

Mejorando la Productividad en Época de Crisis

Sin duda alguna, las empresas enfrentan momentos difíciles en función de la crisis financiera y económica que nace en Estados Unidos en 2008, la cual se extiende hacia los países Latinoamericanos. Esta crisis pone en fuerte peligro la estabilidad de las organizaciones de poder continuar funcionando y cumplir con sus metas de mercado y resultados. Preguntando a un Analista renombrado sobre quiénes saldrán mejor parados (países) frente a esta situación, sin dudar dijo, "aquellas naciones que hayan trabajado más en ser competitivas". Quiso decir, aquellas naciones que estén preparadas para ofrecer un mejor nivel de productividad en el uso de sus recursos. Como nunca, es el momento de echar mano a todos los esfuerzos en la mejora de la productividad de la organización. Esto es totalmente posible, y sin duda, traerá enormes ventajas a quienes pongan atención a dicho esfuerzo.

Quisiera referirme en este primer artículo al concepto de la mejora de la productividad en la organización, para luego en un próximo artículo referirme a la formas de administrar la productividad como un proceso total, continuo y permanente, señalando algunas técnicas claves para lograr esto.

¿Qué es Productividad?

Productividad no es empujar cosas hacia adelante tan rápido como podamos sin considerar seguridad y calidad. Tampoco es desempeño, resultados o producción. Todos estos son componentes de un esfuerzo integral de productividad, pero no son términos equivalentes. Realmente la forma correcta de definir productividad es como sigue:

"Productividad es la medición de qué tan bien integramos y utilizamos los recursos en la organización para lograr un determinado resultado. Productividad significa alcanzar el más alto nivel de desempeño, con el menor uso de recursos."

Lograr un determinado resultado, o desempeño, hace referencia a la *efectividad* en lograr una misión, un objetivo establecido o un valor determinado, sin tomar en cuenta con seriedad los costos o gastos que deban incurrirse en el proceso. Sin embargo, lograr el resultado es por mucho el punto importante en el concepto de productividad, ya que sin resultados no hay productividad. Las ventas, las utilidades, la participación de mercado, etc. son ejemplo de resultados.

Pero un segundo componente de la productividad es el consumo de recursos, sin los cuales no puede haber resultados y tampoco productividad. Esto significa tomar en cuenta el nivel de recursos requeridos: capacidad en planta, personal,

materiales, fondos, tecnología, etc. Esto se refiere más a la *eficiencia* en el uso de tales recursos.

Por consiguiente, productividad es una filosofía de gestión empresarial que comprende una genuina combinación de *efectividad* y *eficiencia*, y como tal, abarca todos los espacios y componentes de una organización.

Ampliando, la *efectividad* está relacionada a los resultados establecidos y la *eficiencia* al nivel de utilización de los recursos. Es así que *productividad es el desafío de alcanzar los niveles más altos de resultados posibles, al mismo tiempo que se consumen el mínimo de recursos*. Esta relación se convierte en un índice de la definición y medición de la productividad:

$$\text{Índice de Productividad (IP)} = \frac{\text{Resultado logrado}}{\text{Insumo esperado}} = \frac{\text{Desempeño logrado}}{\text{Recursos consumidos}} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

Un prerrequisito para la mejora de la productividad en una organización, es que tanto el resultado (output), así como los recursos utilizados (input) sean ambos medibles.

Tomen nota de las diferencias siguientes entre *propósito*, *objetivo de desempeño (meta)*, *estándares de desempeño* y *objetivo de productividad*:

Propósito:	Reducir el costo de reproceso en la planta
Objetivo de desempeño (meta):	Reducir el costo de reproceso de \$40,000 a \$20,000 para enero 1º
Estándar de desempeño:	Mantener el costo de reproceso por debajo de \$20,000 al año.
Objetivo de productividad:	Reducir el costo de reproceso de \$40,000 a \$20,000 con una inversión máxima de \$2,000 en la reconfiguración del proceso (IP = \$20,000/\$2,000 = 10) para enero 1º

¿Por qué es Importante Pensar en Estrategias para la Mejora de la Productividad?

Aunque no todas las empresas enfrentarán el mismo tipo de desafío a raíz de la crisis financiera y económica mundial, se pueden señalar aquellos que pueden catalogarse como los más imperiosos y generales.

1. Podemos tener desperdicios fuertes como resultado de una falta de habilidad para medir, evaluar y administrar la productividad de un recurso humano no preparado.
2. Podríamos dar aumentos salariales, bonos y beneficios que no tengan su compensación en su equivalente en productividad.

3. Podríamos tener retrasos y mayores tiempos de entrega en productos y servicio como resultado de ineficiencia y de una confusa definición de responsabilidades en organizaciones que ahora deben manejarse con menor tamaño y con un alto sentido de eficiencia.
4. Podremos enfrentarnos a incrementos en costos de materias prima u otros, que deberán compensarse con efectividad y eficiencia.
5. Las reducciones en personal que deban hacerse cobrarán su factura en una baja de motivación en el personal que permanecerá, quienes seguirán manteniendo sus actitudes hacia un buen estándar de vida.
6. Nuestros proveedores podrán caer en la práctica de entregas tardías, o nosotros en la de no planificar correctamente nuestros pedidos, que puede llevarnos a tener escasez de materiales o productos, lo que sin duda impactará nuestra eficiencia.
7. Probables dificultades y problemas laborales harán mella en el sentido de cooperación interno y esto repercutirá en ineficiencia organizacional.
8. Nueva legislación y regulaciones gubernamentales nos hará tener que estar preparados para hacer frente al impacto en productividad que esto pudiera causarnos.
9. Las innovaciones y nuevas oportunidades de negocios no estarán a la vuelta de la esquina, dado el rápido cambio tecnológico que ya existe en muchas de las industrias, así como en los mayores costos que significará ponerse al día.
10. La informática y nuevos conocimientos seguirán avanzando y las empresas no podrán quedarse obsoletas, sin perder competitividad. Lograr ganancias en productividad solo será posible si se mantiene una actitud de constante renovación, actualización y desarrollo organizacional.
11. La optimización en el uso del dinero será vital y la austeridad será la regla más que la excepción, pero una austeridad sin productividad puede ser un factor de rezago y retroceso, más que de desarrollo, crecimiento y competitividad.
12. Si nuestra competencia sí toma acción en la mejora de productividad y nosotros no lo hacemos, estaremos perdiendo ventaja competitiva.

Administrando la Productividad como un Proceso Total

Por lo anterior, toda empresa necesita un marco de trabajo y gestión que le permita ver y aplicar la productividad en su perspectiva total. Esto permite a los gerentes contar con una forma para analizar las múltiples facetas que están interconectadas con la productividad y cómo es que el cambio en algunas de ellas causa reverberación en las otras.

En nuestro segundo artículo presentaremos el concepto de un proceso de productividad total, señalando las herramientas principales para su diseño e implantación en la organización.

*Lic. René Varela Santamaría
Director General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.