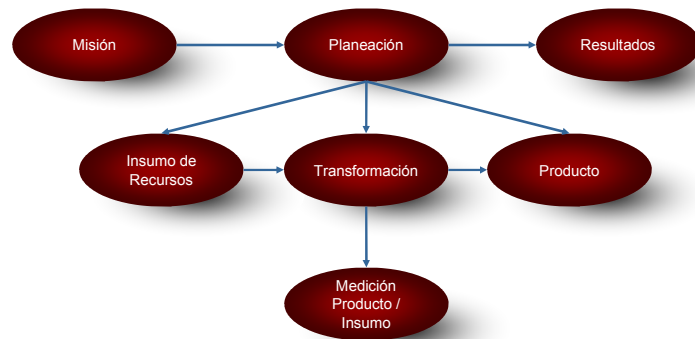


En nuestro artículo anterior, hicimos un análisis del concepto de la productividad y la importancia de contar en la empresa con estrategias para la mejora de ésta. Dijimos que en éste segundo artículo señalaríamos ideas fundamentales sobre el proceso de la productividad y sobre técnicas importantes en el esfuerzo de su implementación.

## El Marco Conceptual de la Productividad como Proceso

La constante de “agregar permanentemente recursos para lograr metas”, es probablemente la forma más importante de ver una organización. Una vez que determinadas metas se han logrado, se requiere de nuevas metas, las cuales a su vez pueden requerir de nuevos recursos o un cambio en los recursos existentes. Este ciclo de “uso de recursos” y “logro de metas”, establecido por las personas que toman las decisiones en la empresa, es lo que la obliga a convertirse en lo que la gerencia desea.

La empresa que experimenta un ciclo permanente de “utilización de recursos” y “logro de metas”, podemos decir que es una “organización en desarrollo”. Administrar la productividad es realmente el proceso para guiar este ciclo continuo de lograr metas utilizando recursos.



Proceso de Productividad

## Principios del Incremento en Productividad

Los principios normalmente dan la impresión de ser verdades absolutas que deben seguirse. Los diez principios que enseguida se describen, más bien representan guías para el pensamiento, la planeación y el incremento en la productividad. Ayudarán a comprender el concepto de productividad organizacional y el proceso que lo hace posible.

1. **Principio de medición de la relación tiempo:** Es más probable que aumente la productividad cuando los resultados esperados son medidos y se incrementan en el mismo espacio de tiempo, así como cuando los recursos también son medidos y se utilizan en menor cuantía.
2. **Principio de ganancia compartida:** La productividad se incrementa rápidamente cuando los beneficios esperados se comparten con aquellos que los producen.
3. **Principio de alineación de expectativas:** A mayor alineación de las expectativas del empleado (necesidades) con los objetivos de la organización (metas), mayor motivación para tratar de lograr ambos.
4. **Principio de responsabilidad laboral:** Es más factible que exista responsabilidad por productividad cuando el personal comprende, participa y se le hace responsable por metas de productividad, su medición y evaluación.

5. **Principio de focalización:** Entre mayor es la focalización hacia objetivos de productividad en una escala de tiempo, mayor será la posibilidad de lograr esos objetivos.
6. **Principio de creación de productividad potencial:** Es mucho más probable que se logren ganancias de productividad en aquellas situaciones en donde el potencial de dicha productividad es creado en forma conciente.
7. **Principio de continuidad:** La productividad tiende a continuar y sostenerse cuando lograr un objetivo no incapacita ni destruye ninguno de los factores que lo producen.
8. **Principio de equidad laboral:** La productividad tiende a mantenerse y ser continua cuando los salarios del personal están en línea con su esfuerzo y responsabilidad.
9. **Principio de elasticidad:** La productividad tiende a incrementarse cuando la misma cantidad de trabajo es logrado en un período de tiempo más corto.
10. **Principio de prioridad de recursos:** La productividad se incrementa cuando los objetivos de productividad establecidos son los que fijan las prioridades para la asignación de recursos.

## La Medición de la Productividad

Por todo lo anterior, se destaca que la medición de la productividad es, sin lugar a dudas, la acción fundamental en el esfuerzo de orientar a toda la organización hacia una mejora continua en productividad. La necesidad de administrar la productividad a través de la medición la encontramos en prácticamente todo proceso de trabajo de toda organización, y por lo tanto, representa una meta primaria de todo negocio. El corazón de la mejora en productividad es la “medición”. Cuatro técnicas de medición/evaluación pueden señalarse como importantes en este propósito:

- Medición usando relaciones de productividad
- Medición usando productividad total
- Medición usando la gerencia por objetivos
- Medición usando listas de indicadores de productividad

## Utilizando Relaciones de Productividad

Se refiere a establecer relaciones que comparen los dos elementos importantes del concepto de productividad: *resultados* y *utilización de recursos*. Productividad, recuérdese, es alcanzar los más altos resultados con el menor uso de recursos. Por tanto, esta medición puede realizarse relacionando parámetros individuales así como parámetros múltiples.

