

¿Cómo medir la Productividad?* **Sinergiza-T ® - Sistema de Objetivos, Productividad y Resultados**

Un tema que nuevamente circula entre empresarios, presidentes de corporaciones, directores, ejecutivos, industriales y profesionistas, es la productividad.

Muchos se muestran preocupados por establecer parámetros que permitan medir el incremento en las ventas y la rentabilidad de sus organizaciones. Pero cuando se trata de establecer indicadores que midan la productividad individual surgen diferentes posiciones: a quienes se desenvuelven en el sector industrial les resulta relativamente fácil apoyarse en técnicas taylorianas para medir tiempos y movimientos. Para aquéllos que se desenvuelven en el sector de servicios el problema parece mucho más complejo y con frecuencia lo abandonan por no hallar una solución adecuada. Aún así, algo se tiene que hacer para incrementar la rentabilidad, asegurar mayores beneficios a los accionistas y hacer que las empresas privadas y las instituciones públicas sean más eficientes.

Los parámetros tradicionales de productividad (económicos o estadísticos), además de medir el incremento en ventas, buscan reducir los costos, aumentar la eficiencia en la producción, comparar el mercado y la competencia, analizar la satisfacción del cliente, etc. Pero, salvo cuando se trata del personal de ventas o de los ejecutivos que se encargan directamente de hacer negocios, dejan de lado el aporte de los demás miembros de la organización a los resultados.

Para llenar este vacío usualmente se recurre al establecimiento de indicadores que miden la asistencia, la puntualidad, la actitud frente al trabajo, el aprovechamiento del tiempo, el trabajo en equipo, etc. para luego asociar los resultados sobresalientes con incentivos o bonos de productividad, sin embargo dichos parámetros aspectos que, para empezar, no tienen por qué premiarse ya que cualquier persona que se digne de ser honrada y responsable, debiera cumplirlos como un hábito normal o una rutina de trabajo.

En ocasiones se recurre a la clásica herramienta de la evaluación del desempeño. Aunque este instrumento permite medir el cumplimiento individual de los objetivos del puesto y las funciones asignadas de acuerdo al juicio del jefe, en la mayoría de los casos los indicadores no están alineados con los objetivos de la organización y los criterios de evaluación son arbitrarios, lo que convierte la herramienta en un instrumento subjetivo y poco confiable.

En ciertos casos se llega a recurrir incluso a programas de calidad, pensando que si bien el propósito no es medir la productividad, se tiene la idea esperanzada de que ésta pueda ser una solución aún mejor.

Otras respuestas quizás más eficaces pero todavía carentes de una base confiable que permitan relacionar el impacto de las personas en la productividad son la capacitación, la implantación de nuevos sistemas, y la utilización de

maquinaria y equipos modernos. El problema con este tipo de soluciones es que resultan costosas e ineficaces, ya que, sin desmedro de las bondades de dichos programas, no resuelven el problema de cómo medir realmente la productividad individual en términos de la contribución de cada individuo a los objetivos y metas organizacionales, y cómo hacer para incrementarla.

En 1993 se pactó entre gobierno, sindicatos y empresarios, además de un incremento salarial, se otorgaría a los trabajadores un 2% en bonos de productividad. Las empresas pequeñas y medianas no supieron nunca cómo medir ese 2% y el bono se convirtió, en la mayoría de los casos, en algo casi obligatorio y sin fundamento. A partir de enero de 1997 se renovó el tratado y se estableció el “Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento” y el bono aumentó al 3%. Pero actualmente las empresas siguen sin poder establecer indicadores que midan la productividad de las personas.

El problema comienza por definir qué es realmente la productividad. Lamentablemente el concepto, aunque está ampliamente difundido en nuestro medio, pocos tienen claro a qué se refiere exactamente, y menos cómo se mide.

En cierta ocasión, a principios del verano del año pasado, un alto ejecutivo de una cadena hotelera de gran renombre comentó: “...a nosotros en este momento no nos preocupa la productividad, nuestra prioridad es llenar los cuartos...” Obviamente no tenía idea de lo que hablaba, en cuanto a productividad.

En la psicología del trabajo productividad equivale a efectividad. Según el diccionario, “productividad es la capacidad de producción, siendo éste un término análogo a creatividad”. Otras fuentes definen el concepto como “el porcentaje que mide la capacidad o grado de producción y que se determina dividiendo la cantidad total producida por la unidad de trabajo, superficie, etc.” Una definición simplista dice que “productividad es producir más con lo mismo, o lo mismo con menos”, o sea, optimizar los recursos, aunque en nuestro medio la fórmula más exacta es “hacer más con menos”. Finalmente, algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable.

