



Módulo IV. Controla los procesos y servicios de higiene y seguridad del capital humano en la organización

Submódulo II: Supervisa el cumplimiento de tareas y procesos para evaluar la productividad en la organización

Bachillerato en administración de recursos humanos

Quinto cuatrimestre

Enero – Abril

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S. C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían

intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

Submódulo I: Supervisa el cumplimiento de tareas y procesos para evaluar la productividad en la organización

Objetivo:

Al finalizar el submódulo, el alumno conocerá los conceptos básicos y relacionados con la productividad, identificará los factores que la determinan, supervisándolos y evaluándolos a través de herramientas de calidad y productividad, y elaborar así los reportes correspondientes, con el objetivo de elevar o mantener la eficiencia en las tareas y procesos de cada área de una organización.

Contenido

Unidad 1. Conceptos básicos y relacionados con la productividad.....	8
1.1. Concepto de productividad	8
1.2. Evolución cronológica del concepto de productividad	10
1.3. Importancia de la productividad	16
1.3.1. Para las empresas.....	17
1.3.2. Para las personas.....	17
1.4. Tipos de productividad	19
1.5. Productividad y eficiencia	20
1.6. Relación calidad-productividad.....	22
1.7. El recurso humano, la productividad y la competitividad.....	24
1.8. Análisis de la productividad a nivel nacional y mundial.....	25
Unidad 2. Factores que influyen en la productividad de las tareas y procesos en cada área de las organizaciones.....	27
2.1. Factores internos y externos que influyen en la productividad.....	28

2.2. Los elementos básicos para generar productividad.....	29
2.3. Factores humanos que inciden en la productividad.....	33
2.3.1. Individuales.....	37
2.3.2. Grupales.....	41
2.3.3. Organizacionales.....	43
2.4. La contratación de recurso humano productivo.....	46
2.5. El lugar de trabajo y la productividad.....	53
2.6. La cultura del lugar de trabajo y la productividad.....	54
2.7. El manejo de las complejidades de los empleados.....	55
2.8. Las relaciones empresariales y la productividad.....	55
2.9. ¿Cómo gestionar la productividad?.....	60
Unidad 3. Herramientas para evaluar la productividad en las tareas y procesos en las organizaciones.....	62
3.1. ¿Por qué hay que controlar la productividad?.....	62
3.2. El Sistema Integral de Medición de Productividad: Sus Componentes.....	63
3.2.1. Económicos y financieros.....	65
3.2.2. Gestión de procesos.....	66
3.2.3. Gestión de recursos humanos.....	71
3.3. La importancia de conocer a fondo los procesos de la empresa para desarrollar indicadores de productividad.....	73
3.4. Indicadores de productividad.....	74
3.4.1. Concepto.....	74
3.4.2. Importancia.....	75
3.4.3. Tipos.....	75
3.4.4. Manejo.....	78

3.4.5. Uso	78
3.5. 7 indicadores de productividad que se recomienda vigilar en una empresa	79
Unidad 4. Elaboración de los reportes derivados de la evaluación de la productividad y estrategias de mejora	83
4.1. El informe de productividad.....	83
4.1.1. ¿Qué es el informe de productividad?.....	83
4.1.2. ¿Cómo hacer un informe de productividad?.....	84
4.1.3. Sus beneficios.....	86
4.2. Elementos que debe contener un reporte de productividad	87
4.3. Cómo fomentar la productividad del personal	88
4.3.1. Los salarios y otros incentivos financieros.....	88
4.3.2. La estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro	89
4.3.3. Los equipos y el trabajo en equipo	90
4.3.4. La evaluación del desempeño y la retribución.....	90
4.3.5. Capacitación y desarrollo	92
4.4. Productividad y calidad al estilo japonés.....	94
4.4.1. Estrategias de productividad y calidad japonesas.....	95
4.4.1.1. Las 5 S.....	95
4.4.1.2. Hoshin Kanri	96
4.4.1.3. Kanban	97
4.4.1.4. Método kaizen para mejorar la productividad.....	97
4.5. Principios de la Gestión Total de la Productividad	98
Bibliografía	99

Unidad I. Conceptos básicos y relacionados con la productividad

I.1. Concepto de productividad

La productividad, se puede definir por la cantidad de labores que pueden realizarse en un período de tiempo determinado. Ha sido definida también como la relación existente entre la naturaleza intrínseca de los satisfactores que se distribuyan en el mercado y el valor que alcance su consumo.

La Real Academia de la Lengua la define como la capacidad o grado de calidad por unidad de trabajo; relación existente entre un factor que interviene en un proceso productivo y el resultado de valor obtenido en dicho proceso.

Según Locke es la riqueza colectiva a la que contribuye el hombre, ya que sólo él puede atribuir a los bienes y a los frutos de la tierra un valor determinado, escrutando las cualidades de las cosas corpóreas y poniéndolas en relación con los bienes humanos de acuerdo a su grado de utilidad.

La productividad deberá ser entendida como: la relación insumo-producto que se lleve a cabo en cualquier entidad y actividad organizacional, es decir, la productividad está dada por un “cociente” que indica qué tantas unidades se produjeron en virtud de los insumos utilizados con una visión totalmente enfocada y permeada por la eficiencia o, en otras palabras, “el proceso de hacer más con menos”.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Producción a} + \text{producción b} + \text{producción n} \dots}{\text{Insumos empleados}}$$

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

$$\text{Productividad : } \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

Cuando se habla de productividad empresarial se hace referencia al nivel de eficiencia que tienen los gastos invertidos por una empresa para desarrollar su actividad en relación a los ingresos recibidos.

Probablemente parezca un tanto difícil el tema de volverse más productivo o el hecho de lograr realizar varias tareas en un mismo día, lo cierto es que una de las claves del éxito, sobre todo si de fines económicos se trata, es que mientras más puedas producir, obtendrás más ganancias.

En el sentido formal, tal vez la primera vez que se mencionó la palabra "productividad" fue en un artículo de Quesnay en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883, Littré definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir.

Durante nuestro día a día podemos encontrar diferentes ejemplos de productividad, bien sea a nivel laboral, académico o incluso cuando se trata de los quehaceres del hogar.

Ejemplos de productividad más cotidianos

En una tienda llega mercancía nueva, y es necesario hacer el conteo de la misma y tener todo el nuevo material ordenado en las vitrinas al día siguiente, por lo tanto, los empleados deben trabajar rápido para hacer dos grandes labores al mismo tiempo, es decir, contar la mercancía y colocarla en las vitrinas de exhibición.

Lo más importante cuando de ser productivo se trata, no es sólo el hecho de realizar varias actividades en un mínimo de tiempo, el tema de la productividad está en cómo se logra hacer. En el caso de nuestros ejemplos de productividad, volviendo a la tienda, los empleados deberán dividirse lotes de mercancía y cada quien deberá contar su parte al momento que va ordenándolo en las vitrinas, para luego, al final, sumar el conteo de todos y así se tendrá un total. Incluso, podrían realizar una tercera labor, que sería bastante útil, es decir, al momento de dividirse los lotes de mercancía, cada quien tome una categoría, si se trata de una tienda de ropa, entonces, deberán contarse zapatos, camisas, pantalones, y accesorios, así habrá un conteo no sólo general sino clasificado de lo que posee la tienda.

En otro ámbito, en una escuela, una profesora debe realizar una presentación musical con sus 40 alumnos, los cuales están divididos en edades distintas, por lo tanto, el repertorio será diferente para cada grupo, con sólo dos semanas de anticipación. Para lograr su objetivo, es necesario atender en un mismo día al menos a 3 grupos en un período de una hora por cada uno, ensayando el repertorio que se pretende presentar, y continuar la misma metodología durante los días restantes, para que el día de la presentación, ella pueda presentar 5 grupos con diferentes repertorios, habiendo realizado un trabajo de calidad y de gran esfuerzo, una labor altamente productiva.

La productividad debe encontrarse en todos lados, pues eso ayuda a mantener el movimiento de las ventas, dinero y transacciones. Si nos encontramos en un restaurante, y pasamos más de 20 minutos esperando recibir la comida que fue pedida, lo más probable es que se monte una queja o se abandone el lugar, creando muy mala fama a dicho restaurante. Por otro lado, el cliente habrá perdido 40 minutos o más de su tiempo. En cambio, si el cocinero, así como los mesoneros, trabajan rápido y en conjunto, es decir, de manera productiva, todos los clientes obtendrán su pedido a un tiempo establecido y no resultará ningún problema.

1.2. Evolución cronológica del concepto de productividad

El fenómeno del trabajo como tal existe desde que el hombre es hombre. Pero para estudiar la historia de la productividad como disciplina objeto de análisis cabe remontarse al siglo XVIII.

Durante los inicios de la revolución industrial, desarrolla su actividad quien puede considerarse padre de la economía moderna. Adam Smith ya apuntaba la idea de que para aumentar la productividad era necesaria la especialización.

Más adelante, entre finales de siglo XIX y principios de siglo XX, se da un hecho relevante. Por primera vez, surgen escuelas de pensamiento que abordan de un modo científico el análisis del fenómeno del trabajo. Es entonces cuando la historia de la productividad toma impulso. En este período, destacan nombres de la talla de Frederick Taylor, Henry Fayol, George E. Mayo o Henry Gantt. Todos ellos llevaron a cabo los primeros análisis serios sobre lo que se dio en llamar

organización o administración científica del trabajo. A través del control de tiempos, cronometrando las operaciones, y la división de tareas se conseguía reducir tiempos ociosos de los trabajadores y aumentar la productividad en las factorías.

