

**INGENIERIA INDUSTRIAL**  
UNIVERSIDAD DE CHILE

**VIRTUS**  
partners

**“No le echemos la culpa el empedrado”**

**Productividad y el rol del sector privado**

10 de agosto de 2016

Este documento sólo puede ser utilizado internamente por el cliente. Está prohibida su circulación y reproducción, total o parcial, fuera de la organización del cliente sin el consentimiento previo de Virtus Partners. El contenido de este documento fue utilizado por Virtus Partners durante una presentación oral y no constituye un informe completo de la discusión.

# Actualmente la productividad laboral de Chile es ~1/3 de la de USA

## Niveles de productividad

Indexado a USA = 100, 2015



USA

100



OECD

74



Corea del Sur

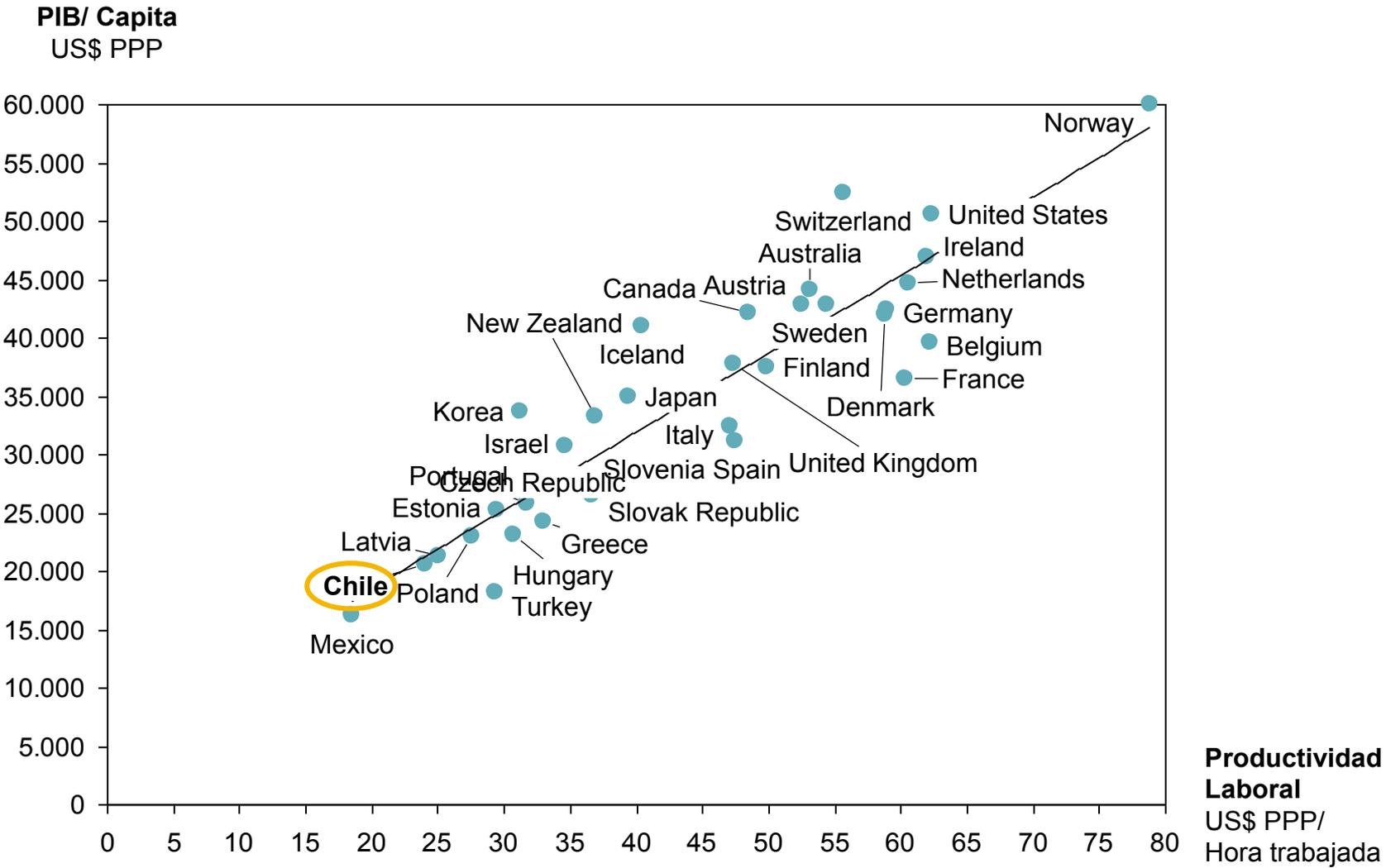
50



Chile

39

# Es clave dar un salto en la productividad laboral porque es uno de los factores que mejor explica las diferencias en PIB per cápita



