

Un Término Olvidado

Vivimos en un mundo de globalización. Este entorno requiere que la empresa vea al mundo como su mercado. La empresa debe de estar atenta a operar tomando en cuenta pactos comerciales, que significan oportunidades hacia fuera, pero al mismo tiempo representan competencia hacia adentro. Pero el común denominador de éxito en este entorno tiene que ver con un concepto un tanto olvidado en la gestión empresarial: *productividad*. Los conceptos de estrategia, objetivos, desempeño, resultados, efectividad, eficiencia, y otros tienen un común denominador envolvente: la productividad organizacional. Esta vez nuestro artículo tratará sobre el concepto y la importancia de la productividad organizacional y analizará también cómo es que ésta es "un proceso total", sujeta a dirección y administración, y muy relacionada al tema de las estrategias de desempeño gerencial.

Conceptos de Productividad

Establezcamos en primer lugar claridad en los conceptos. Productividad no es producción. No es empujar un producto por la puerta de enfrente tan rápido como sea posible, sin considerar seguridad y calidad. Tampoco es desempeño, o resultados. Producción, desempeño y resultados son componentes de un esfuerzo de productividad pero no son equivalentes en términos. Muchas personas asocian el concepto de productividad con producción y fabricación pues es allí donde éste es más visible, tangible y medible.

Productividad es la medición de qué tan bien los recursos se conjuntan en la organización y se utilizan para lograr un determinado resultado. Productividad es alcanzar el nivel más alto de desempeño con el mínimo desembolso de recursos.

Lograr determinados resultados, el primer componente de la definición, es por mucho el enfoque más importante en el concepto de productividad, ya que sin un número determinado de resultados no puede entenderse que exista productividad. En cierta manera esto implica *efectividad* en alcanzar una misión, una meta, un indicador, etc.

La segunda parte de la definición de productividad implica el consumo de recursos, sin los cuales los resultados no podrían suceder y la productividad tampoco existir. La productividad requiere recursos tales como capacidad de planta, personal, costos, materia prima, facilidades, capital, tecnología, presupuestos, suministros e información. Qué tan bien estos recursos se conjuntan hace referencia a la *eficiencia* de lograr resultados con el mínimo gasto de estos recursos. Alta productividad sugiere el mínimo uso de recursos. Eficiencia implica el logro de un nivel de resultados que es aceptable pero no necesariamente deseable.

Para determinar la productividad uno debe preguntarse tanto si un resultado deseado se alcanzó (la interrogante de la *efectividad*) así como qué recursos se consumieron para lograrlo (la interrogante de la *eficiencia*.)

Productividad es la combinación de eficiencia y efectividad. La medición de la productividad significa evaluar tanto resultados como recursos consumidos.

Qué tan bien se integran los recursos y se utilizan queda indicado por la comparación de la magnitud o el volumen de los resultados, muchas veces llamado *output*, (efectividad) con la magnitud o volumen de los recursos utilizados, muchas veces denominados *insumos* (eficiencia). Esta relación se vuelve un índice de la definición y medición de la productividad:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Output Logrado}}{\text{Insumos Gastados}} = \frac{\text{Desempeño Logrado}}{\text{Recursos Consumidos}} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

Un prerrequisito para la mejora de la productividad en una organización es que ambos, el output (logro del desempeño) y el insumo (recursos consumido), sean medibles.

El índice de productividad (IP), expresado como una relación, mide tanto qué tan bien se emplean los recursos en el contexto de lograr una misión o un juego de objetivos. Los sistemas como la gerencia por objetivos, gerencia por resultados, cuadro de mando integral y otros deben ser implementados considerando este concepto de productividad, de lo contrario puede que estemos logrando efectividad pero con poca eficiencia.

Veamos la diferencia entre propósito, objetivo, estándares, y objetivo de productividad:

Propósito: Disminuir el desperdicio.

Meta de Desempeño: Reducir el desperdicio de \$40,000 a \$20,000 para finales del 31 de diciembre.

Estándar de Desempeño: El desempeño es satisfactorio cuando el desperdicio no es mayor a \$20,000 por año.

Objetivo de Productividad: Reducir el desperdicio de \$40,000 a \$20,000 utilizando un nuevo proceso que cuesta \$ 2000 (índice de productividad: 20,000 /2000 = 10) para finales del 31 de diciembre.

