



Más allá de la productividad

José María Mendoza Guerra 

Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Como es muy conocido, examinando los dos escalafones más importantes de la competitividad, Colombia se ha ubicado en un período largo de tiempo, en la franja media, de acuerdo con el puesto alcanzado en cada ranking. Además, las tasas de crecimiento del país han dependido más del vaivén de los precios de los *commodities* que de la orientación de la economía hacia la generación de valor para el mercado. Estos dos factores vienen presentándose en un período largo de tiempo, por lo que se puede decir que el fenómeno de baja competitividad y, por tanto, bajo crecimiento, es un hecho estructural. La sensación que se tiene es que Colombia no ha podido avanzar en la materia.

Como es obvio, esta situación se vuelve común y la población comienza a preocuparse por lo que está pasando: que somos un país regular desde el punto de vista competitivo. Como respuesta, gente de economía y negocios en el país viene planteando la necesidad de elevar la productividad, haciendo eco de voces que han resaltado esta variable como el elemento central en la economía mundial actual. Pero realmente se debe formular la pregunta: ¿Es la productividad suficiente? Esto es ¿si le apostamos a la elevación de la productividad, se puede superar el problema de la competitividad?

Es obvio que sin la productividad es difícil ser altamente competitivo, pero para la economía actual ya esto no es suficiente. Siempre la productividad ha sido central en el capitalismo como único medio disponible, y permitido, de aprovechar el recurso humano, dado que no se puede ampliar la jornada laboral, pero a partir de los años 80 el panorama mundial cambió. Definitivamente la economía se volcó hacia la creación de valor (para la gente) como forma de salir adelante en unos mercados de alta volatilidad global, por ello surgen formas nuevas de administración como la gestión de la calidad, la gerencia del servicio, la gerencia de la innovación y la gestión de la velocidad, todas las cuales buscan satisfacer de forma amplia las necesidades de los ciudadanos-clientes, como ha quedado demostrado de manera clara en los aportes de los expertos en competitividad, comenzando por Porter (1980). De esta manera, se relleva la diferenciación como estrategia competitiva que evade la homogeneidad de los mercados.

Esta ola de creación de valor tipifica a la economía y la gerencia actual más que la productividad dominante a partir de fines del siglo XIX cuando se popularizó el capitalismo maquinal, y por supuesto, para poder responder a las demandas de diferenciación, los negocios tuvieron que echar mano del conocimiento, el trabajo cooperativo y la tecnología. Por ello, solo en los años 90 aparece la gestión del conocimiento con

fuerza, la innovación y la implicación fuerte del talento humano, los cuales definitivamente cambian las formas de administrar para estos nuevos tipos de negocios, y de esta manera se mueven los cimiento disciplinares.

Se ha reconocido mucho el papel del conocimiento en este nuevo desarrollo, incluso se ha dicho que estamos en una sociedad de conocimiento, con organizaciones de conocimiento y trabajadores de conocimiento (Drucker, 1993) y se han establecido funciones o estrategias de conocimiento (Nonaka, & Takeuchi, 1995). Así mismo se ha reconocido el papel ruptural de la tecnología, sin embargo poco se ha contemplado el hecho de que el mundo actual, para poder crear valor, ha requerido de un fortalecimiento nunca visto de la capacidad de interactuar, como lo exige un planeta donde la co-creación de valor y el trabajo cooperativo, como medio adaptativo para un mundo de alta rivalidad, se han impuesto con obstinación. Esto es lo que ha llevado a hablar de inteligencia emocional, con base en los aportes iniciales de Gardner (1996), capital relacional, capital social, capacidad dinámica de relacionamiento y ha activado el tópico de la motivación (Amabile, 2000; García & Forero, 2014) para poder dar una fundamentación a la necesidad de enlazarse mejor que han tenido las empresas, tanto hacia afuera como hacia adentro.

La productividad sigue siendo importante desde el punto de vista competitivo para poder reducir los costos unitarios de producción, pero es difícil que de por sí ella pueda crear las condiciones para sostener la ventaja competitiva como lo exige una sociedad más rivalizada. Esto solo lo puede hacer la creación de valor tanto por esfuerzo propio (interno) como mediante el enlace con actores y entidades externas.

Por ello el país tiene que andar por esta senda que hasta ahora ha sido esquiva. De allí la importancia que se le debe dar a la calidad, donde, a pesar de haber iniciado un proceso importante de crecimiento desde los 80, todavía queda mucho por hacer, piénsese nada más en la obtención de normas sanitarias y fitosanitarias para poder entrar a los nuevos mercados que nos abren los TLC. Y, por supuesto, aquí tiene mucho que dar el sistema educativo.

Pero la innovación, que ha sido verbalizada desde los 90 y solo ahora ha entrado en la fase de prueba, requiere más dedicación, sobre todo en el sector privado. A su vez la agilidad no ha sido nuestra virtud por los problemas de infraestructura, logística y la misma concepción del tiempo que tenemos; aquí se requiere un verdadero cataclismo. Finalmente, hay que mirar el servicio como herramienta de trato y atención, en especial, en las empresas de servicio, que son la mayoría, muestra significativa de esto es el sector salud, en la cual el nivel de servicio es bajo.

Todo esto requiere un esfuerzo humano, tecnológico, de gestión y sobre todo, trabajo cooperativo, los cuales necesitan a su vez mucho cambio de mentalidad, actitud y afectividad, para lo cual es indispensable un nuevo liderazgo. Por ello, hay que ir más allá de la simple productividad.