Fuente: OECD datos 2014, Informe McKinsey "El Desafío de la Productividad" 01/04/15

# Típicamente la discusión sobre la productividad de las empresas se centra en factores externos



Los factores externos son importantes, pero son sólo una parte...

# Vemos que entre 60-70% de la brecha es explicada por factores de gestión, mientras que el resto depende del entorno (1/2)

## Ejemplo de gaps en productividad

### Banca Retail



### Causas

- Límites legales a cobros por transacciones
- Alta dependencia de sucursales
- Poca educación al consumidor

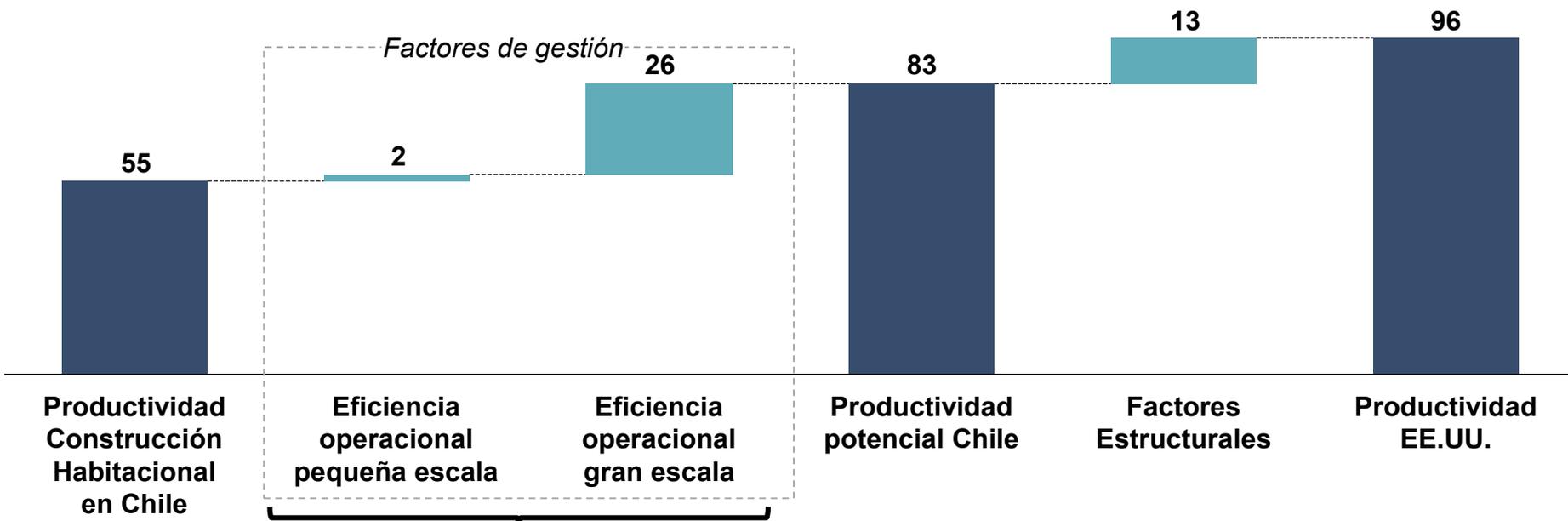
- Restricción horaria
- Poca flexibilidad laboral
- Limitada formación técnica
- Falta de *expertise* en operaciones
- Regulaciones del sector

- Menor ingreso per cápita
- Menor endeudamiento de las personas

# Vemos que entre 60-70% de la brecha es explicada por factores de gestión, mientras que el resto depende del entorno (2/2)