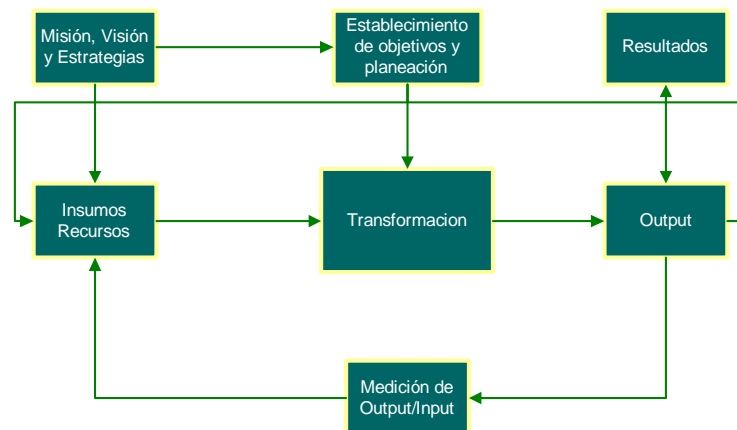
Administración de la Productividad

Administrar la productividad en una organización significa entenderla como un proceso que guía al ciclo, siempre presente en toda empresa, de lograr objetivos a través de la utilización de recursos. La visión conceptual más importante de cualquier organización tiene que ver con la dinámica que plasma el continuo agregado de recursos para alcanzar las metas deseadas. Este ciclo de recursos y metas se ilustra en la tabla.

Una vez que se han establecido las metas y éstas se han logrado, nuevas metas deben de ser fijadas, ya que podrán requerir nuevos recursos o un cambio en los recursos existentes. Este ciclo de logro de metas y uso de recursos, establecido por la alta gerencia, obliga a la organización a convertirse en lo que los responsables de establecer las metas desean.

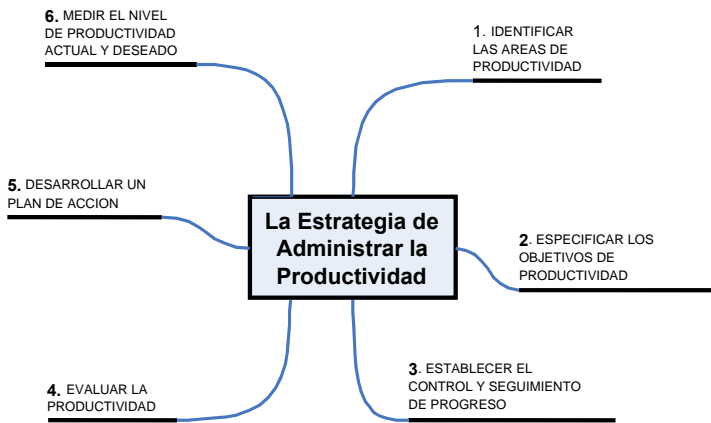
Recursos Utilizados (Insumos)	Metas Alcanzadas (Outputs)
Monetarios	Utilidades o pérdidas
Información	Toma de decisiones
Materiales	Productos
Equipo	Trabajo terminado
Recursos humanos	Comportamiento
Energía	Servicios
Espacio	Capacidad

La organización que experimenta un proceso continuo de fijación de metas, a través del uso permanente de recursos, podemos decir que es una *organización en desarrollo*. *Administrar la productividad es por tanto el proceso de guiar este ciclo sistemático de lograr metas a través del uso de recursos*. Dentro de este contexto la productividad como un proceso se ve íntimamente conectado e involucrado en los esfuerzos de las empresas de aplicar una gestión por desempeño, llámese gerencia por objetivos, gerencia por resultados, cuadros de mando integral, etc.



La Mejora de la Productividad

El núcleo de la mejora en la productividad es sin duda lograr su medición. Cualquier enfoque de productividad para ser efectivo requiere de la evaluación. El sistema de evaluación debe descansar en un sistema de medición. Existen varios enfoques y técnicas importantes que pueden utilizarse para diseñar un sistema de evaluación que permita medir el nivel de productividad logrado en la empresa. Queremos decir con esto, medir la productividad a través de sistemas o técnicas cuyo enfoque central es analizar resultados obtenidos, *sin perder de vista el análisis de los recursos utilizados*. Dos sistemas pueden aprovecharse para esto: la Gerencia por Objetivos (MBO) y el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard). La gerencia por objetivos (MBO), tiene un buen tiempo de estar en la práctica de la gestión empresarial y sigue siendo por mucho un concepto muy utilizado. Probablemente la gerencia por objetivos es uno de los desarrollos más interesantes en el arte de la dirección de empresas y en particular en el enfoque de lograr resultados. El Cuadro de Mando Integral es un concepto más nuevo y de recién aplicación. Ambos parten para su diseño e implementación de la