Más adelante, el matrimonio formado por Frank y Lilian Gilbreth abordó la manera de reducir los movimientos innecesarios, diseñando mejor los flujos de trabajo. Henry Ford se imbuje de este espíritu de mejora en los procesos en cadena. Así, desarrolla una línea continua de ensamblaje para la fabricación de sus coches. Su decidida apuesta por la mecanización le permitió reducir los tiempos y los costes, bajar los precios y ganar competitividad para situarse durante algunos años como líder del mercado automovilístico.

Años más tarde, otros competidores de Ford como General Motors consiguieron introducir mejoras en los sistemas de gestión y producción propios de lo que se había venido en llamar “fordismo”. Esto les permitió tomar el relevo en la posición de liderazgo mundial en el sector automotriz hasta la llegada del fenómeno Toyota.

La industria de la automoción japonesa llegó tarde a esta carrera automovilística, pero aprendió pronto y mucho. Logró afrontar la competencia en el sector desarrollando un esquema innovador para abordar el análisis del fenómeno del trabajo. Taiichi Ohno, ingeniero industrial de Toyota consiguió definir un sistema propio de mejoras de la calidad: Toyota Production System (TPS). Se basaba en el Just-In-Time (JIT: Justo a tiempo: lo que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad necesaria) y en el Jidoka (detección y solución inmediata de problemas en el proceso de producción para evitar defectos). De este modo conseguía eliminar desperdicio y estandarizar los procesos con la intención de flexibilizar su estructura para adaptarse a la demanda, reduciendo stocks y costes.

Uniendo este sistema a la filosofía kaizen (mejora continua) se sentaron las bases de la cultura Lean manufacturing como modelo de productividad óptimo. La producción Lean es un modelo de gestión que se enfoca en minimizar las pérdidas de los sistemas de manufactura al mismo tiempo que maximiza la creación de valor para el cliente final. Para ello utiliza la mínima cantidad de recursos, es decir, los estrictamente necesarios para el crecimiento.

CUADRO 1 . LA EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD (1750-1998). PARTE I

1766	Summanth	Artículo de fisiócrata Francois Quesnay.
La riqueza proviene de la propia naturaleza y es más productiva cuando produce mayor riqueza.		
1860	Carlos Marx	Motivación capitalista para incremento de la productividad.
Es el resultado de la especialización, la estandarización y la división del trabajo que facilitan la mecanización de la producción.		
1886	Littre	Larouse Etimological Dictionary 1944-49
La facultad de producir asocia el deseo de hacer la acción de producir.		
1908	F.W. Taylor	Enfoque de Henry Ford división del trabajo reducción de costos incentivos y racionalización de tiempos y movimientos.
La relación que existe entre la producción obtenida y los medios empleados para lograrla.		
1950	OCEE	Organización para la Cooperación Económica Europea.
Es el cociente que se obtiene al dividir la cantidad producida entre uno de los factores de producción, capital, inversión, materia prima.		
1954	CTM	LI Consejo Nacional de la CTM 25-27 oct,1954
El mejor aprovechamiento de los recursos de la producción a través de estudios realizados en cada actividad industrial y en cada fábrica por gobierno, trabajadores y patrones.		
1957	OIT	
Producir más con el mismo consumo de recursos, mismo costo (tierra, materiales, tiempo máquina, mano de obra) o se obtiene la misma cantidad utilizando menos entradas.		
1962	S Fabricant	Fabricant S citado en Sumanth p-4
Es una razón entre la producción y los insumos.		
1966	William Scott	Cita a Kahn y Morse
Es el número de unidades de trabajo que se logran en un período dado.		
1974	CTM	Posición Sindical 1 Seminario de Productividad Cuernavaca, Mor 1974
Optimización de todos los recursos, aplicación de un sistema eficiente de bienestar social. Liberando al trabajador de sentimientos de frustración, logrando un sujeto efectivo de productividas		

CUADRO 2 . LA EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD (1750-1998). PARTE II

1979	Koontz y Odonnell	Relación de productos e insumos.
<p>La eficiencia administrativa se define como lo bien y con qué grado de eficacia los administradores alcanzan los objetivos de su empresa. Otros autores, como Siegel, 1976, Novit, 1979; Byars, 1982; Bain, 1985, entienden a la productividad como la relación que existe entre una producción obtenida y los medios o insumos utilizados en esa producción alcanzada.</p>		
1981	Adam E.	Conversión de insumos a productos en un sistema.
<p>Las influencias más poderosas de la productividad residen en variables sutiles que se encuentran dentro de los trabajadores, más que en el medio ambiente.</p>		
1983.	Centro de productividad japonés	
<p>Es un espíritu, actitud de progreso de un mejoramiento constante, es también la seguridad de sentirse capaz de ser mejor hoy más que ayer, es la voluntad de mejorar la situación presente ya sea que aparezca buena o que realmente sea buena, adaptación constante de la vida social y económica a las condiciones de cambio, esfuerzo continuo por aplicar nuevas técnicas y nuevos métodos.</p>		
1985.	Kohei Gashi	Fundador del Japan Productivity Center.
<p>La productividad es un concepto que implica proceso continuo, tanto material como espiritual, es una definición elocuente de la naturaleza de la productividad porque enfoca los aspectos tanto materiales como espirituales del progreso.</p>		
1987	Prokopenko	
<p>Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, se define como el uso eficiente de los recursos de trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información en la producción de diversos bienes o servicios.</p>		
1990	Reyes G. Ignacio	UPIICSA.
<p>Sinónimo de rendimiento o de eficiencia componente del desempeño organizacional.</p>		
1992	ANEPC	Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.
<p>Un cambio cuantitativo que permite a nuestra sociedad, tanto empresas públicas como privadas o al sector social, hacer más y mejor las cosas, utilizando más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los tratos generados de ello.</p>		
1993	Pacheco A.	UPIICSA.
<p>Relación volumétrica ente los resultados alcanzados en un periodo de tiempo determinado y los insumos utilizados, cualidad emergente de los procesos de producción de bienes o servicios que hacen que mejore permanentemente y en todos los sentidos o sea en forma integral.</p>		

LINEA DEL TIEMPO: PRODUCTIVIDAD

La palabra productividad se mencionó formalmente por primera vez.

1766



1883

Littre la definió como la capacidad de producir.

(OCEE) "Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción"

Organización para la Cooperación Económica Europea

1950



1955

Se crea el centro de la productividad en México.

*"Cambio en el producto
obtenido por los recursos
gastados"*

Ralph C. Davis

1955



1962

*"Siempre una razón entre
la producción y los
insumos"*

Michael Fabricant.

*El centro industrial de
productividad se convirtió
en el centro nacional de
productividad en México*

1965



1965

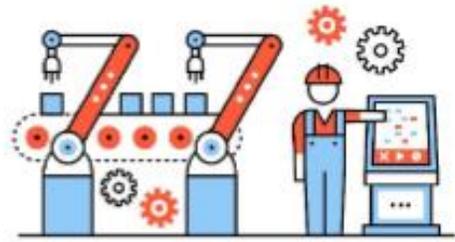
*Definiciones funcionales
para la productividad
parcial, factor total y total.*

Kendrick y creamer.

*"Una familia de razones
entre la producción y los
insumos"*

Siegel

1976



1979

*"Productividad total- Razón
de producción tangible
entre insumos tangibles"*

Sumanth

I.3. Importancia de la productividad

La productividad es positiva para todo. Manteniendo cierto nivel de productividad ya sea en la empresa, en casa o para tu exigencia académica lograrás ser exitoso en todo lo que te propongas. Teniendo esto en cuenta, un músico, por ejemplo, necesita ser 100% productivo, para llegar a ser exitoso en este panorama artístico, el músico debe practicar al menos 4 horas al día, diariamente, para conseguir un buen nivel y estar a la altura de su competencia. Es algo parecido a jugar ajedrez, es decir, hay que estructurar una estrategia, con la cual es posible hacer diferentes movimientos en un mismo turno, lo mismo en el día a día, encontrar la forma de terminar tus labores aún con los obstáculos que se presenten.

La productividad está inmersa y es válida para todos los ámbitos de nuestra cotidianidad. Normalmente, las personas productivas son quienes consiguen más ascensos en los trabajos, quienes encuentran más oportunidades y se ganan más méritos en la vida, pues la productividad también significa ser proactivo, es decir, no quedarse sólo con una única forma de hacer las cosas, sino encontrar miles de maneras de resolver una situación.

Siendo productivos, no sólo creamos oportunidades para el beneficio de nuestro bolsillo, sino de nuestra salud, pues, varios estudios científicos afirman que las personas más productivas tienen menos probabilidades de sufrir de enfermedades psico-degenerativas, como el Alzheimer o la Demencia Senil.

1.3.1. Para las empresas

La productividad para las empresas es un reflejo de la misma productividad para la economía nacional. Por ello, toda actividad encaminada a desarrollar y consolidar el sentido de productividad desde la óptica nacional se verá reflejada, de manera inequívoca, en la actitud empresarial; la razón es muy clara, ya que a partir de que las empresas empiecen a generar una nueva cultura donde se pueda observar el mejoramiento de los procesos, así como generar con más eficacia los productos y servicios que ofrecen, entonces la productividad y por ende la competitividad de las empresas mejorarían.

En ese sentido la productividad se deberá reflejar en todos los aspectos organizacionales y empresariales de los negocios en nuestro país, además se deben generar indicadores financieros, contables, productivos, tecnológicos y estratégicos que reflejen de manera directa el avance de la productividad de una empresa u organización.

Ahora bien, ¿cómo sabemos cuándo una empresa es productiva o no? Esto sucede cuando se empieza a generar toda una nueva cultura de trabajo, pues se observan procesos altamente planeados e implementados hacia la calidad: disminución de pérdidas, tiempos muertos, desaparición de mermas, sentido de pertenencia de los empleados y demás factores involucrados, como los proveedores y nuestros propios clientes de los que más adelante hablaremos.

