

# **El libro de la productividad en la empresa española 2018.**

**LEAN RESULTAE  
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**



**José Alamar Belenguer  
Rocío Guijarro Tormo**





**result**ae

la productividad  
viene de fábrica.



# **EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018**

---

Título de la obra:

**Cómo mejorar la productividad de tu  
empresa**

1a Edición 2018

Autores:

**José Alamar Belenguer  
y Rocío Guijarro Tormo**

Editado por:

2018 ©RESULTAE

Sorni, 20, 7. 46004 Valencia

**[www.resultae.com](http://www.resultae.com)**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de RESULTAE

Diseño y maquetación:

**Brandson Marketing Studio**

---

# **EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018**

---

## **Índice**

- 
- Capítulo 1 – **Introducción a la productividad y entorno de la empresa española**
  - Capítulo 2 – **La empresa productiva**
  - Capítulo 3 – **Lean Manufacturing**
  - Capítulo 4 – **Cómo establecer metas**
  - Capítulo 5 – **El éxito: las personas**
  - Capítulo 6 – **La calidad**
  - Capítulo 7 – **Desafío 2020 de la empresa española**
  - Capítulo 8 – **Smart Factory**
  - Capítulo 9 – **Herramientas**
  - Capítulo 10 – **Cómo medir el éxito**
  - Capítulo 11 – **Casos de éxito**

# EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018

---

## Cap. 2 - La empresa productiva.

Tal y como comentamos en el primer capítulo del Libro de la productividad en la empresa española 2018, la importancia de la mejora de los procesos en las organizaciones determina cómo será su productividad, y por lo tanto la competitividad con la que afrontará nuevos retos actuales y futuros.

Desde Resultae consideramos imprescindible dedicarle un capítulo completo a definir y determinar qué es y cómo lograr que una empresa sea productiva. Empezamos.

¿Qué es la productividad? La productividad, entendida como la relación que existe entre los recursos que una empresa invierte en sus operaciones y los beneficios que obtiene de la misma, es un indicador fundamental en el análisis del estado de una compañía y de la calidad de su gestión.

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. La producción (o resultados logrados) está relacionada con muchos recursos diferentes como la producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por euro... En cambio, la productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores determinantes como la calidad y la disponibilidad de los materiales, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, la motivación y efectividad de los gestores... La producción, el rendimiento o desempeño, los costes y los resultados son componentes

no equivalentes del esfuerzo de productividad. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la productividad es algo más visible, tangible y medible. No hay que confundirlos, la productividad es el resultado (la producción) que se obtiene por cada unidad de trabajo

La productividad afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos. Cuando las personas se quejan de que ya no les llega el dinero para pagar compra de la semana, la reparación de sus coches o sus impuestos, están hablando de algo más que el simple dinero, están hablando de productividad: de la capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer la demanda de las personas.

Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios y de precios de mercado sólo se convertirán en más inflación.

# EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018

---

Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

En las empresas, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a más capital para invertir en activos capaces de generar nuevos empleos.

Elevar la productividad contribuye a aumentar la competitividad de las empresas. Sin embargo lo habitual es que el enfoque de los directivos se incline por un aumento en el volumen de las ventas y hagan menos hincapié en controlar o reducir los gastos. En lugar de enfrentarse al problema de controlar los costes, por lo general, parece más cómodo buscar un incremento en la demanda. Por ello, no se le ha dado la importancia que se merece a **la mejora de la productividad**, es decir, a la reducción de los costos unitarios, al mismo tiempo que se mantiene el volumen de lo producido.

Para llevar a cabo un aumento de la productividad, los directivos han de prestar atención a uno de los siguientes indicadores para mejorar la productividad en las empresas:

**Métodos de trabajo.** Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar cambios en los métodos. Algunos ejemplos son:

- Eliminar procesos NVA, mejorando el método de trabajo con procesos de valor añadido.
- Eliminar tiempos de espera.

**Mejorar la capacidad de los recursos disponibles.**

- Gestionar la capacidad añadiendo turnos y no con uno sólo.
- Utilizar el transporte para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores, para que no vuelvan vacíos después de haber realizado sus entregas.
- Instalar estanterías para sacar el máximo provecho del espacio entre el suelo y el techo.