## Ejemplo de gaps en productividad

### Construcción Habitacional



#### Causas

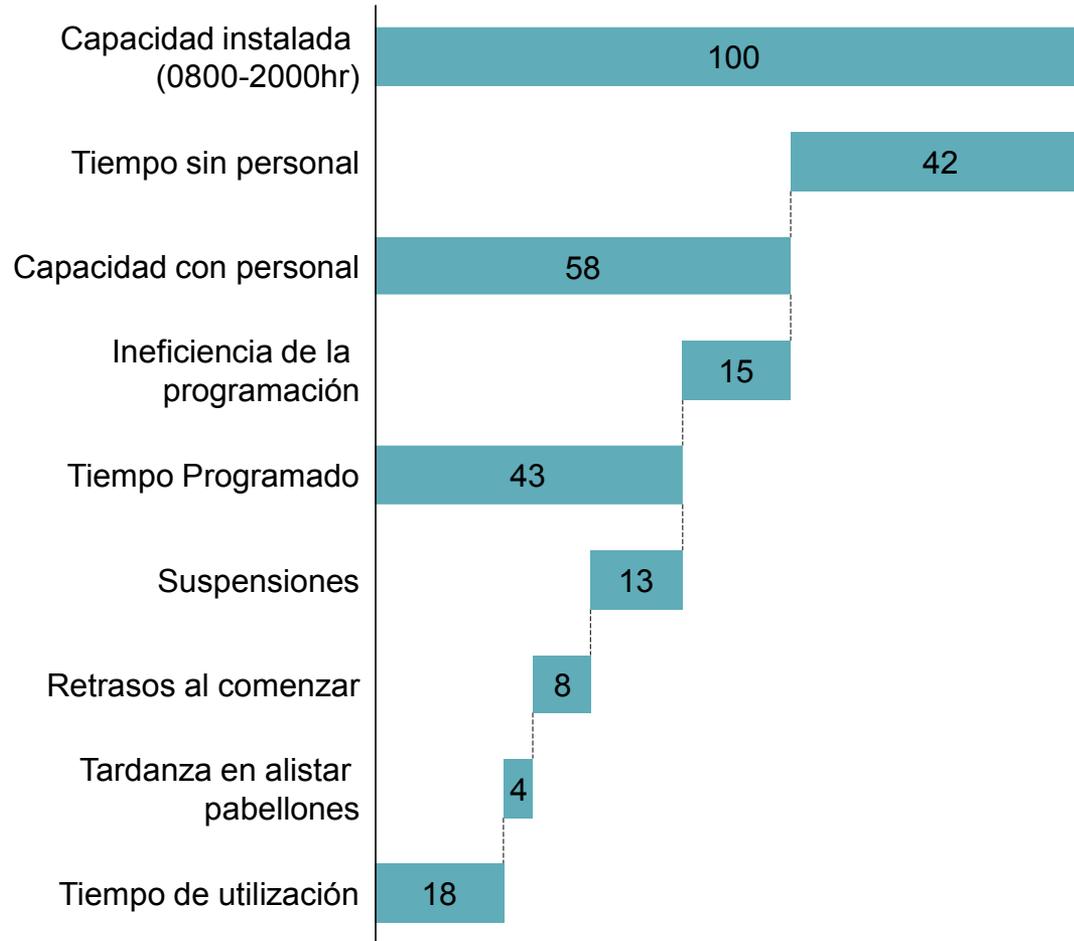
- Falta de planificación y gestión de proyectos
- Falta de estandarización de los procesos productivos
- Menor estandarización de medidas
- Poco uso de materiales prefabricados
- Falta de conocimientos y capacidades de los empleados
  - Falta de certificaciones validadas
  - Falta de entrenamiento *on the job*

- Costo capital c/r a mano de obra
- Estructuras antisísmicas

# En el sector público vemos que el efecto de los factores de gestión es aún mayor

## Productividad del sector público

### Ejemplo de Hospitales en Chile



Llama la atención que las empresas tienen acceso a la información y los recursos necesarios para cerrar el ~60% del *gap*, pero no logran dar el salto