1.3.2. Para las personas

Actualmente existen diferentes formas para elevar la productividad, las cuales van desde educar, formar y capacitar con mayor calidad al personal, mantener su salud y mejorar su ambiente familiar y de trabajo, hasta invertir en todo aquello que provoque mejoras tanto en el entorno, como en

prácticas laborales, y nuevas y mejores técnicas de producción. No es sencillo hacerlo, ya que se requiere de una estrategia. Incorporar una nueva tecnología no necesariamente implica más producción, así como abrir una nueva planta no necesariamente ayuda a elevarla o darle mayores prestaciones a un empleado ni mejoraría su productividad; por el contrario, la productividad tiene que encaminarse más hacia un cambio cultural de las personas, las empresas, los gobiernos y de la propia sociedad, y es ahí donde se puede observar su severa complejidad.

Sin duda, uno de los aspectos más importantes y básicos para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad, es obtener una integración eficiente de las personas que en ella laboran con los recursos físicos y materiales necesarios. Buscar continuamente la integración de las personas para el máximo aprovechamiento de su capacidad, la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todo el personal ha sido una de las premisas que permite ser competitivos, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando de forma estable sus sistemas de trabajo, y para lograrlo se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo, es decir, productivas.

Ahora bien, existen un sinnúmero de actividades y actitudes mezcladas que dan como resultado una relación intrínseca entre las personas y la propia productividad, éstas son algunas de ellas:

1. Puntualidad.
2. Enfoque hacia el servicio.
3. Conciencia de costos y gastos.
4. Enfoque y visión empresarial.
5. Orientación al crecimiento.

En la medida en que las personas, para convertirse en el capital humano, vayan siendo conscientes del desarrollo de las anteriores actividades-actitudes y de su importancia en el proceso diario de su vida y su trabajo, la productividad será más efectiva.



1.4. Tipos de productividad

La productividad es el resultado del trabajo entre dos elementos, es decir, el producto elaborado y los medios utilizados para su elaboración. En una empresa o industria, es muy importante aplicar esta ecuación, sin embargo, hay diferentes tipos de productividad, que, si se les saca provecho a todos, es posible lograr un increíble desempeño para tu empresa.

Los tipos de productividad pueden diferenciarse principalmente en los medios utilizados para la elaboración de un producto, así como el resultado del mismo, pero, el beneficio no va a variar del todo, es decir, el objetivo será siempre maximizar la producción de cualquier industria o empresa; aunque sean diferentes unos de otros, deben dárseles uso dentro de la empresa y aprender a emplearlos de manera óptima, pues, serán de gran ayuda para el desempeño de tu industria, de ésta manera podrás alcanzar el éxito.

1. Productividad laboral

Se le conoce también por el nombre de productividad por hora trabajada, que se define a su vez como la disminución o aumento del rendimiento para la elaboración del producto en función del tiempo de trabajo para el producto final.

2. Productividad parcial

Los factores que influyen en esta categoría son la cantidad producida con el uso de un solo tipo de insumo.

3. Productividad de factor total. Se le conoce también por sus siglas PFT.

En este tipo de productividad se tiene en cuenta la cantidad de producción, pero a diferencia de la anterior, para ésta se utilizan diferentes medios para realizar dicha labor.

4. Productividad marginal

También se le conoce como Producto Marginal del Insumo y se trata del producto adicional que puede ser fabricado, debido a la unidad adicional de un insumo, mientras que el resto de los insumos permanecen concentrados en una misma labor.

5. Productividad total

Este permite conocer cuál ha sido la productividad a escala total en la industria de cada uno de los insumos, así como también la cantidad que ha sido producida. A través del conteo total se puede conocer si ha habido aumento o disminución en la producción común de la empresa y qué cambios o mejoras ha experimentado la producción durante el proceso.

Utilizando los diferentes tipos de productividad se puede lograr la consolidación de un trabajo de eficiencia y calidad, lo cual va a repercutir en las ganancias de tu negocio, sólo se trata de tomar en cuenta todos los factores mencionados y además, mientras mayor acceso al avance tecnológico tenga tu empresa, será más sencillo el trabajo. Con ello no habrá necesidad de utilizar a los empleados para todas las labores de manera forzada, así podrás garantizar el bienestar y la comodidad de tu recurso humano y continuar produciendo sin sufrir pérdidas de ningún tipo.

1.5. Productividad y eficiencia

Toda empresa ha de otorgar una atención especial al hecho de que su estrategia (la decisión de cómo quiere llegar a sus objetivos) sea eficaz, pues de ella dependerá su éxito, es decir, ha de tener una estrategia que pueda aplicarse eficientemente.

Ser eficaz es conseguir metas y objetivos propuestos, independientemente del uso que se le haya dado a los recursos. La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos.

Eficiencia se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Eficacia: Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa. Eficiencia: Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Empresa que no posea objetivos claros no podrá definir su estrategia y quien deja de definirla tendrá un rumbo poco eficaz. Hay directores generales que estiman que sólo ellos han de tener en mente la estrategia, porque los demás no deben conocerla (“alguno, si la conoce, se irá a la competencia...”) Otros, en cambio, dedican varios meses para definirla mediante métodos participativos que permiten compartirla con el mayor número de directivos y mandos de la empresa. A largo plazo, el compromiso que adquiere toda la compañía en estos casos suele ser de tal coherencia que la propia definición convierte a la estrategia en productiva, mejorando las probabilidades de la empresa de alcanzar el éxito.

Por otra parte, la estructura de poder y de responsabilidad se repartirá entonces con cierta lógica, pudiendo asignarse a cada persona el cargo que puede asumir y otorgándole el poder de decisión que precise. El gerente sabe que sólo tendrá que actuar por excepción (lo que equivale a ocuparse sólo de lo importante y no de lo urgente o de lo imprevisto), aplicando en su empresa ese principio de subsidiariedad, que equivale a que haga cada cosa quien tenga suficiente capacidad y aptitudes para hacerla. Esa estrategia estará impregnada de visiones diversas que comparten una misma filosofía definida entre todos como relevante.

No es fácil que una empresa sea productiva si no tiene, para empezar, una estrategia clara, definida y compartida, una estructura concreta y un reparto de responsabilidades acorde con dicha estructura.

La eficiencia de un proceso productivo puede medirse mediante una amplia variedad de criterios. Se dice que el proceso es muy eficiente si tiene una productividad muy elevada: grandes resultados (outputs) por unidad de consumo (inputs). Pero también puede decirse que el proceso es muy eficiente porque produce una calidad altísima y, en consecuencia, hay pocos desperdicios: todas las unidades son aprovechables y se gasta poco en asistencia técnica de posventa.

Asimismo, es posible que el proceso sea muy eficiente porque produce a costos muy bajos. También sería correcto afirmar que el proceso es muy eficiente porque tiene un ciclo de respuesta muy corto. Esto, a su vez, permite ofrecer un servicio extraordinario a los clientes, sirviendo sus pedidos con gran rapidez. Por último, el proceso puede ser muy eficiente porque obtiene su producción con equipos muy buenos que requieren, además, poca inversión y poco mantenimiento. Es obvio que todas estas cosas no son absolutamente independientes, pero las relaciones de dependencia no son claras y únicas.

La eficiencia de un proceso productivo está relacionada con su productividad, su calidad, su costo, su ciclo de respuesta, su inversión, etc. A su vez, estos criterios dependen unos de otros: un equipo versátil y automático puede dar lugar, por ejemplo, a un corto ciclo de respuesta.

Al hablar de productividad, siempre se tiende a pensar en la mejora del rendimiento de la mano de obra directa de la producción, bien sea mediante ritmos de trabajo más elevados, bien mediante las mejoras en los métodos o la automatización de los procesos.

La productividad puede entenderse de un modo más amplio, puesto que una mejora de la calidad, del costo, del ciclo de respuesta o de la inversión requerida incidirán a través de alguna función compleja en la mejora de la productividad.

1.6. Relación calidad-productividad

La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva. Una fábrica tradicional suele invertir como promedio entre un 20 y un 25 por ciento de su

presupuesto operacional en encontrar y corregir errores de calidad en sus productos. Por tal razón es que la mayoría de los expertos en materia de costos de calidad, señalan que las pérdidas debido a productos defectuosos se encuentran entre el 20 y el 30 por ciento de sus ventas. Por ello la mejora de la calidad genera directamente un notable incremento en los niveles de productividad.

Contrariamente al mito difundido de que la mejoría de la calidad afecta la productividad, la productividad mejorará notablemente al mejorarse la calidad de los productos y sus procesos.

Kaoru Ishikawa decía: “Primero, la calidad, la productividad y las utilidades son una consecuencia. Si hay calidad a nivel sistema total (calidad de materiales, calidad de proceso, de trabajo, etc.) la productividad y las utilidades son una consecuencia. Además, si el objetivo de la administración es, en primer lugar, la calidad, la confianza del consumidor crecerá, los productos tendrán gran demanda y las utilidades a largo plazo aumentarán, lo que contribuirá a una administración estable”. La calidad es la condición más importante para lograr la eficiencia, para mejorar el trabajo y para mejorar a su vez la productividad. Arrona Hernández define productividad, como el obtener con eficiencia la calidad necesaria, entendiendo eficiencia como el producir más artículos con menos energía. La productividad es una función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia:

$$\text{ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD} + \text{ALTA EFICIENCIA} = \text{ALTA PRODUCTIVIDAD}$$

La búsqueda de la calidad no se limita a satisfacer a los consumidores, sino que cumple una función dentro de la empresa; es la búsqueda de las mejoras en cada proceso, en cada operación, en casa trabajo, lo que tiene como resultado una mayor productividad.

