



Cómo aumentar la productividad



¿Cómo aumentar la productividad?

El tema productividad aparece poco en los discursos políticos y en las iniciativas parlamentarias, como si fuera un tema tabú, cuando en realidad es la clave para el desarrollo de las naciones y un objetivo dramáticamente pendiente en las economías latinoamericanas. Sin embargo, no es tan complejo. Solo necesita claridad de objetivos, persistencia y algo de disciplina operacional.

Cuesta abajo en la rodada

Entre los mitos asociados a la productividad en Latinoamérica, figuran en los primeros lugares la ecuación simplista que vincula la cantidad de trabajadores con la cantidad de la producción, también la idea de que la productividad no es un factor clave del negocio y además, la creencia de que la productividad favorece al empresario pero perjudica al trabajador, porque lo obliga a trabajar más por la misma paga.

El [Informe Regional Productividad 2022](#) de la OIT explica que “Existe amplia evidencia internacional que sustenta la importancia de alcanzar trayectorias de crecimiento sostenido de la productividad, para generar ciclos virtuosos de empleo y crecimiento económico, y con ello contribuir a mejorar los ingresos y reducir la pobreza. Al respecto, organismos internacionales como la OCDE y el Banco Mundial han señalado que la evolución de la productividad ha sido, durante las últimas décadas, uno de los aspectos más problemáticos del desempeño económico de América Latina y el Caribe (ALC).”

La fórmula de estimación de la productividad más aceptada actualmente es la Productividad Total de los Factores (PTF) que relaciona lo producido con una conjunto de factores que intervienen directa e indirectamente en la producción.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Dice el documento de la OIT que “La PTF mide la parte del nivel de actividad que no es explicada directamente por **cuánto** trabajo o capital se destina al proceso productivo, sino por **cómo** se utilizan dichos factores productivos.”

La OIT define seis (6) factores claves de productividad:



En una [nota anterior](#) comenté que la productividad latinoamericana retrocedió del 25 al 20% en relación con la productividad de los Estados Unidos de América en los últimos 50 años y Chile no está afuera de ese problema.

“La productividad en Chile ha mostrado una preocupante desaceleración desde el año 2000. De hecho, recientemente su contribución al crecimiento promedio anual ha sido de tan solo 0,1%. Durante la década de 1990, el crecimiento promedio anual de la productividad estuvo en torno a 2,3% y de haberse mantenido este ritmo, el país tendría un nivel de ingreso per cápita superior en un tercio al actual” dice el [Informe Anual 2021 de la Comisión Nacional de Productividad](#) de Chile.

Cuando la productividad es pobre todos empobrecen: Los accionistas ven cómo sus acciones pierden valor relativo, los empleados pierden de ganar mayores sueldos, los clientes pierden potencial de mejora en los productos y servicios que adquieren, los proveedores pierden proyectos que potenciarían su negocio; el gobierno pierde impuestos y la comunidad pierde oportunidades de desarrollo.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



“El estancamiento de la productividad tiene consecuencias de primer orden sobre la calidad de vida. En los países más productivos las personas tienen acceso a más tiempo libre y a bienes más variados, de mejor calidad y a menores precios. Adicionalmente, los salarios reales son más altos y los mayores ingresos fiscales permiten, normalmente, financiar más y mejores servicios públicos” se afirma en el informe de la CNP de Chile.

Como la población del país crece todos los años, cuando la producción de bienes y servicios (Producto Bruto Interno) se mantiene igual al año anterior, es necesario repartir el pollo entre más comensales, con independencia de que algunos acostumbren a recibir pechuga mientras que a otros siempre les toque el cogote.

En Chile solo el año 2021 se escapó de la tendencia histórica a la pérdida de productividad con un crecimiento de alrededor del 8%, aunque esa recuperación del 2021 fue relativa porque se operó con 600.000 trabajos formales perdidos por el desempleo forzado de la pandemia, en una economía recalentada por los masivos bonos del gobierno chileno que luego se pagaron con una persistente inflación.

¿Cómo aumentar la productividad?

Como en todos los problemas complejos, no hay una solución lineal, simple y fácil.

Si la PTF reúne a seis factores sistémicos lo prudente es mejorar tanto como se pueda las condiciones de los seis.

En principio parece razonable considerar el sesgo cultural que tienen los factores 2 (asimilación de la tecnología digital); 3 (capital humano); 4 (Innovación) y 5 (Organización del trabajo o gestión).

Considerar el sesgo cultural significa entender que cualquier idea o iniciativa debe ajustarse a los estilos y modalidades de toma de decisiones vigentes en la empresa, evitando el error usual de introducir nuevo know hoy y, a la vez, pretender cambiar la cultura interna.

