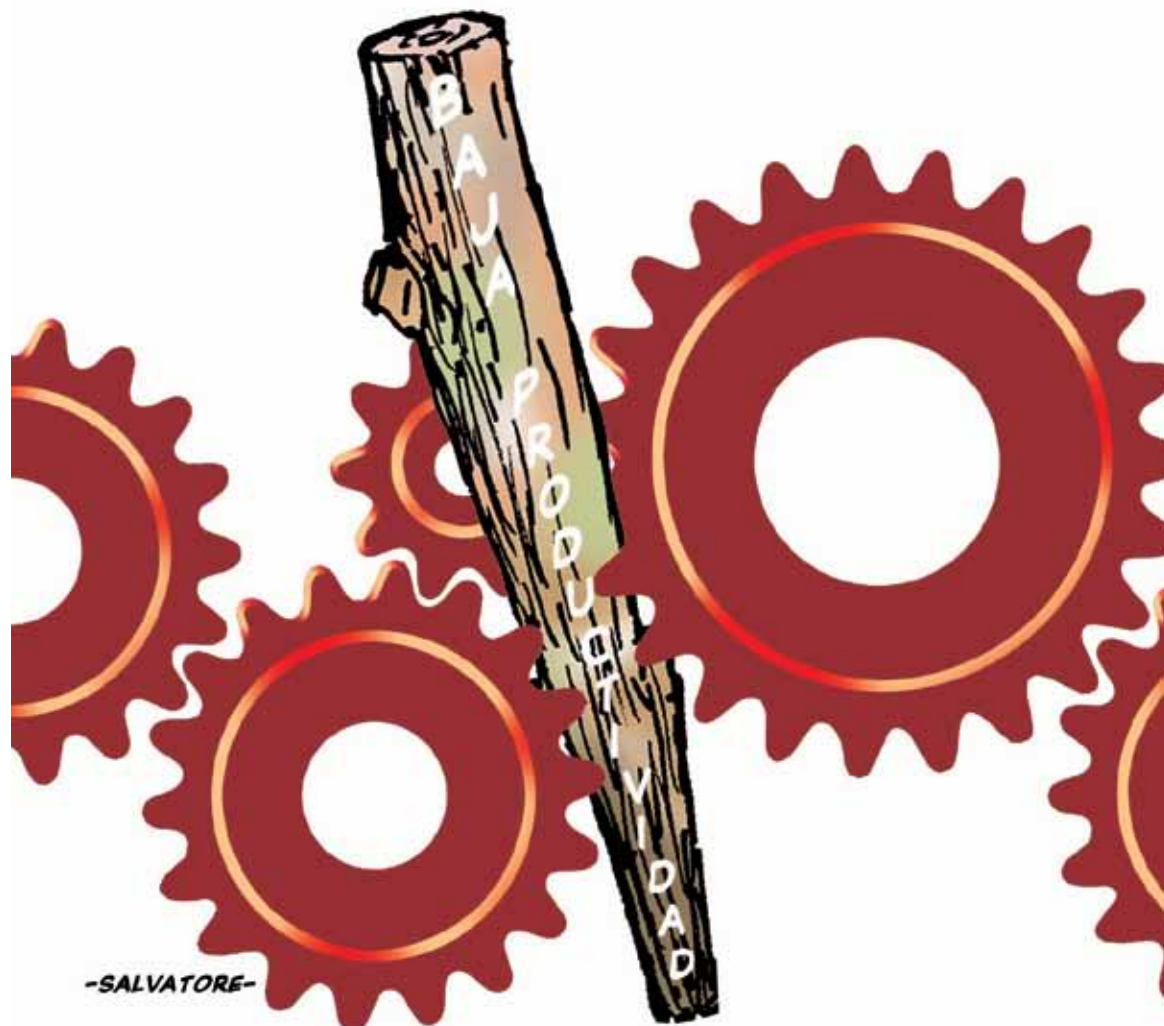
Los robots son solamente la última versión de automatización y tecnología

Para empezar, olvidemos la versión futurista y amenazante del robot de las películas. Hoy ya convivimos con automatización y robots, casi sin darnos cuenta.

Un robot es solamente la última versión (por ahora) de la evolución en la incorporación de tecnología. Muy al principio fue la rueda, luego la máquina de vapor, más adelante la computadora y ahora la automatización y la inteligencia artificial. Durante muchos años estuvimos acostumbrados a unos niveles de tecnología que permiten esta interacción: se aprietan botones y la máquina ejecuta tareas. Lo nuevo, o no tan nuevo, es que la tecnología ha avanzado lo suficiente como para permitir que el "robot" también ocupe partes del proceso que creíamos reservadas para la persona: evaluar el contexto, determinar posibles alternativas, sugerir las mejoras, decidir e, incluso, tomar decisiones respecto a la interacción: si una acción requiere "pedir permiso" o informar al operador.