La productividad es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad e incluye, además de las legítimas utilidades a que pueden aspirar como resultado de su esfuerzo, un mejoramiento en sus condiciones de vida, lo que constituyen la medida real este logro y el impacto que produce su operación en la sociedad a la que sirven. Con base en lo anterior, se puede

considerar por productividad “el beneficio integral que obtiene la empresa y su personal al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al resultado social y económico de su país”.

I.7. El recurso humano, la productividad y la competitividad

Para vender más productos o servicios, una empresa debe ser más competitiva que sus competidores en el mercado. ¿Qué hace que un negocio sea competitivo? Hay muchos factores que contribuyen a la competitividad, tales como la ubicación, los equipos, las materias primas, la distribución, etc.

La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Competitividad es la habilidad de una empresa de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios. La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico.

La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.

Es la gente que trabaja el factor decisivo en crear una ventaja competitiva a largo plazo en la empresa. Esto se debe a que sus competidores pueden replicar los demás factores. Por ejemplo, la buena ubicación del negocio ya no sería una ventaja competitiva si un competidor encuentra una ubicación mejor que la suya. A partir de la siguiente ilustración, se puede ver cómo las personas

contribuyen a la competitividad de una empresa. Un grupo de empleados que son más calificados y amables con los clientes harán que su empresa se diferencie de otras empresas en el mercado.



No sólo existe un vínculo entre el recurso humano y la productividad empresarial sino también un vínculo entre el recurso humano y la competitividad. Los empresarios pueden ver cómo las personas influyen en la productividad y hacen que su negocio sea más competitivo, lo que se traduce en un mejor rendimiento y mayores ganancias.

1.8. Análisis de la productividad a nivel nacional y mundial

Durante mucho tiempo se argumentó que la productividad dependía sólo de factores como el trabajo y el capital, sin embargo, en el contexto actual sabemos que en realidad hay una gran variedad de factores que afectan su comportamiento y desarrollo. Entre ellos podemos mencionar las inversiones, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico-tecnológico, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las características de la maquinaria y equipo, los costos de los energéticos, la calidad del capital humano, etc.

Por lo anterior, la productividad en el ámbito de la economía mundial y nacional se refiere a la realización de un análisis más profundo e integral de todos los factores que se relacionan con ella directamente o indirectamente.

Ahora bien, de manera específica, el crecimiento y desarrollo de la productividad en nuestro país ha sido decepcionante en las últimas fechas, ya que ha ido perdiendo su participación en el mercado de exportaciones a Estados Unidos, en especial frente a China. Adicionalmente, y según diversos métodos para medir la competitividad, México está retrasado especialmente en su nivel de ingreso per cápita debido a su bajo nivel de productividad. Todos estos datos indican la urgente necesidad de aumentar la competitividad a través de la productividad, en especial si el país quiere avanzar en la lucha contra la pobreza. Se debe señalar que actualmente la productividad ha cobrado un carácter global y por ello aseveramos que pensar en productividad es tener una visión tanto nacional como internacional, además auspiciada por toda interrelación entre estos dos puntos de vista.

Recordemos que durante mucho tiempo sólo se pensaba en ser productivo desde una óptica local sin pensar en lo que estuviera pasando en la cuestión internacional. Sin embargo, hoy en día se deben hacer cosas a nivel local o regional, sin dejar de pensar en la globalidad en la que todos estamos inmersos. Por ello, a nivel mundial y global existen instituciones que han generado diversos indicadores que miden la productividad y competitividad de cada uno de los países, así como de los mismos bloques económicos, entre ellos podemos mencionar al Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Pero es importante señalar que lo más interesante de este estudio no es el propio ranking en el que tal o cual nación se encuentra señalada, sino más bien qué está haciendo para aumentar su productividad desde la perspectiva mundial y global o qué está dejando de hacer, y por ello su nivel o ranking ha bajado, y es ahí donde el análisis de los factores que determinan la productividad (insumo/producto) cobran mayor fuerza, ya que de su utilización eficiente o deficiente depende en gran medida que una nación sea competitiva o no.

Unidad 2. Factores que influyen en la productividad de las tareas y procesos en cada área de las organizaciones

Los factores más importantes que influyen en la productividad de una empresa son:

1. Calidad

Este elemento se refiere, principalmente, a la calidad del producto y del proceso de elaboración del mismo, es decir, que dicho producto debe ser realizado con eficiencia desde el principio, tomando en cuenta que su calidad valga el precio de venta.

2. Entradas

Este apartado se refiere a la mano de obra que se necesita para el proceso de producción, a su vez, la maquinaria, la energía, materia prima, capacidad técnica y capital utilizado para la maximización de la productividad.

3. Salidas

Se refiere, básicamente a los productos o servicios necesarios para el proceso de producción.

4. Tecnología

La mejora de este aspecto resulta en el aumento de producción marginal de aquello que haya experimentado el avance tecnológico, una manera muy práctica de colocar en aumento la producción.

5. Organización

Mientras mejor organizada esté tu industria, más sencillo será el proceso de producción, de tal manera que es recomendable establecer un sistema de roles, donde cada uno de tus empleados, así como también la maquinaria, tenga una labor en específico.

6. Recursos Humanos

El bienestar de tus empleados también se verá reflejado en la cantidad de tu producción, si no cuentas con un grupo de trabajadores felices, con todas sus necesidades cubiertas, tus

productos no tendrán una calidad tan alta y probablemente el auge en el mercado no sea el esperado.

7. Relaciones Laborales

Dentro de la empresa, debe haber un ambiente armónico, debe existir una relación positiva entre vuestros empleados y su patrón, pues de haber riñas, resentimiento, o desagrado debido a malos tratos por parte de los jefes, esto también afectara el rendimiento y la calidad de los productos.

2.1. Factores internos y externos que influyen en la productividad

Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- ✓ Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos).
- ✓ El volumen de producción (la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos).

Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

Los **factores internos** de la productividad son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.

Factores Internos:

- Inversión
- Capital de trabajo
- Investigación y desarrollo

- Utilización de la capacidad
- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recursos humanos

Los **factores externos** de la productividad son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio.

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas
- Además de factores macroeconómicos como: la inflación, el nivel de vida y
- de empleo, situación política, el poder económico.
- Reglamentación gubernamental.

2.2. Los elementos básicos para generar productividad

La productividad es un proceso sistémico que necesita de un cierto número de etapas y factores, éstos pueden ser muy variados, pero de manera resumida podemos citar los siguientes:

Allegarse de los recursos necesarios

Dentro del proceso del desarrollo de productividad, una actividad muy importante es allegarse de los insumos necesarios, en tiempo y forma, para realizar actividades y proyectos con productividad. Hoy en día han surgido términos como el just time o “cadena de valor” que incorporan esta visión estratégica en el allegamiento de los recursos que se necesitan para ser productivos, y en ese mismo sentido se dice que la productividad no tendría forma si los recursos para desarrollar los procesos productivos o de operación no se encontraran en tiempo y forma adecuada, de ahí la importancia que cobra esta parte dentro de la productividad.

Administrar eficientemente los recursos disponibles

Ya que se tienen los recursos en tiempo y forma, la segunda fase es administrarlos de la mejor manera, es decir, generar procesos de eficiencia de los recursos, lo que quiere decir que se deben generar procesos que permitan hacer más con menos o maximizar los recursos disponibles para así dar la pauta a la productividad. Si recordamos la figura anterior donde se puede observar qué es la productividad, se visualiza un concepto denominado “eficiencia”, que no es más que la administración adecuada de los recursos disponibles, es decir, la maximización de los recursos a partir de su adecuada administración y por ende una disminución significativa de los costos. De esta manera, hoy en día en nuestro contexto productivo y de negocios la eficiencia cobra mayor importancia.

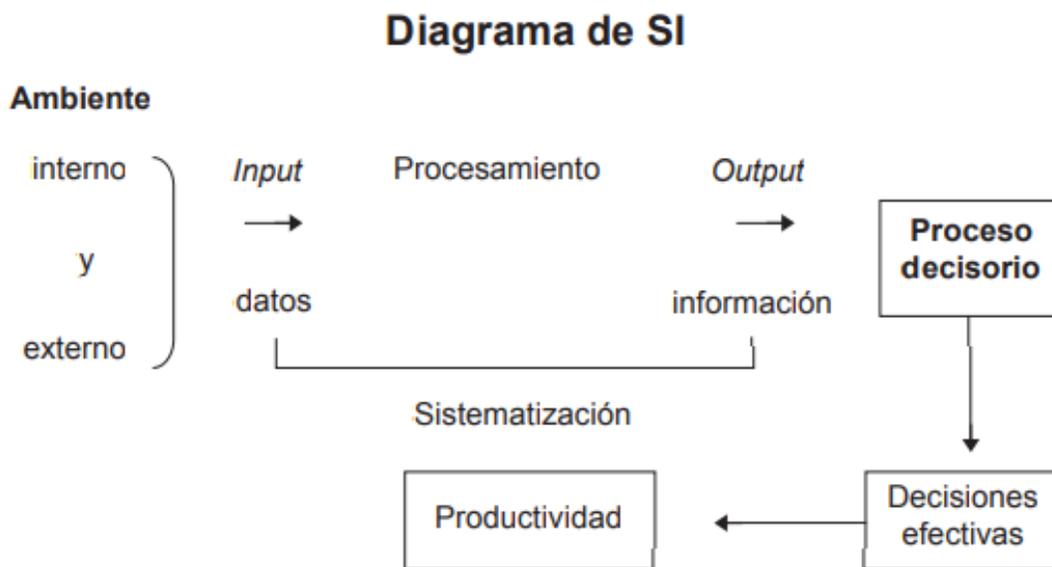
Contar con un sistema de información que permita tomar decisiones