La palabra “productividad” se deriva de “producto”. Un producto es un resultado. Si queremos medir la productividad necesitamos enfocarnos al resultado que se desea obtener a partir de un objetivo específico. De esta manera, el resultado es la meta que se desea alcanzar, a partir de un objetivo. Normalmente no distinguimos entre objetivo y meta. El primero indica el propósito de una acción particular a realizar. El segundo el resultado esperado de esa acción. El primero es genérico. El segundo es específico y óptimamente se plantea en términos de cantidad, calidad y tiempo.

La Administración por Objetivos o por Resultados -sin ser éste el único modelo ni el más completo - establece que los objetivos o resultados deben medirse cuantitativamente, pero que al mismo tiempo reflejen la calidad del resultado que se desea obtener. Cuando tratamos con objetivos de actividades industriales es

fácil plantear metas: producir 300 pares de zapatos en 30 días, pintar 16 unidades por semana, reducir el desperdicio de papel 10 % respecto al mes anterior, etc. Pero cuando hablamos de áreas de servicios, el producto o resultado aparentemente no es tangible. En este caso se requiere medir acciones que reflejen resultados concretos: entregar el presupuesto el día 30 de noviembre, visitar 10 clientes para servicio posventa cada mes, entregar reporte semanal (cada viernes) de la cartera vencida actualizada, etc. Resultados que sean productos “entregables”, donde haya un “cliente interno” que defina los requisitos y un “proveedor interno” que se comprometa a entregar un resultado.

Un factor determinante que normalmente se pasa por alto es la importancia de distribuir los objetivos generales entre la estructura organizacional y convertirlos en metas individuales. Este aspecto es fundamental para definir el adecuado balance de los recursos en la organización e identificar prioridades.

Una vez definidas las metas individuales, podremos observar el grado de efectividad de las personas para alcanzar los resultados. Es de suponer que todo esfuerzo que supere las expectativas deberá recompensarse. Pero aún cuando los resultados no sean lo óptimo deseado, estaremos en condiciones de realizar un análisis más puntual de los recursos involucrados e identificar procesos críticos, habilidades requeridas u otros elementos clave para el éxito de la institución o negocio.

La clave está en definir acciones que denoten los resultados concretos que se espera que ocurran, sin confundirlos con actividades intermedias que forman parte del proceso para conseguir dichos resultados, que se deriven de objetivos específicos, que estén basados en conductas observables y que sean medibles cuantitativa y cualitativamente.

Algunos pasos básicos para medir la productividad sobre una base sólida y confiable son:

1. Definir objetivos generales a partir de los lineamientos estratégicos de la organización (misión, visión, valores, factores clave).
2. Alinear dichos objetivos con las áreas básicas de la organización.
3. Desplegar los objetivos en cada nivel de la estructura.
4. Establecer metas individuales.
5. Medir periódicamente los resultados.
6. Retroalimentar al personal

No obstante que pareciera fácil la implantación de una metodología como la descrita, requiere un fuerte compromiso de la Alta Dirección, la completa disposición de los mandos medios quienes deberán aplicar el método cuidadosamente al definir objetivos y metas a sus subordinados, y la participación total de todos los miembros de la organización, es decir, que todas las personas que laboran en ella cuenten con al menos una meta o resultado a lograr que justifique su presencia en la estructura.

Por último, también es fundamental definir políticas que establezcan claramente que los resultados de cualquier persona tendrán una consecuencia en dos sentidos:

- 1) al asociar el sistema al mecanismo de reconocimiento organizacional cuando los resultados sean positivos y
- 2) al definir medidas que la organización lo considere conveniente cuando los resultados no sean los esperados, distinguiendo las fallas a causas humanas de limitaciones organizacionales.

De esta manera, el sistema deberá pasar por un período de ajuste desde su implantación hasta lograr que se establezca para formar parte de la cultura y se convierta en un elemento importante que asegure la competitividad de la organización.

*escrito por Jorge Mohar (Consultor Asociado de Zeus Management Consultants)

La herramienta de software para medir la productividad que les proponemos es Sinergiza-T ® - Sistema de Objetivos, Productividad y Resultados

Para mayor información:

Luis Lozano
Zeus Management Consultants
llozano@zeusconsult.com.mx
tel: (55)56-35-21-56
web: www.zeusconsult.com.mx