**Niveles de desempeño.** La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad.

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la empresa.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados

# EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018

**Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo.** Son los directivos los que la provocan estableciendo objetivos, desarrollando un plan de acción para eliminar esas barreras y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pro de la mejora de la productividad.

**Hay muchos factores que actúan contra la mejora de la productividad,** algunos son generados por la propia organización o por sus miembros, mientras que otros surgen en el exterior y están menos sujetos al control de los directivos.

**Si se examinan los factores restrictivos de cada ámbito de trabajo y se conocen mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz.**

Los factores de los que hablamos son los siguientes:

- Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para la mejora de la productividad. Muchas personas se sienten explotadas por las empresas, tanto como empleados como consumidores.
  - Todos los directivos son responsables de motivar, desarrollar y mantener un clima laboral favorable para lograr los objetivos establecidos. Administrar es dirigir; dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo. Si la productividad no es la que debiera ser, ¿de quién es la culpa? Muchos directivos predicán 'productividad' a sus empleados y dan a entender con sus reprimendas y sus críticas que los trabajadores y operarios tienen la culpa de la baja productividad. Pero son incapaces de darse cuenta de que se acusan a sí mismos cuando se quejan de esos pobres resultados y no se dan cuenta que se deben a sus propias actitudes y comportamiento.
  - Si desde el principio no se instala una cultura de la productividad, a medida que va creciendo la empresa y la organización, más difícil es implantar un sistema de mejora. Cuando las organizaciones maduran, se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que se transforman en barreras para el cumplimiento de los objetivos. Tanto el tamaño como la madurez organizacionales tienden a restringir el incremento de la productividad.
  - El número de niveles con que cuenta una organización también afecta a la productividad. Es evidente que cuanto más niveles haya, mayores serán los costes. El coste real se esconde detrás de esa lentitud con la cual la organización puede responder ante un cambio. Demasiados niveles, son una garantía casi total de que la organización padece de arteriosclerosis.
  - Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas y se desvirtúan, y la toma de decisiones se retrasa.
  - La incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo. Muchos parámetros comunes de medición, como el rendimiento o producción por hora, no tienen en cuenta los cambios, ya sea en el coste de la mano de obra, o en el precio de venta del producto o servicio producidos por ese trabajo.
  - Estamos interesados en la productividad porque afecta al propósito de una empresa: a ganar dinero. Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones. Cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos. Las desviaciones pueden detectarse enseguida y corregirse.
  - Los recursos, los métodos de trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad. Los recursos incluyen las instalaciones o lugar de trabajo, y la distribución en planta.
- Por ejemplo, la maquinaria y el equipo, así como las materias primas, con frecuencia restringen la productividad. Si la maquinaria y el equipo son antiguos, tienen poco mantenimiento, están desgastados, o son poco seguros, la producción será la que sufra las consecuencias.

# **EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018**

---

Medir la productividad es más fácil de decir que de hacer.

El enfoque para mejorar la productividad comprende eliminar la variabilidad de los procesos con ingeniería , con organización industrial.

En nuestro día a día nos encontramos con escenas que impiden directamente a las empresas poder crecer, mejorar su productividad. Estas situaciones son reales, están en el día a día de muchas empresas pequeñas, grandes y medianas. Es muy probable que te sientas identificado:

- Lotes de fabricación desajustados y roturas de stock.
- No existe planificación, con los consecuentes retrasos en los plazos de entrega.
- No existe un aprovisionamiento de materiales, con los consecuentes paros en puestos y secciones.
- No existen especificaciones de calidad.
- No se conoce la capacidad, con lo que se despilfarran horas de mano de obra o no se llega a cumplir por falta de recursos. Así, se mueven recursos de un sitio a otro sin criterio técnico.
- No se gestionan los cuellos de botella provocando retrasos y tiempos muertos.

# EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018

---

Un proceso es un conjunto de actividades que la empresa ejecuta de forma ordenada para conseguir un objetivo concreto. El primer punto es conocer cuáles son los principales procesos de negocio: los que generan más ingresos, y desde los procesos de soporte los que consumen más recursos. No se puede atacar la productividad globalmente, hay que ir por departamentos.