La productividad, al igual que otros conceptos e indicadores, se basa en información, la cual se genera a partir del manejo y procesamiento de datos. Por ello, al referirse a la productividad se debe considerar su manejo eficiente, el cual puede darse a partir del uso de un sistema de información. Éste permite introducir y procesar datos y convertirlos en reportes de información, mismos que permiten tomar decisiones efectivas que coadyuvarán al desarrollo y competitividad del negocio. Por ejemplo, una empresa que realiza un gran número de operaciones puede almacenar los datos de venta en una hoja tabular y guardarlos en carpetas, cajas y anaqueles, el día

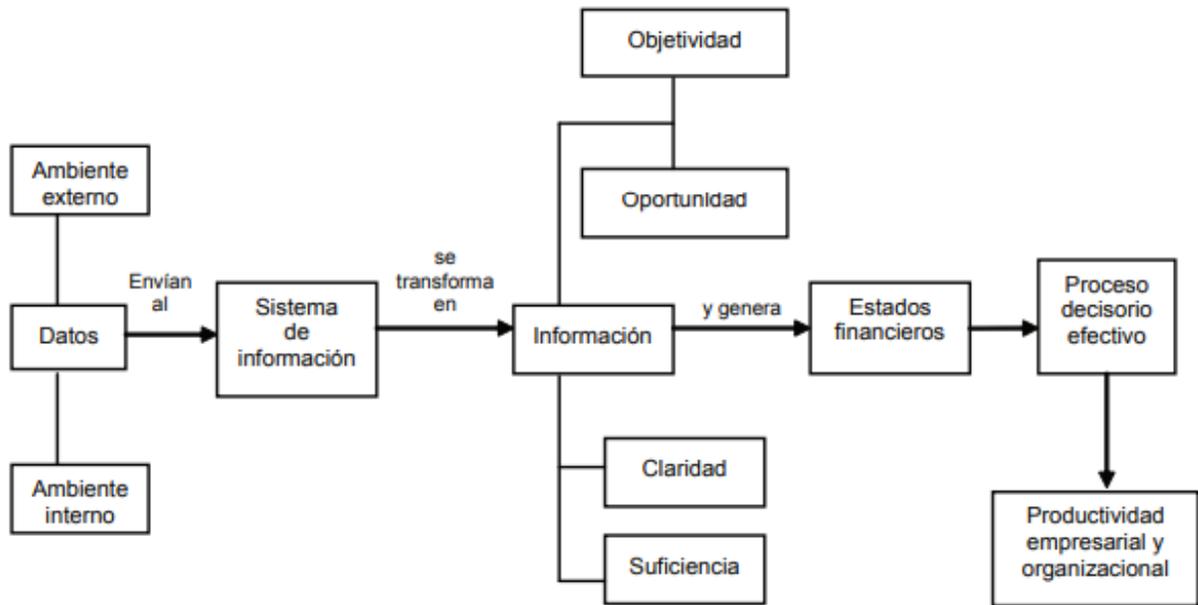
que decida generar un reporte histórico de las ventas tendrá que retomar la información y redactarla en un reporte, sin embargo, el tener un sistema de información permitirá que se presenten las siguientes ventajas:

- a) Almacenamiento seguro de la información.
- b) Disminución del tiempo en el manejo del proceso y reporte.
- c) Mayor certidumbre de la información.
- d) Alta disponibilidad de la información.
- e) Disminución de costos.

Ahora bien, al desarrollar un sistema de información y obtener las ventajas antes descritas, estaremos en condiciones de generar con mayor probabilidad procesos de productividad al interior de la empresa, ya que nuestro proceso decisorio será más imparcial.



De este modo en el ambiente interno y externo se encuentran datos, éstos se insertan al SI generando así un proceso de sistematización y finalmente se convierten en información, la cual se utiliza para generar un proceso decisorio más sólido y efectivo, y con ello mayor productividad. Respecto al sistema de información asociado con la productividad y a su vez con el análisis de datos financieros, se puede observar el siguiente cuadro:



Crear nuevas alternativas de operación

En el contexto actual, la innovación y creatividad son pilares de la productividad y la competitividad de toda organización o proyecto, sin embargo, estos dos elementos (innovación y creatividad) deben ser guiados de manera efectiva hacia la visión estratégica de la organización.

En ese sentido, el poder genera nuevas formas de operación auspiciadas por la innovación y la creatividad trayendo consigo (si es que se aplican oportunamente) resultados que generan productividad. Y la pregunta sería: ¿qué hay que hacer para generar nuevas formas o alternativas de operación en las organizaciones actuales? La respuesta seguramente se relacionaría con la generación de procesos basados en la eficiencia, es decir, en hacer más con menos, maximizar recursos y minimizar costos, pero utilizando también una característica muy importante de la visión sistemática organizacional conocida como equifinalidad, la cual se refiere a la búsqueda de diferentes caminos para explorar el fin propuesto y no conformarse con uno solo, es decir, “romper paradigmas”. De esta forma se pueden generar nuevas formas o alternativas de operación que han dado resultados exitosos, por ejemplo, el just time, la cadena de valor, el outsourcing, etcétera.

Otros elementos

Al hablar de productividad normalmente se hace referencia a los procesos de operación o producción que una empresa desarrolla, también a la eficiencia que deberá regir en ellos y así lograr la tan añorada productividad. Sin embargo, al reflexionar un poco podemos comentar que el elemento más importante para que la productividad se dé es el capital humano.

Se debe decir que dentro de los otros elementos que completan la generación de la productividad pueden incluirse: la tecnología, la situación económica-política nacional e internacional, el desarrollo de la sociedad, etc. Sin embargo, la parte medular de todo es el capital humano, es decir, el grado de aceptación y la culturización que el personal tenga para ser integrado a esa nueva visión de eficiencia-productividad-competitividad.

2.3. Factores humanos que inciden en la productividad

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad. Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas. Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial.

Son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo. Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra, coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida.

Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo. Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora. Por lo tanto, los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos. La productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia.

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización. Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo. La productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y psicosociales. Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto.

De estas definiciones se desprende que son las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano como recurso, es decir, asumen al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

Dimensiones humanas

La relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar. El hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización están presentes unos componentes psicológicos y psicosociales. Este hecho implica aspectos tanto objetivos, como subjetivos. De tal manera que para quienes toman las decisiones y lideran la organización es de gran importancia conocer qué es lo que induce al hombre a la acción, a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización. Se identifican entonces dos dimensiones de la actuación de las personas al actuar individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial.

Dimensión psicológica

Referida a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio. Entre los aspectos psicológicos los más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se encuentran: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social. Estos procesos psicológicos activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual.

Dimensión psicosocial

Referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa. Estos procesos tienen que ver con los fenómenos intragrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño. Asimismo, en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico. Entre los aspectos psicosociales se encuentran: la cultura organizativa, el cambio organizacional, el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el clima organizacional.

Factores humanos que inciden en la productividad

Diversos autores identifican varios factores referidos a las personas, que contribuyen con la productividad, como son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la formación, las competencias, el trabajo en equipo, el estrés y el clima organizacional, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, la capacitación y las recompensas, la colaboración, la comunicación, los hábitos de trabajo, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el compromiso, entre otras. Dichos factores pueden clasificarse como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales.

La dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales y tienen que ver con la actuación de las personas como individuos o como partes de un grupo, que interactúan en la organización. Los factores organizacionales a su vez proveen a las personas (individuos o grupos), de la razón de ser de la asociación (organización), la estructura, el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora. Los factores mencionados se manifiestan en los individuos (factores individuales) y en

los grupos (factores grupales), cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos y psicosociales que tengan lugar en dichas interacciones. Estos procesos tienen repercusión en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (efectividad organizativa). Además, marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida organizativa. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto, positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en los grupos.

En la tabla siguiente, se muestra cómo están configuradas las dimensiones (psicológica y psicosocial) y los factores (individuales, grupales y organizacionales), considerados más relevantes.

Dimensión Psicológica	Dimensión Psicosocial		Resultados
Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizacionales	
Motivación Competencias Satisfacción Identificación, compromiso e implicación	Cohesión Conflicto Participación	Cultura Liderazgo Clima	Productividad (Individual, Grupal y Organizacional)

Dimensiones del factor humano y los factores humanos

2.3.1. Individuales

Motivación

La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta. El empeño puesto en la consecución del objetivo dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos. Por su parte, los trabajadores buscarán satisfacerlas, y por otro lado, los gerentes tendrán como objetivo motivar a la gente e inducirlos a comportarse de la forma que las organizaciones desean.

La necesidad de logro es diferente en cada ser humano, aparece cuando el individuo es consciente de que puede influir en el resultado y éste satisface sus expectativas. Por lo tanto, cuando una

persona es exitosa, desarrolla una fuerza que le empuja a destacar, a hacer las cosas con excelencia, a ser el mejor en lo que hace, por el mero hecho de la satisfacción del logro y la realización.

Existen cuatro características comunes, contenidas en la definición de la motivación: es un fenómeno individual, es intencional, es multifacético y las teorías predicen el comportamiento. Por lo que la motivación puede ser conceptualizada como el punto en el cual un individuo quiere y decide participar de cierta y determinada forma. Una alta motivación y una actitud positiva ante el trabajo tienen efectos positivos en la productividad. La percepción de que el esfuerzo será recompensado, conduce a una actitud laboral positiva y estimulante para la persona, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Cuando una persona considera su trabajo como fuente de realización personal y percibe que se le brindan oportunidades para su desarrollo, mejora su desempeño. En consecuencia, mantener permanentemente un alto nivel de motivación generará un excelente desempeño en la empresa. Asimismo, fomentar actitudes y comportamientos deseados en el personal, conducirá a aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un constructo complejo de definir y frecuentemente medido como una actitud global de un empleado hacia su trabajo. En la actualidad no se dispone de una definición unánimemente aceptada y diversos autores la han definido desde varias perspectivas. De acuerdo con Robbins y Judge (2009) y Locke (2004) la satisfacción laboral es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que vivimos al realizarlo. También, la satisfacción laboral es considerada como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia áreas específicas del mismo y es dinámica.