Sugerimos cinco categorías importantes de relaciones que representan el *Índice de Productividad*:

- Índices generales: medición de resultados finales totales en la organización relacionados a los recursos utilizados.
- Relaciones de objetivos: medición de logros alcanzados por gerentes individuales o departamentos, al final de un período, y que fueron establecidos al comienzo de dicho período.
- Relaciones de costo: medición de resultados relacionados a los costos correspondientes.
- Estándares de trabajo: medición de unidades de trabajo o paquetes de trabajo logrados por centros de trabajo individuales o departamentos, relacionados a estándares normales o esperados en la práctica.

- Relaciones de tiempo: medición de resultados relacionados a tiempo necesitado.

Ejemplos de algunas de las variables utilizadas en los anteriores son:

<b>Variables de Desempeño</b> (resultados y efectividad)	Servicios entregados, ingresos, unidades vendidas, clientes, unidades producidas, reportes completados, fallas generadas, programas completados, entregas realizadas, despachos realizados, tareas completadas, materia prima procesada, etc.
<b>Variables de Insumos</b> (recursos y eficiencia)	Presupuestos, espacio, superficie, planilla, costos, personal, tiempo, materiales, honorarios pagados, materiales manejados, órdenes de trabajo, renta, equipo, computadoras, materia prima, etc.

Un ejemplo de relación:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Empleados}} = \frac{\$1,000,000}{250} = \$4,000 \text{ per capita}$$

#### Utilizando Productividad Total

Esta es una relación de los resultados totales logrados en función de todos los insumos requeridos para entregar dichos resultados. Esta debe ser desarrollada dentro de la empresa usando factores significativos y críticos de la organización:

$$\text{Productividad Total} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos totales}} = \frac{\text{Producto o resultado}}{\text{Mano de obra + Capital + Recursos + Varios}}$$

#### Utilizando Gerencia por Objetivos

Básicamente consiste en establecer todo un esquema de objetivos a lo largo y ancho de la organización, los cuales expresan el concepto de productividad antes señalado. Es decir, establecer metas de productividad con sus respectivos Índices de Productividad (IP).

Deberes y Responsabilidades	Objetivo Medible
Instalar sistemas eléctricos de acuerdo con las especificaciones del cliente	Completar 1400 sistemas con no más de dos personas como recurso humano en 6 meses IP = $\frac{1400}{2} = 700$ sistemas p/persona

#### Utilizando Listas de Indicadores de Productividad

Las listas de indicadores de productividad representan "acciones" establecidas por ejecutivos que reúnen experiencia en la tarea. Las listas de indicadores también pueden representar el consenso de varios técnicos internos sobre los pasos importantes que deben darse para resolver un problema o para conducir al nivel deseado de productividad en determinada tarea. Por tanto, el formato de "listas de indicadores" es particularmente útil cuando es necesario presentar los pasos que conducen a lograr productividad. Normalmente la "lista de indicadores" señala las acciones que debe cumplir un trabajador para una función determinada. El índice de productividad para el trabajador quedaría establecido a través de la siguiente relación:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Número de indicadores completados}}{\text{Total de indicadores}}$$

#### Auditorías de Productividad

Siendo la productividad un tema de la organización en su totalidad, analizar el nivel con que se cumple este esfuerzo es realmente el tema de la *auditoría de productividad*. Puede expresarse como el proceso de dar seguimiento y evaluar las prácticas de la organización para determinar si las unidades funcionales, programas, y la organización en sí misma, están utilizando sus recursos con eficacia y efectividad, a manera de cumplir con los objetivos establecidos. Ahí donde esto no se está logrando, la auditoría de productividad recomienda las acciones necesarias para corregir fallas y los ajustes necesarios a realizar.

En resumen, todos concordarán que para hacer frente los desafíos con los que se enfrentan las empresas en los tiempos actuales, es necesario retomar el concepto de la productividad y planificar para establecer, no sólo políticas necesarias para ello, sino también para analizar toda la organización en función de indicadores y metas de productividad y un sistema de evaluación y medición que lo haga posible.

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. Campeste, 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.