## Tecnología



## Mejores prácticas Internacionales

Estudiantes de las mejores Universidades del Mundo

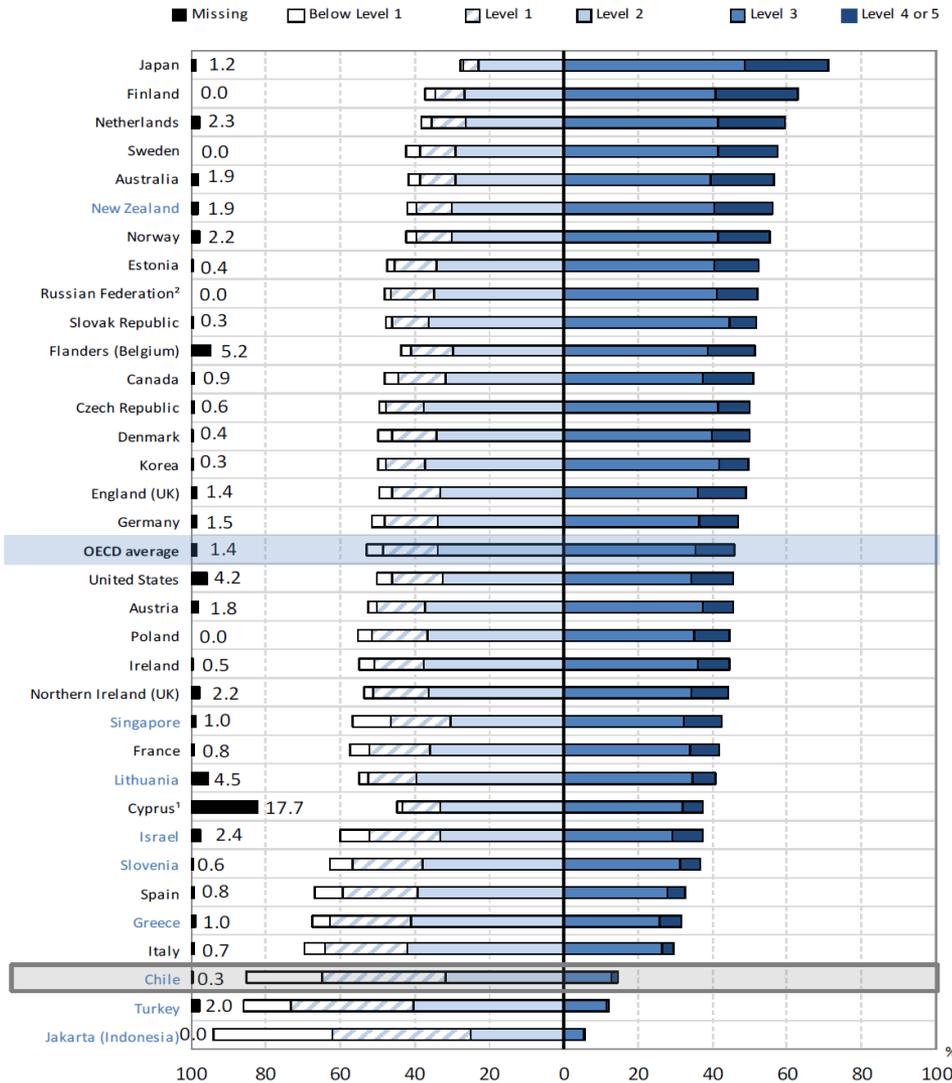


¿Por qué las empresas en Chile no logran dar un salto en productividad?