En la organización se debe ser consciente de cuáles son sus procedimientos. Hay que entenderlos bien y clasificarlos en actividades de valor añadido VA y de no valor añadido NVA. Debemos eliminar todos los procesos que no aportan valor, debemos reducir el tiempo para mejorar la productividad y contar con herramientas para organizar las operaciones y saber qué tareas se han de ejecutar, cuándo, cómo y porqué.

La mejora de la productividad empieza por implantar un sistema que persigue la reducción sistemática del tiempo, de los materiales y del esfuerzo que no aporta valor en todo el proceso de producción y en todas las operaciones de la empresa para conseguir los mejores resultados de coste, calidad y satisfacción del cliente.

Medir la producción sin contar con una cantidad de recursos igual para medir la calidad equivale a comunicar que la dirección está más interesada en aumentar los volúmenes de la producción que la calidad de esa producción. En consecuencia, y en esas circunstancias, la mejora de la productividad se logrará a expensas de la calidad, y eso redundará en pérdidas para la empresa.

Paul Krugman, Premio Nobel de Economía, señala que la competitividad está relacionada con la forma en que una nación compite con el resto de naciones ofreciendo mejores productos y servicios.

Si un país quiere elevar el nivel de vida de sus ciudadanos, el problema no es la competitividad sino la productividad. Es decir, si un país quiere incrementar el nivel de bienestar de sus ciudadanos, debe incrementar sus niveles de productividad en términos absolutos y no necesariamente en términos relativos al resto de países.

Michael Porter, economista, profesor y director del instituto de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Harvard, señala que “la competitividad depende de la productividad con la cual las naciones usan su capital humano, capital, y recursos naturales”.

Al parecer, ambos hablarían de lo mismo, y según los dos, esto es lo realmente importante para incrementar el bienestar.

En España, la industria en general tiene un efecto multiplicador sobre el resto de la economía. No obstante, hay sectores que destacan por su contribución al PIB y el empleo y por su efecto tractor, como automoción, metal y alimentación. Otros sectores como el químico y farmacéutico, el de electrónica y TIC o el de maquinaria pueden ser clave tanto por su contribución actual como sobre todo por su potencial de crecimiento, teniendo en cuenta su menor grado de desarrollo en España en comparación con la media de los países de la UE.

# EL LIBRO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA 2018

---

Nuestras empresas han realizado avances en flexibilidad y coste de la mano de obra, si bien el coste salarial no constituye por sí solo una ventaja competitiva sostenible.

Está de moda hablar de “**vincular salarios a productividad**”, y más allá de toda consideración política, no cabe duda de que es un asunto que preocupa a las empresas y, por extensión, a todos los trabajadores.

Es verdad que los costes salariales por empleado son en media significativamente menores en España que en los países de la UE. La última reforma laboral ha contribuido a incrementar la flexibilidad y reducir los costes laborales, con medidas como la vinculación de los incrementos salariales a los resultados de la empresa, la doble escala salarial, o la creación de bolsas de horas flexibles. Pero estamos en un mercado global y los costes salariales siguen siendo altos en comparación con los países de Asia y el Este de Europa, especialmente en sectores con una antigüedad media de la plantilla elevada.

España tiene una productividad un 34% menor que la media europea. Según Eurostat, “La industria española adolece de un déficit de productividad que lastra su competitividad. La recuperación de este déficit supondría un impulso de más de 2 puntos porcentuales en su contribución directa al PIB. De acuerdo con nuestras estimaciones, basadas en una comparación de la situación en España frente al resto de países de la UE,

la recuperación del déficit de productividad de la industria española frente a la media europea podría redundar en aumentos de su contribución directa al PIB de 1,13 pp y 1,17 pp, respectivamente”.

El informe de Eurostat continúa diciendo que otro elemento a tener en cuenta para aumentar la productividad sería “La implantación creciente de procesos de mejora de la productividad y de mejora continua en las pequeñas y medianas empresas nacionales, con el objeto de incrementar la productividad y la calidad, reducir el consumo energético y lograr la excelencia operativa y de mantenimiento”.

La conclusión es que tenemos una oportunidad de mejora muy importante. Si tu empresa se pone en marcha para mejorar y reducir despilfarros y mejora su productividad, tendrá ventaja sobre la competencia, crecerá y será más rentable.



**result**ae

la productividad  
viene de fábrica.

