



PRODUCTIVIDAD EN PROBLEMAS, INNOVACIÓN ENTRE BASTIDORES

Para mejorar la productividad, el aprendizaje organizacional es central: la capacidad de convertir datos en decisiones, errores en mejoras, y colaboración en ventaja competitiva, forman parte del camino a seguir. *Por Carlos Fernández Novoa, gerente de Desarrollo e Innovación de Salta Montajes.*

La economía chilena enfrenta un momento decisivo. Tras décadas de crecimiento sostenido, el país atraviesa un estancamiento prolongado por más de una década, con tasas de crecimiento per cápita por debajo del 2% anual. Esta desaceleración no es coyuntural ni responde únicamente a los ciclos políticos ni a los precios internacionales de los commodities. La raíz es más profunda.

En su columna "La paradoja de la inversión", el economista Óscar Landerretche plantea un argumento para este tema: Chile ha mantenido niveles de inversión similar a los de épocas de alto crecimiento -en torno al 24-25% del PIB- pero sin replicar los resultados de aquellos "años dorados". ¿La razón?: las inversiones actuales ya no rinden como antes. La intensidad de capital necesaria para generar una unidad de valor agregado ha aumentado drásticamente en sectores clave como la minería, la industria forestal, el sector vitivinícola, los proyectos de infraestructura, entre otros.

Esta contradicción nos obliga a abandonar la idea de que basta con aumentar el volumen de inversión. Lo esencial es lograr que esa inversión sea más productiva. En otras palabras, debemos dejar de pensar en términos de "cuánto invertimos" y enfocarnos en "cómo y para qué invertimos".

Xavier Sala-i-Martin, profesor de economía en la Universidad de Columbia y autor del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, hace poco de visita en Chile, lo expresó desde otro ángulo respecto al estancamiento del crecimiento y la brecha entre los países desarrollados; el verdadero problema, a su parecer, no está en la cantidad de capital, sino en su rendimiento decreciente. La inversión, por sí sola, ya no impulsa el crecimiento.

En este contexto, el verdadero desafío es: ¿cómo producir más con la misma inversión? La respuesta está en aumentar la productividad, es el tema pendiente, perenne, la búsqueda interminable, el Santo Grial del

éxito y la sostenibilidad. Obviamente la pregunta que surge es: ¿cómo se aumenta la productividad?

PRODUCTIVIDAD GLOBAL

Mejorar la productividad no es un deseo, es una necesidad estructural. Los países que logran aumentos sostenidos en su PIB per cápita no son necesariamente los que más invierten, sino los que consiguen que esa inversión rinda más. ¿Cómo se logra esto?

Para tratar de responder a esta pregunta, primero es muy importante entender que hay dos miradas para abordarlo. Una, a nivel macro, la que responde a bienestar material, crecimiento, PIB per cápita (nivel país) y luego el nivel micro, a nivel de operativo de implementación en una empresa. Para ambos alcances, macro y micro, la mirada de la productividad debe ser global, de toda la cadena de valor o el total de los factores.

Si bien el concepto de productividad global parece ser entendido por todos, habitualmente mejorar la productividad concentra los esfuerzos en paradigmas de eficiencia de la mano de obra. Todas las formas de medir la productividad son básicamente ratios de producción e insumos, cuánto cuesta un proceso de producción dividido por cuántos insumos entran en él, entonces lo intuitivo es pensar que si quiero que la productividad sea mayor y reduzco los insumos, la productividad aumentará.

El problema es que no son sólo las entradas las que cambian. Cuando se reducen los insumos, pensando en la mano de obra, por ejemplo, es de suponer que los trabajadores que se reducen estaban haciendo algo al momento de reducirlos y se va a afectar lo que estaban haciendo. Si se analizan solo como datos de insumos de entrada, es muy posible que en realidad se reduzca la producción, incluso más de lo que se disminuyen los insumos, por lo que, en realidad, el rendimiento, en lugar de aumentar, disminuye, de ahí la relevancia de la productividad global.

En proyectos industriales o mineros, donde la coordinación, el conocimiento

compartido y la continuidad operativa son claves, esta lógica es especialmente peligrosa. Reducir personal sin rediseñar procesos puede disminuir más la producción que los costos ahorrados. Lo que importa no es cuánto entra o cuánto sale. Lo que importa es cómo se organiza el sistema completo para crear valor real.

Aumentar la productividad en el siglo XXI no se logra con fórmulas tradicionales. No basta con replicar modelos antiguos. Se requiere una transformación profunda en cómo pensamos, cómo operamos y, sobre todo, cómo aprendemos. El aprendizaje organizacional se vuelve central: la capacidad de convertir datos en decisiones, errores en mejoras, y colaboración en ventaja competitiva.

Entonces ¿cómo aumentamos la productividad? La respuesta es que no lo sabemos; el único camino para encontrar esas respuestas es a través de ideas nuevas que permitan generar valor con procesos permanentes de pruebas y errores, es innovación.

Innovar no es improvisar. Es construir sistemas que aprenden, fallan, ajustan y mejoran. Es convertir la curiosidad en método. La inspiración en proceso. Y las buenas ideas en impacto medible. Significa salir de la zona cómoda de la eficiencia marginal y entrar en el terreno más exigente -pero mucho más fértil- de la reinención.

En sectores como la minería, esto implica adoptar tecnologías limpias, digitalización avanzada, automatización y nuevas formas de gestión de recursos. Pero también exige repensar cómo educamos, cómo regulamos, cómo colaboramos y cómo tomamos decisiones como sociedad. La productividad no es solo una tarea de las empresas; es un desafío país.

El futuro no se construye con más de lo mismo. Se construye con nuevas preguntas, con modelos que aún no existen, con personas dispuestas a ensayar caminos distintos. Innovar ya no es una opción. Es una urgencia. Y también, quizás, nuestra mejor oportunidad para escribir un nuevo capítulo de transformación.



Foto: Salfa Montajes

Carlos Eduardo Fernández Novoa, gerente de Desarrollo e Innovación de Salfa Montajes.

■ “Aumentar la
 productividad en el siglo
 XXI no se logra con
 fórmulas tradicionales.
 No basta con replicar
 modelos antiguos.
 Se requiere una
 transformación profunda
 en cómo pensamos,
 cómo operamos y, sobre
 todo, cómo aprendemos”,
 destaca Carlos Fernández
 Novoa, gerente de
 Desarrollo e Innovación de
 Salfa Montajes.