La satisfacción laboral estará determinada por las diferencias y discrepancias entre las expectativas del trabajador, sus logros y las recompensas que le brinda la organización.

Identificación, compromiso e implicación

Diversos autores han señalado que la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional y la identificación con la organización son conceptos psicológicos considerados como dimensiones de actitudes hacia el trabajo y tienen especial relevancia para la organización, ya que influyen en la conducta del individuo y en consecuencia afectan a la productividad y el desempeño de las organizaciones.

La identificación con el trabajo tiene que ver con la identificación psicológica de la persona con su trabajo, o la importancia que le da la persona a su trabajo para su auto-imagen, es el grado en que la persona valora la actividad como importante. Por lo tanto, el empleado que muestra un alto nivel de implicación toma en serio su trabajo y sus sentimientos se ven afectados por sus experiencias en el mismo. Cuando las personas están alineadas con el marco estratégico de la organización son capaces, desde su particular puesto y funciones en la organización, de traducir y poner en práctica la misión y objetivos organizacionales. Para lograrlo se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros razón por la cual, sí el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y percibe que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral, ellos mejoran su desempeño.

La identificación, el compromiso organizacional y la implicación con el trabajo, son aspectos psicológicos de la persona con su trabajo, o el grado en que la persona valora su actividad como importante y de la vinculación emocional que se desarrolle. La identificación de la persona con su trabajo está en función del conocimiento que tiene del proceso y de su responsabilidad sobre los resultados.

Competencias

El talento humano en la empresa promueve la circulación del conocimiento, el flujo de las ideas y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la mayor parte del valor de la empresa se encuentra en su capital intelectual, y es imprescindible la actualización permanente de habilidades y conocimientos,

la formación y educación continua, así como la evaluación constante de las personas. Es necesario identificar aquellas competencias que doten al trabajador de una mayor eficacia laboral. La principal preocupación de la organización será la de incrementar las competencias tendentes a fomentar comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, ya que la educación y la formación pueden contribuir a la mejora de la productividad y a una mayor participación de la fuerza laboral.

Las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización. Las competencias integran los conocimientos y las aptitudes técnicas e interpersonales del individuo. Las competencias se desarrollan durante toda la vida profesional de las personas, son individuales, intransferibles e inimitables, por lo que son consideradas un recurso estratégico que hace flexibles y adaptables a las organizaciones. Esta definición nos permite sugerir que las competencias integran distintos atributos humanos, tanto objetivos como subjetivos, de mayor alcance y complejidad que los conocimientos y la experiencia. Entonces el perfil del individuo competente será el que posea los comportamientos observables que requiere la organización, es decir, aquel que posee habilidades y destrezas emocionales que le permiten mantener relaciones productivas, con una personalidad extrovertida, capaz de adaptar sus requerimientos sociales a las exigencias de la organización.

La formación constituye un elemento clave para mejorar la productividad de las personas, en función de optimizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo. De acuerdo a la teoría del capital humano, un nivel educativo elevado del personal es indicativo de mayor productividad, por lo que, cualquier aumento del nivel educativo se transformaría en un incremento de la productividad. Según esta teoría, la educación por sí misma no aumenta la productividad, pero puede ser utilizada también con el objetivo de proporcionar una señal sobre la productividad del trabajador, por lo que se considera que aquellos individuos que han conseguido mayores niveles educativos, detentarán mayores niveles de productividad y motivación por el trabajo. Estas investigaciones sugieren que la mayor parte del valor de las empresas se encuentra en las personas, pues éstas conforman el capital intelectual de las organizaciones. Por lo cual, precisan de una

actualización permanente de habilidades y conocimientos (formación y educación continuas), además de la evaluación constante de su desempeño, a fin de contar con un talento humano más competente y comprometido, que les brinde una fuente de ventaja competitiva sostenible.

El determinar cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear a los trabajadores con la estrategia, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Los estudios revisados proporcionan evidencia de que la formación y entrenamiento impactan positivamente en la eficiencia de las empresas, al incrementar las competencias de las personas, con su consecuente impacto positivo en la productividad.

En la actualidad, el conocimiento ha perdido protagonismo y ha ido ganándolo el conjunto de comportamientos observables, es decir, aquellas competencias que facilitan la socialización eficiente en la organización.

2.3.2. Grupales

Cohesión

La cohesión es un constructo multidimensional y dinámico, entendido como el conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer en grupo y es importante porque se ha descubierto que está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones.

La cohesión debe ser abordada desde una perspectiva grupal y la refieren como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos o para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros.

La cohesión es un fenómeno de dimensión psicosocial que se manifiesta en los grupos, y de acuerdo con los autores revisados, mantiene a los individuos unidos y vinculados afectivamente, en la

consecución de objetivos comunes. Una fuerte cohesión, también denominada nivel de desarrollo grupal, permite a los individuos que forman parte de los grupos ser más eficientes y productivos.

Participación

La participación de los trabajadores ha sido conceptualizada de diversas formas, bien como un modo de comportamiento, o como el resultado de la reconducción de energía dentro de la organización, y como una estructura institucional; está relacionada con su intervención en la toma de decisiones, y los mecanismos de la organización para incorporar las percepciones y sugerencias, lo cual incrementa la satisfacción del personal y su productividad.

Mediante la participación las personas en la organización se sienten integradas a los procesos de toma de decisiones de la organización. Los trabajadores con una motivación elevada tienden a interesarse en los motivadores ya que quisieran participar más activamente en las actividades de la organización y de recibir una respuesta de su desempeño.

Conflicto

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El conflicto es natural en las organizaciones, puesto que las mismas están conformadas por personas con necesidades e intereses diversos y grupos que también tienen sus necesidades y expectativas. Por otro lado, la organización también tiene sus objetivos, la conciliación de estas necesidades, expectativas e intereses diversos da lugar al conflicto.

El conflicto es visto como un proceso que se manifiesta cuando un individuo o un grupo perciben diferencias o divergencias entre su o sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio-afectivas.

Teniendo en cuenta que una organización se concibe como un sistema abierto en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos a lo interno, e intercambios de información y recursos con el medio externo, el conflicto sería el grado de desorden o entropía que se manifiesta

en el sistema. La organización tenderá a corregir el conflicto, dicha corrección llevará a que se instituya un orden superior, en consecuencia, el sistema se adaptará a las condiciones del medio y a sus propias dinámicas internas.

El conflicto no necesariamente está relacionado con un bajo desempeño del grupo y de la organización, ya que puede ser destructivo o constructivo, dependiendo de si contribuye a evitar el estancamiento, estimular la creatividad, incentivar la relajación de tensiones e impulsar cambios. En este sentido la negociación es fundamental como dinámica de los grupos y de la organización para manejar el conflicto. Un arreglo integrado arrojará resultados que satisfagan a las partes involucradas, lo cual fomentará relaciones más fuertes y duraderas.

2.3.3. Organizacionales

Cultura organizacional

Por cultura organizacional se entiende al conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional.

La cultura de trabajo existente en la organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo común y que distingue a la organización de las demás. Este hecho facilita la asociación, el control, la alineación entre las metas de las personas y las de la organización, coordinado y fomentado por las estrategias y políticas de la organización. Sin embargo, aunque hay un consenso en cuanto al carácter simbólico de las relaciones que rigen el comportamiento en una organización, no existe un acuerdo con relación del concepto de cultura organizacional, producto de los diferentes enfoques con que se han estudiado las organizaciones.

Liderazgo

El liderazgo en la organización es responsable de formular el futuro deseado y establecer las guías para lograrlo, definiendo el marco estratégico del cual se deriva la planificación, considerando las características del entorno, la actuación pasada de la organización y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito. El poder es una forma de influir en las demás personas, en su comportamiento, valores, sentimientos, entre otros. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que el poder del experto es la forma más conveniente de liderazgo. El buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus trabajadores a un máximo de producción y eficiencia. Un hombre, sin embargo, sólo da lo que tiene. Para poder motivar, un líder eficaz debe saber lo que es un motivador y cómo usarlo, debe modelar con su conducta ética, estimulando la confianza con una comunicación abierta.

Las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan de la administración, es decir por los líderes de la organización, que son los responsables de tomar las decisiones. Esta tarea implica esfuerzo y energía para conducir los cambios, tomar las decisiones y perseverar en la consecución de los objetivos y del futuro deseado.

El liderazgo se manifiesta sólo cuando el individuo está en compañía de otros a los que motiva y moviliza, generando grupos o equipos de trabajo, inspirándolos con un comportamiento ético a alcanzar los objetivos de la organización.

El estilo de liderazgo influye en las personas, dado que el comportamiento del líder genera efectos en la conducta de los individuos de la organización. Asimismo, el liderazgo influye en los resultados de la organización a través de la cultura. El estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima laboral y los resultados de la organización.

El liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la productividad. El liderazgo eficaz promueve y facilita mecanismos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de

los recursos.

Clima organizacional

Se trata de un constructo o concepto multidimensional, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización que afectan el comportamiento de los individuos en la organización; su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. El clima organizacional es el conjunto de percepciones con relación a la política y procedimientos, formales e informales, que caracteriza a la organización e influye en el comportamiento de las personas.