# Los niveles educativos en Chile tampoco ayudan a cerrar la brecha en productividad

## Comprensión de Lectura

### Encuesta OECD sobre aptitudes de los Adultos



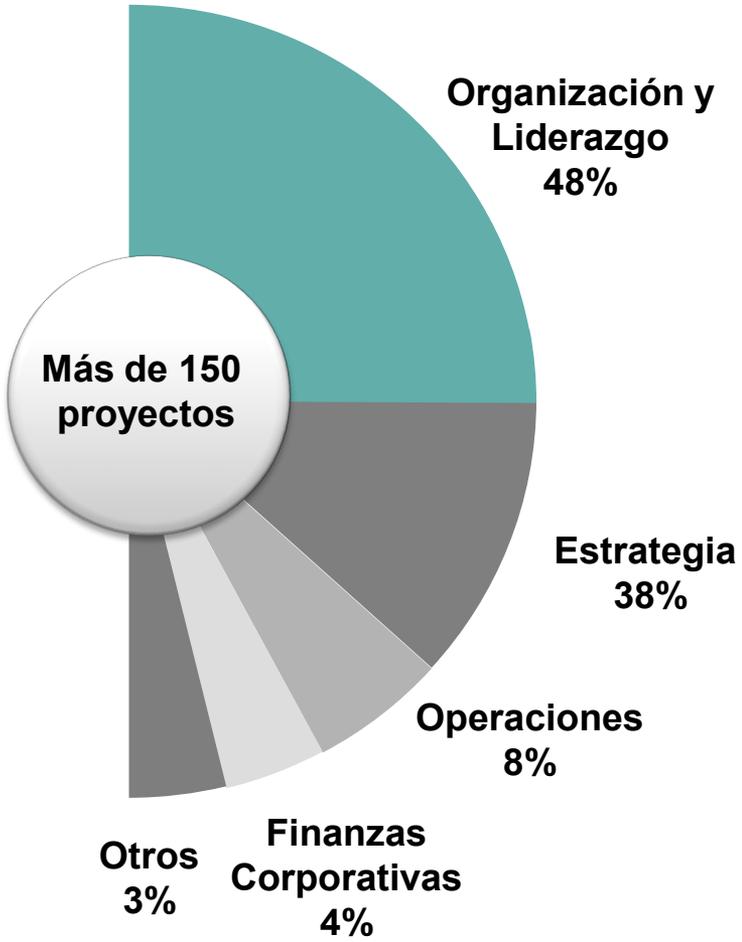
- Chile es uno de los peores países en comprensión lectora del OECD:
  - Solo 1 de cada 60 adultos (1,6%) en Chile obtiene los niveles más altos (4 o 5), mientras que el promedio de países del OECD es 1 entre cada 10 adultos
  - Más del 50% de los adultos en Chile tiene un nivel igual o menor que 1, mientras que el promedio en países del OECD es de 18,9%
- Las diferencias de género (a favor de los hombres), es de las mayores entre los países de la OECD

¿Puede el sector privado hacer algo al respecto o debemos esperar que las reformas se hagan cargo de este tema?

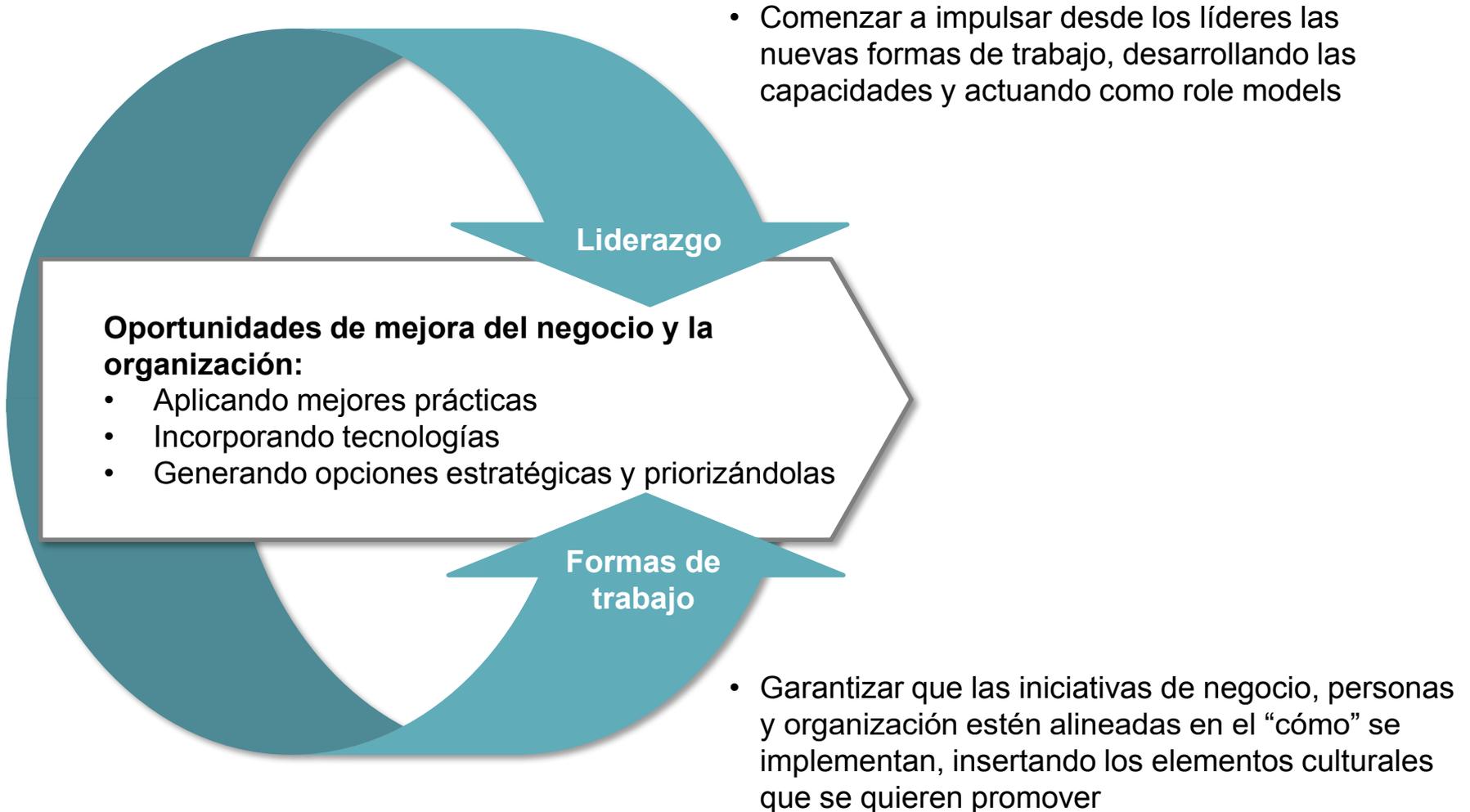
# Consistentemente nos encontramos con los mismos desafíos