Precisamente en esta tarea de crear valor para los mercados, varios artículos de este número de Desarrollo Gerencial son pertinentes. Se puede comenzar con el aprendizaje organizacional. En esta época de cambios drásticos del entorno donde las organizaciones necesitan reajustarse para poder sobrevivir y desarrollarse es fundamental la capacidad de aprendizaje. Los lectores de este número van a contar con una aproximación importante al tema desde el punto de vista de las capacidades dinámicas. De manera puntual, para profundizar en ello, el profesor [Garzón \(2018\)](#) plantea tres formas de llegar al aprendizaje: a través de la absorción de conocimiento, mediante su creación y finalmente por medio de la combinación de conocimientos existentes.

El elemento de creación de valor es una forma alternativa de superar la informalidad, la cual viene emparentada con la simple supervivencia. Se trata de uno de los problemas serios de América Latina que ha adquirido proporciones elevadas en el caso colombiano. Precisamente [Fernández, Torres, Liberos & Martínez \(2018\)](#), en su artículo *Analysis of the behavior in the informal micro-entrepreneur sector in Colombia* abordan este tema. Allí analizan las causas del fenómeno (crecimiento de la población joven, desempleo) pero además señalan las consecuencias desde el punto de vista de su efecto sobre la competitividad y el recaudo tributario. La alternativa que se visualiza es aportar valor.

De manera adicional el valor es central para el debate acerca de la política comercial de Colombia tomando como base los resultados logrados con los tratados de libre comercio y teniendo en cuenta los objetivos de profundización comercial y diversificación de la canasta exportadora que se ha fijado el país desde hace tiempo. Como contribución al foro se presenta el artículo *Acuerdos comerciales de Colombia: Impactos en balanza comercial e inversión extranjera directa* escrito por [Juan David Cruz \(2018\)](#), el cual evalúa el desempeño de estos tratados negociados por Colombia tomando como fundamento la balanza comercial y la inversión extranjera directa. Este trabajo evidencia la necesidad de avanzar hacia la creación de valor y la aplicación de esfuerzo colectivo para poder desarrollar ventajas competitivas sostenibles al respecto.

Por otro lado se ha planteado la importancia de generar valor a partir de la cooperación. En este sentido es importante la economía solidaria como alternativa para el mejoramiento de calidad de vida de las poblaciones campesinas de Colombia sometidas al conflicto armado ([Parra, Cárdenas & Velásquez, 2018](#)). En este artículo se descubre que en 50 comunidades de este tipo, se destacan como aspectos positivos los atributos de asociatividad y solidaridad pero también hay elementos negativos como la falta de autogestión, la naturaleza de la propiedad y la racionalidad solidaria en el manejo de los recursos. Allí también se confirma que estas comunidades campesinas víctimas del conflicto poseen un bajo nivel de calidad de vida y se encuentra que para el 85% de los encuestados este nivel es de carácter inferior.

Para no olvidarnos del tema de la productividad, se presenta el artículo *ADN organizacional y productividad en las empresas familiares* con autoría de [Valbuena, Leal & Urdaneta \(2018\)](#), donde se parte de una definición de ADN organizacional tomando en cuenta cuatro dimensiones: información, estructura, toma de decisiones y

motivación, y a partir de ella se hace una taxonomía de ADN en las siguientes tipos de organización: pasivas-agresivas, descoordinadas, sobregestionadas, sobreexpandidas, justas a tiempo, de precisión militar y resilientes, con el fin de analizar cómo el ADN organizacional afecta la productividad en 10 firmas familiares del sector farmacéutico, en el municipio de Miranda, Zulia, Venezuela. Los hallazgos muestran que estas empresas son sanas pero no se pueden ubicar en una de las categorías sino que están en transición desde un tipo entre precisión militar y una resiliente con una base fuerte, a excepción de los elementos motivadores. Además se encontró que los factores internos eran de alta productividad y esta se correlacionaba con el ADN con coeficiente de 0.581, positivo aunque moderado.

En fin, se presenta este número de Desarrollo Gerencial como una contribución al debate sobre productividad o creación de valor, es decir, cómo resolver nuestros problemas de competitividad.

Referencias

- Amabile, T. (2000). Cómo matar la creatividad. En: Harvard Business Review. *Creatividad e innovación*. Bilbao, Deusto.
- Cruz, N. J. D. (2018). Acuerdos Comerciales de Colombia: Impactos en balanza comercial e Inversión Extranjera Directa. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 48-63. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2970>
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro*. Bogotá: Norma.
- Fernández, S., Torres, L., Liberos, M.F. & Martínez, L.A. (2018). Analysis of the behavior in the informal micro-entrepreneur sector in Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 64-82. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2735>
- García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. DOI: <https://doi.org/10.17081/psico.17.31.1474>
- Gardner, H. (1996). *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.
- Garzón, M. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 29-47. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3009>
- Nonaka, I. & Takeuchi, T. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University
- Parra-Fernández, M., Cárdenas-Trujillo, S. & Velásquez, M. (2018). Gestión de economía solidaria y calidad de vida en las comunidades campesinas. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 83-104. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3046>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press
- Valbuena-Díaz, N., Leal-Guerra, M. & Urdaneta-Montiel, A. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 105-122. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2987>