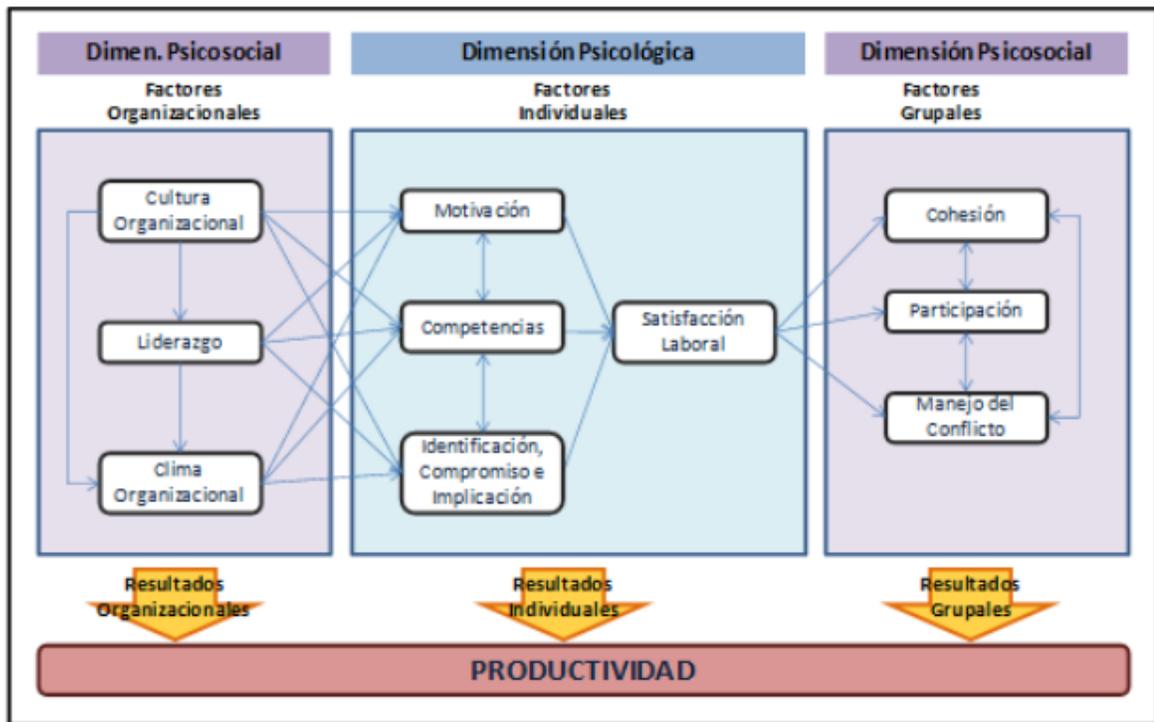
La percepción positiva del clima organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, generaría estabilidad en el individuo, compromiso con la organización, lo cual le permitirá sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo, recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados. Lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

El clima organizacional es determinante en la forma que toma las decisiones una organización y en las relaciones que se desarrollan en su interior. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, y estarán determinadas por la percepción que los miembros tienen de lo que sucede en la organización.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Mientras que, entre las consecuencias negativas, podemos señalar: inadaptación, alta rotación, absentismo, poca innovación, baja productividad.

El clima organizacional entonces es la forma en cómo los individuos perciben el entorno laboral en su totalidad. Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.



Influencia del Factor Humano y sus Dimensiones en la Productividad

2.4. La contratación de recurso humano productivo

El primer paso en la gestión de la productividad a través del recurso humano es la contratación. Es el proceso de selección de los candidatos más adecuados para trabajar en su empresa. Las empresas deben tener una política de contratación clara que esté basada en las necesidades de la empresa. La política de contratación debe indicar claramente qué competencias son necesarias para la empresa, el tipo de personas que le gustaría contratar, el número de personas que va a contratar y cómo va a encontrar y reclutar a los candidatos para un puesto determinado.



Todas las personas involucradas en el proceso de contratación deben seguir sistemáticamente esta política.

Al contratar el recurso humano, se debe:

1. Determinar qué trabajo necesita llevarse a cabo en la empresa
2. Elaborar descripciones de las funciones de cada puesto que especifiquen quién debe hacer qué trabajo
3. Atraer a los candidatos adecuados y luego entrevistar y seleccionar a los más calificados
4. Por último, ayudar a los nuevos trabajadores a establecerse en sus puestos y a familiarizarse con la empresa

Determine el trabajo a realizar

Su fuerza de trabajo no es sólo un insumo de entrada importante, sino que también representa un costo significativo. Por lo tanto, es importante conocer el tipo de trabajo a realizar para luego seleccionar y gestionar a sus trabajadores para que lo lleven a cabo de la mejor manera posible.

Paso 1:**Describir el tipo de trabajo a realizar y las competencias y la actitud necesarias -**

Crear un perfil funcional/descripción de funciones del puesto que defina el objetivo general del puesto, sus relaciones de subordinación y los requerimientos del trabajo.

Los requisitos para desempeñar el cargo incluyen competencias técnicas y cualificaciones, comportamientos y actitudes, nivel de experiencia, demandas específicas del candidato (por ejemplo: la necesidad de mejorar las ventas) y requisitos especiales (tales como viajar).

El perfil funcional del puesto proporciona los criterios de trabajo frente a los cuales serán seleccionados y evaluados los candidatos en la entrevista. Si ya se tiene personal contratado, se pueden observar y evaluar las tareas que realizan en base al perfil funcional. No se debe olvidar que, al elaborar el perfil funcional, debe aplicar el principio de igualdad de oportunidades.

No debe discriminar por motivos de discapacidad, el estado serológico real o supuesto respecto del VIH, ni de género. En cuanto a todos los demás candidatos, es necesario centrarse en las competencias y habilidades y del candidato.

Paso 2:**Estimar la cantidad de trabajo necesario -**

Ver cuánto tiempo se dedica a cada tarea, teniendo en cuenta la necesidad de descansos. Por ejemplo, ¿Qué se requiere para proporcionar los niveles de servicio adecuados? ¿Hay periodos de menor o mayor volumen de trabajo? Esto ayudará a estimar el número de trabajadores que necesita y el número de horas que deben trabajar.

Paso 3:**Determinar quién hace qué trabajo -**

Cuando se haya identificado la cantidad de trabajo por hacer, se debe pensar en las diferentes formas en que se puede llevar a cabo. Algunas posibilidades incluyen:

- ☑ Ampliar sus propias competencias, siendo dueño, y hacer parte del trabajo Ud. mismo. Esto le ahorraría dinero, pero podría requerir que Ud. obtenga mayor capacitación y experiencia. Para empresas más grandes que requieren que los propietarios o gerentes pasen más de su tiempo supervisando la operación, ésta no es la mejor opción. Estas deben pensar en delegar las tareas y responsabilidades a otros.
- ☑ Subcontratar a otras empresas o contratar a trabajadores experimentados a tiempo parcial. Esto ayudará a conseguir trabajadores calificados a costos más bajos y le dará a Ud. suficiente tiempo para concentrarse en la supervisión de las operaciones del negocio.
- ☑ Capacitar al personal existente.
- ☑ Emplear a trabajadores a tiempo completo que cuentan con las competencias necesarias

Redacte descripciones de las funciones del puesto

Una descripción de funciones es como el programa laboral de un solo individuo. Éstas le ayudan a decidir quién debe hacer qué trabajo y las competencias y habilidades necesarias para realizar el trabajo. También ayudan a los trabajadores a entender qué es lo que se espera de ellos. Por lo general, una descripción de funciones debe contener:

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	
Nombre de la empresa:	Permite al candidato saber a qué empresa se está postulando. Posteriormente, el candidato puede obtener información sobre los antecedentes, la ubicación y la reputación de la empresa.
Nombre del cargo:	Da una indicación clara del cargo de una persona en la empresa y la función principal del trabajo - por ej.: Gerente de Comercialización.
Cargo superior:	Identifica la relación de subordinación entre el titular del cargo y el gerente o supervisor a quien está subordinado.
Supervisa a:	Identifica quiénes están subordinados al titular del cargo.
Principales objetivos del puesto:	Breve resumen del trabajo a realizar, su vínculo con otros puestos de trabajo y su contribución general a los objetivos de la empresa.
Responsabilidades y tareas principales:	Descripción de las principales funciones y responsabilidades del puesto, en orden de importancia, incluyendo los estándares de desempeño que se espera del titular del cargo.
Requisitos del puesto:	Resume los requisitos que deben cumplir los candidatos, incluyendo la experiencia adquirida, la educación, la formación y otras cualidades necesarias para desempeñarse en el puesto.
Fecha prevista de inicio, la fecha de finalización (si es aplicable) y las horas de trabajo:	Indica cuando se requiere que el candidato inicie funciones, la duración del contrato del puesto vacante y si el puesto es a tiempo completo o a tiempo parcial.
Salario:	Indica la remuneración prevista para el puesto específico. También incluye las prestaciones a las que tiene derecho el titular del cargo.
Cómo postularse:	Indica a quién debe contactar el candidato y qué datos debe presentar con su solicitud.

Seleccione a los trabajadores adecuados

Una vez que haya determinado el trabajo que tiene que hacerse y elaborado las descripciones de las funciones, puede contratar a los empleados. Los siguientes pasos le permitirán seleccionar a las personas adecuadas para los puestos de trabajo. Incluso si su empresa emplea a familiares, debe seguir estos pasos para asegurarse de seleccionar a los empleados más adecuados.

Paso 1:

Anuncie el puesto e identifique a posibles candidatos - Puede encontrar candidatos adecuados anunciando el puesto en los periódicos o contratando servicios locales de empleo

y/o centros de formación profesional. Alternativamente, puede pedir a sus colegas de la industria o a amigos y familiares que le ayuden a encontrar candidatos adecuados. Si anuncia formalmente la vacante, proporcione un resumen de la descripción de funciones junto con el salario propuesto, la fecha de inicio, las horas de trabajo semanales, los datos de contacto para solicitar el empleo y, si es posible, enumere qué documentos se debe presentar con la solicitud. Antes de fijar una fecha y hora para la entrevista con un candidato, Ud. debe verificar las referencias y el historial laboral del candidato.