estrategia de la empresa. Pero por otro lado, ambos tiene como núcleo común la tarea de establecer y medir resultados. *Ambos deben enriquecerse diseñándolos de manera tal que no dejen de considerar la evaluación de los recursos utilizados*, es decir, que consideren tanto la *efectividad* como la *eficiencia*: Productividad.

Integrando Productividad al Concepto de Desempeño

Por lo dicho anteriormente, el esfuerzo debe entonces orientarse a establecer y considerar *Objetivos de Productividad*, cuando estemos definiendo resultados para la organización y sus unidades, sin importar el enfoque específico que tengamos en mente utilizar para este propósito.

Ejemplos de Objetivos de Productividad

Punto vital en este proceso es identificar las áreas de productividad claves en la organización, pero sobre todo, formular objetivos de productividad, sean estos como parte de un programa de gerencia por objetivos o de implementación de un cuadro de mando integral. Desarrollar objetivos de productividad en la organización no descarta un enfoque de relaciones verticales integradas a todos los niveles de la organización. De esta manera habrá objetivos globales de productividad, que son apoyados por objetivos de productividad intermedios y estos por objetivos de productividad de nivel de puesto. Unos cuantos ejemplo aclararán lo que queremos señalar con *Objetivos de Productividad*:

Objetivo de Productividad de Mercadeo: "Incrementar la participación de mercado para la línea de solventes industriales, incrementando ventas de 15% a 30%, a la vez que se mantiene el número actual de empleados de 500."

Medida Evaluativa de Productividad (MEP) = \$10 millones ventas totales de solventes ÷ 500 empleados

Objetivo de Productividad en Ventas: "Incrementar ventas de nuevos productos en Guatemala, a la vez que se mantienen los gastos de publicidad a niveles actuales."

Medida Evaluativa de Productividad (MEP) = \$3 Millones de Ventas ÷ \$20,000 gastos de publicidad

Objetivos de Productividad al Nivel del Puesto de Vendedor

1. Responsabilidad por productividad
 - a. Función Esencial: Vender equipo y maquinaria industrial.
 - b. Desempeño: Alcanzar \$800,000 de ventas por año a través de 1000 llamadas y visitas a clientes.
 - c. Recursos: Salarios y gastos presupuestados no deben exceder a \$26,000.
2. Medición de la Productividad
 - a. Antes:

IP = \$800,000 de ventas ÷ \$26,000 presupuesto de gastos, o sea, \$31.00 dólares ventas presupuesto.
IP = 1000 contactos ÷ 50 semanas igual a 20 contactos cliente por semana.
 - b. Después:

IP = \$1,000,000 de ventas ÷ \$30,000 presupuesto de gastos, o sea, \$33.00 dólares ventas presupuesto.
IP = 1200 contactos ÷ 50 semanas = 24 contactos cliente por semana.
3. Objetivo de Productividad: Alcanzar un volumen de ventas de \$1,000,000 por año a la vez que mantiene gastos presupuestados a \$30,000 al año, para generar una relación de \$33.00 dólares ventas presupuesto.
4. Plan para Mejora de Productividad: Reorganizar rutas de zona según potencial, separando cuentas críticas de no críticas, según la geografía y densidad de clientes industriales.
5. Puntos de Control de Productividad:
 - 5.1. Incrementos esperados de contactos:

Enero	1000
Abril	1200
Junio	1200
Octubre	1200
Noviembre	1200
 - 5.2. Porcentaje de Incremento en ventas:

Enero	0%
Abril	0%
Junio	10%
Octubre	15%
Noviembre	25%
6. Evaluación de la Productividad: Para Noviembre 25 el volumen de ventas deberá alcanzar \$1,000,000 (25% de incremento de productividad), rindiendo \$33.00 de venta por dólar de gasto presupuestado.

Lic. René Varela Santamaría
Director General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA

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
- Apreciación 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: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel.: (506) 290-8174

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

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com