- 1 Líderes con brechas en aspectos clave
- 2 Formas de trabajar disfuncionales
- 3 Ausencia de una cultura de desempeño robusta
- 4 Organizaciones poco rigurosas, que desconocen y no se cuestionan cómo reducir los gaps en productividad
- 5 Foco en los *profits* y no en las personas (lo cual genera poco *engagement*)

# En el ámbito de gestión la clave tiene que ver con Liderazgo y Cultura



# Si no se producen cambios en el liderazgo y formas de trabajo, la adopción de mejores prácticas no son posibles de capturar en su máximo potencial

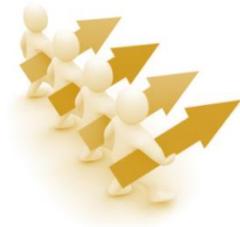


# 1 Líderes con brechas en aspectos clave



- **Líderes sin disposición a tomar las acciones necesarias para mejorar la productividad**
  - Defensivos y que no se auto-cuestionan
  - Falta de convencimiento
  - Sin disposición a “empujar” y a correr riesgos
- **Líderes que no se preocupan de capacitar y entrenar a sus equipos “aguas abajo”**
- **Líderes con poca capacidad de construir sentido de propósito para generar cambios**
- **Líderes que no salen al frente de batalla**
  - Escaso conocimiento del cliente
  - No logran influenciar y motivar a otros y ser un *role-model* a seguir (ejemplaridad)

## 2 Formas de trabajo disfuncionales



**Comité Ejecutivo con escaso alineamiento** en torno a la estrategia (principalmente en el “cómo”)



En nuestras encuestas existen 4 aspectos que se repiten en el 90% de los casos



**Trabajo en silos**, con incentivos desalineados para abordar los temas transversales



**Bajo trabajo colaborativo** y en equipo (falta de equipos multidisciplinares)



**Escaso seguimiento** de los acuerdos y compromisos



- Las evaluaciones de desempeño existen, pero no se usan de manera correcta
- Escaso *feedback*, el cual rara vez sirve a las personas para crecer
- Falta de meritocracia y de discriminación por desempeño
- Falta de *accountability* con líderes que se “tiran la pelota” entre ellos

**Aunque las empresas estén insertas en un entorno que condiciona su productividad, hay mucho que pueden hacer para mejorar por si solas**



*Es clave no echarle la culpa al empedrado, lograr un salto no depende de una nueva constitución ni de reformas*