En el factor 2, la asimilación a la tecnología digital no puede enfocarse solo en algunos puestos o en algunos sectores. Los procesos internos recorren todos los niveles y especialidades de la empresa y cuando la transformación digital se aplica a algunas partes, es altamente probable que la renovación se trabe o se complique en los circuitos que todavía se operan analógicamente.

En el factor 3, el capital humano requiere de una pedagogía empresarial que asegure el impacto tangible y comparable de la capacitación en todos los participantes, no solo en algunos. Cambiar el enfoque escolar tradicional asegura que ese objetivo sea totalmente viable y tengo pruebas con nombre y apellido de esa transformación. Puedo entregarlas a quien se interese y me contacte directamente.

El factor 4, la innovación, no tiene otro secreto que asignarle recursos exclusivos al tema y gestionar los proyectos por su grado de rentabilidad directa e indirecta, entendiendo que del 100% de los proyectos, un porcentaje variable resultará en iniciativas frustradas que entregarán aprendizajes pero no logros concretos.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



El factor 5, organización del trabajo, gestión o management, como se prefiera, es muy interesante porque habitualmente no es considerado en Latinoamérica.

En la región perdura una tendencia a incorporar iniciativas de organización del trabajo pero sin un adecuado monitoreo paso a paso de su implementación. Cada vez noto en mayor cantidad de estudios internacionales la preocupación por el riesgo de que una implementación inadecuada termine desperdiciando una iniciativa adecuada.

Está claro que cualquier tipo de ordenamiento consensuado de las operaciones debería generar un círculo virtuoso de beneficios (Productividad, rentabilidad, satisfacción de los stakeholders, etc.)

Salir del desorden operacional, de la improvisación y la disparidad de criterios para atender un mismo tipo de problema, genera múltiples ventajas en términos de ahorro de tiempo, reducción de esfuerzos, antecedentes registrados y accesibles, distribución de buenas prácticas, etc.

Ya sea con mejora continua, lean management, calidad de servicio, sistemas de inocuidad alimentaria, normas ISO, estándares ITIL, gestión de riesgos, cualquier método racional de operación ya sea externo o diseñado internamente tiene mucho que aportar a la productividad, **siempre y cuando su implementación resulte adecuada a las condiciones del entorno y a la cultura organizacional.**

Una investigación del 2018 de [Miles, Gonzáles y Mandirola](#) con 56 directivos de empresas uruguayas y 30 de empresas argentinas analizó las buenas prácticas de gestión y sus requisitos de éxito.

El estudio concluye que “La evidencia sugiere que, independientemente del país, de las características del directivo y de la empresa, las prácticas relacionadas con la mejora continua y renovación presentan un mayor impacto en los resultados esenciales (rentabilidad, facturación, crecimiento). Se verifica que, si bien cuanto más se prioriza una práctica, mejor se implementa, los resultados están relacionados significativamente al avance en la implementación reafirmando la importancia de la capacidad de ejecución.”

Un famoso estudio de [Bloom, Sadun y Van Reeden](#) publicado por la Harvard Business School en 2017 investigó a 11,000 empresas en 34 países.

Los autores de Stanford, Harvard y MIT (linda delantera para un mundial) concluyeron que alrededor del **30%** de las diferencias en la productividad total de los factores (PTF) de las empresas, *corresponden a las modalidades de gestión puestas en práctica entre las firmas de mayor y las de menor productividad.*

Buenas prácticas de gestión

¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión que aseguran la productividad?

Las buenas prácticas no incluyen nada sobrenatural. Básicamente apuntan a considerar ciertas reglas universales con una adecuada flexibilidad y una correcta adaptación al entorno.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



La planificación ordenada, el cumplimiento de métodos corporativos eficientes y respetados por todos los niveles, la creación de consensos genuinos sobre lo importante del negocio y la libertad de iniciativa sobre lo accesorio, [el liderazgo invertido](#), la claridad y la honestidad en las comunicaciones corporativas, los reconocimientos de las iniciativas valiosas y los límites adecuados a las conductas laborales desaconsejables, el aprendizaje constante a través de canales formales e informales, la comunicación abierta permanente entre los distintos sectores y niveles, la promoción de la mejora continua por procesos transversales más que verticales.

En las grandes empresas, es conveniente que los procesos de implementación de proyectos masivos salgan de la modalidad artesanal de las acciones individuales de única vez, para planificar iniciativas documentadas, sistemáticas y masivas, con monitoreo constante de avances y documentación sobre lecciones aprendidas que sea accesible para otros proyectos y distintos protagonistas.

Todo sencillito. Nada rimbombante. ©



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942