El mejor impacto: aumento de la productividad y transformación del empleo

Los estudios a nivel global todavía no han comprobado correlaciones concluyentes entre el aumento en niveles de inversión y utilización de robots y un descenso en el empleo. Más bien, los estudios sugieren otra conclusión: el impacto principal parece estar más orientado hacia el aumento general de la productividad, con efectos similares a los ocurridos con la industrialización y luego con la informática. Y al igual que en estas otras dos revoluciones, el impacto en el empleo es de



Si hay tareas que pueden ser realizadas con soporte de tecnología de mejor manera, ya no importará si es en esta empresa o en otra; la competencia estará instalada.

transformación de los perfiles requeridos.

La tecnología se desarrolló para impactar en el trabajo humano. ¿Cuál es el criterio para juzgar una aplicación como "destructora" de empleos y otra como "mejoradora" de las condiciones de trabajo? En el fondo, es un juicio subjetivo, un matiz que está relacionado con las conveniencias y posiciones de los evaluadores. A nadie se le ocurriría hoy evaluar que los cajeros automáticos eliminaron posiciones de cajeros tradicionales en ventanilla... El cambio no solamente aumentó la productividad global –en términos de valor agregado a todos los invo-

lucrados–, sino que generó la demanda para muchos otros nuevos puestos de trabajo, en funciones necesarias para que esa máquina haga su simple tarea de entregar billetes.

El verdadero monstruo a enfrentar es la baja productividad

En el ámbito de nuestras empresas y organización, la discusión entre automatización y empleo es irrelevante, tanto para empresarios y directivos como para empleados y sindicalistas. El verdadero problema a enfrentar en las empresas es: "productividad o muerte".

La productividad bien definida lograr más y mejores resultados con los mismos esfuerzos y recursos; el énfasis se pone en agrandar la torta más de lo que se pone en reducir el uso de ingredientes. No es exactamente lo mismo que la eficiencia, aunque están matemáticamente emparentadas; la

eficiencia procura reducir los esfuerzos y recursos requeridos para conseguir resultados y, por lo tanto, el énfasis está en el achique, con todas las implicancias negativas asociadas –y que ya conocemos– de iniciativas que fueron promotoras y no cumplieron.

Nuestra productividad es baja y no la gestionamos

La mejora de la productividad empresarial es relevante para todos los niveles: para el país, para la industria o sector, para la empresa y también para cada persona que ocupa un puesto o función. Para mejorar, se requiere, en primer lugar, ser consciente del problema y de que es posible cuestionar el desempeño actual.

Encontrar medidas robustas de productividad en ámbitos industriales o de producción, donde la variedad de tareas es relativamente baja y el volumen es alto, es menos usual de lo que debería. Y,

cuando hay medidas, muchas veces no se gestiona a partir de ellas.

En ámbitos que naturalmente se perciben como menos industrializables, por su mayor variedad de tareas y productos, y volumen relativamente bajo, ni siquiera se plantea la posibilidad de medir o estimar la productividad. Es el caso típico de oficinas, administraciones, estudios profesionales, la mayoría de los departamentos de apoyo en las empresas... Hay una suerte de enorme desprecio o subestimación del potencial de mejorar la productividad.

Ningún empresario elige automatizar o instalar robots "porque sí"; los elige si aumentan la productividad: más valor, más rápido, más confiabilidad, más precisión, más calidad, más eficiencia, menos costo total, menos complejidad. De la misma manera, ningún empleado debería resistir la automatización o la robotización "porque no". La clave es que si hay tareas que pueden ser realizadas con soporte de tecnología de mejor manera, ya no importará si es en esta empresa o en otra; si ya es posible, la competencia estará instalada, incluso a escala global.

Y la responsabilidad es nuestra

Hace unos días leí el tuit de un colega, profesional y bien formado, quejándose del mal servicio que había sufrido al esperar más de 30 minutos por su comida en una cadena de comida rápida. Y agregó: "Lo que llama la atención es que el local es atendido por jóvenes. Me asusta que sea una visión de la #productividad del futuro Uruguay".

Lamentablemente, esta interpretación facilista y errónea está extendida. La voluntad, el esfuerzo, la motivación y, aún, la inspiración de las personas seguramente son contribuyentes de la productividad. Pero pesan en una proporción mucho mayor la supervisión, la gestión, el diseño fino y el diseño grueso de los sistemas y procesos de producción, tanto para los más industrializables como para los que aparentemente son menos susceptibles.

El desafío para ambas perspectivas, empresarios y empleados, está en reconocer muy rápido cual es la discusión relevante, y cómo avanzar en mejor desempeño.