Paso 2:

Entrevista y examen de los candidatos - A continuación, debe llamar a los candidatos preseleccionados para una entrevista o examen, de ser necesario. Algunos candidatos encontrarán abrumador el procedimiento de la entrevista, por lo que es importante que cree un ambiente relajado. La entrevista se debe utilizar para:

- Informar al candidato acerca de su empresa y describir a fondo el trabajo a realizar y los estándares de desempeño que se espera
- Verificar la información de la hoja de vida respecto de las cualificaciones, conocimientos, competencias y experiencia del candidato
- Explorar las habilidades adicionales y útiles que pueda tener el candidato
- Poner a prueba las competencias y conocimientos del candidato al preguntarle cómo él o ella resolvería un problema o realizaría una determinada obligación
- Dar al candidato la oportunidad de hacer preguntas y presentar sus puntos de vista sobre asuntos de interés para la empresa y el puesto vacante
- En base a su impresión general de la personalidad del candidato, decidir si el candidato y Ud. podrían trabajar bien juntos

Paso 3:

Elija a la persona adecuada - No seleccione a la persona por razones no relacionadas con el trabajo en sí. Por ejemplo, ¿es una buena idea emplear a miembros de la familia o amigos? Puede ser una buena idea, pero también puede crear problemas especiales. Los miembros de la familia o los amigos a veces esperan un tratamiento especial, que puede dar lugar a

problemas con otros trabajadores. Así que piense con claridad y no contrate a personas sólo porque son amigos o familiares. Además, al contratar, no asuma que las mujeres, las personas con discapacidad o condición de seropositivo al VIH no son empleables. Debe de tratarlos de la misma manera como lo haría con cualquier otro candidato. Céntrese en si el solicitante tiene las competencias y la actitud adecuadas para el trabajo. El futuro de la empresa depende de tener a las personas adecuadas en el puesto adecuado.

Paso 4:

Elabore un acuerdo - El acuerdo debe contener la descripción de las funciones del puesto y especificar las condiciones, incluidos los salarios, las horas de trabajo, la duración del contrato, permisos por enfermedad y vacaciones, prestaciones de seguridad social y de salud, normas relevantes de la empresa, las evaluaciones del desempeño y los incentivos disponibles. Tanto el nuevo empleado como el propietario de la empresa deben firmar el acuerdo. Si su empresa emplea a muchas personas, es posible que tenga impreso un acuerdo estándar, ya que la mayoría de las condiciones laborales serían las mismas para todos.

Ayude al nuevo empleado a adaptarse a su puesto (iniciación)

En el primer día en el trabajo debe ayudar al nuevo trabajador a familiarizarse con el entorno laboral. Este proceso se llama iniciación.

Un buen programa de iniciación debe cubrir lo siguiente:

- La visión del negocio y los valores de la empresa
- Números telefónicos y direcciones de personas clave
- Un organigrama con una descripción de la estructura organizativa
- Procedimientos conciliatorios
- Procedimientos disciplinarios
- Políticas, normas y procedimientos
- Política de ascensos
- Nómina y jerarquía administrativa

- ☑ Cuestiones relativas a la formación y el desarrollo
- ☑ Horario de trabajo, política de horas extraordinarias y pausas en el trabajo
- ☑ Confidencialidad y conflicto de intereses
- ☑ Vacaciones anuales, días feriados, vacaciones especiales, licencias por enfermedad, maternidad, etc.
- ☑ Seguridad ocupacional y política de salud
- ☑ Política contra la discriminación y el acoso
- ☑ Información sobre las evaluaciones de desempeño y la frecuencia de dichas evaluaciones
- ☑ Gastos que se puede reclamar

2.5. El lugar de trabajo y la productividad

La productividad en el lugar de trabajo incluye todos los procesos y actividades de la empresa. La presencia o ausencia de materiales y equipos innecesarios que saturan el espacio de trabajo, el almacenamiento adecuado de materiales y equipos, la limpieza y el orden, las normas de salud y seguridad ocupacionales y la normalización de los procedimientos son todos aspectos comunes que afectan a la productividad en el lugar de trabajo.

Recuerde la necesidad de las personas de “sentirse seguras y protegidas en su trabajo,” según la jerarquía de necesidades de Maslow. Un lugar de trabajo seguro y saludable incluye la presencia de mecanismos para evitar los peligros de seguridad y salud ocupacionales. Los peligros de seguridad incluyen el cableado eléctrico defectuoso, la falta de salidas de emergencia en caso de incendios, maquinaria o equipos con elementos cortantes sin protecciones, el incorrecto almacenamiento de sustancias inflamables, etc. Los peligros para la salud incluyen la falta de equipo o indumentaria diseñados para brindar protección a los trabajadores contra el polvo, los altos niveles de ruido, emanaciones, radiación, humo, etc. Es también la responsabilidad de la empresa poner en marcha un sistema adecuado de gestión de residuos. Esto implica el uso óptimo de los recursos tales como materias primas, agua y energía, además de prever acciones tendientes a la eliminación adecuada de los residuos y, siempre que sea posible, el reciclaje de los mismos. Estas medidas protegen a los empleados de las toxinas relacionadas con los residuos que pueden dañar su salud, y también benefician al medio ambiente.

Un lugar de trabajo seguro y agradable aporta los siguientes beneficios a su empresa:

- ☑ Ayuda a reducir las tasas de lesiones y enfermedades, lo que da como resultado menos ausencias del personal, menor rotación del personal y, en consecuencia, menos tiempo productivo perdido, lo que mejora la calidad del trabajo.
- ☑ Evita la pérdida de tiempo productivo a causa de accidentes y enfermedades del personal, lo que da como resultado una mejora de la calidad del servicio. También evita la insatisfacción del cliente y la pérdida de negocios futuros.
- ☑ Evita el daño o la pérdida de equipos, materiales e infraestructura del establecimiento.
- ☑ Ayuda a mejorar la reputación de la empresa.
- ☑ Junto con las disposiciones de acceso y circulación de empleados o clientes con discapacidades, garantiza mejores condiciones laborales.
- ☑ Permite a una empresa cumplir con los requisitos legales para la seguridad de los trabajadores y también ayuda en la identificación y rectificación de situaciones que pudieran plantearse en las inspecciones reglamentarias.

2.6. La cultura del lugar de trabajo y la productividad

Los trabajadores pasan muchas horas en el lugar de trabajo. Una cultura laboral que busca la comodidad de los empleados puede hacer que sus trabajadores sean más eficientes y productivos. La cultura del lugar de trabajo es una combinación de componentes visibles y no visibles. Los componentes visibles incluyen la disposición física de su empresa y el código de vestuario de sus trabajadores. Los componentes no visibles incluyen los valores, el código de conducta, los principios de su empresa y la relación entre los trabajadores y los supervisores. Normalmente, el propietario de la empresa es quien crea, define y refina la cultura del lugar de trabajo. Por lo tanto, la cultura del lugar de trabajo por lo general refleja la personalidad y estilo de gestión del propietario de la empresa. Ud. debe asegurarse de que la cultura de trabajo de su empresa:

- ☑ Promueve el crecimiento de su negocio
- ☑ Se centra en la satisfacción del cliente
- ☑ Hace que las personas se sientan cómodas desempeñándose en sus puestos de trabajo

- Promueve la productividad.

2.7. El manejo de las complejidades de los empleados

Sus empleados pueden tener problemas que afecten su desempeño laboral. Cuando esto sucede, se considera que son empleados con problemas.

Como responsable de la productividad de su empresa, Ud. debe de tratar con los empleados con problemas de una manera que ayude a los empleados y que al mismo tiempo preserve la productividad del negocio.

Aprenda a leer las señales que indican que Ud. puede tener un empleado con problemas en su empresa.

Para tratar el problema:

1. Reconozca que el empleado tiene problemas,
2. Discuta el problema con el empleado y busque soluciones,
3. Tome acción ante el problema, y
4. Dé seguimiento y apoyo.

Evite las complejidades relacionadas con los empleados con problemas mediante la adopción de medidas preventivas, la elaboración de un código de conducta, proporcionando capacitación e información sobre cómo hacer frente a problemas comunes y mostrándose accesible a los empleados para que puedan hablar de sus problemas.

2.8. Las relaciones empresariales y la productividad

La relación entre el recurso humano y la productividad va más allá de las personas que trabajan directamente para la empresa. Se extiende a todas las personas que entran en contacto con su negocio. Las buenas relaciones externas y una buena reputación pueden ayudar a una empresa a

atraer más clientes, más inversionistas, buenos proveedores y buenos empleados y generarán mayores ganancias.

Las buenas relaciones con individuos e instituciones clave en la comunidad también promoverán el desarrollo de su negocio.

Las siguientes agencias y grupos de personas son especialmente importantes para la productividad:

❖ **Clientes**

Los clientes son esenciales para cualquier negocio. Sin clientes no habría ingresos y el negocio fracasaría. Muy probablemente, los clientes vendrán de la misma comunidad que sus trabajadores. Los familiares y amigos de sus trabajadores podrían incluso ser sus clientes. Por lo tanto, resulta útil que sus trabajadores también sean testigos de que la empresa tiene una buena relación con sus clientes.

Algunos consejos e información importante acerca de los clientes:

- ✓ Los clientes satisfechos suelen volver a hacer negocios con la empresa o almacén y es muy probable que recomienden el negocio a su familia y amigos.
- ✓ Los clientes insatisfechos cuentan de su mala experiencia a su familia y amigos y les aconsejan no frecuentar el negocio.
- ✓ Lleva más esfuerzo encontrar un nuevo cliente que mantener a uno ya existente.
- ✓ Perder un cliente no sólo implica perder el valor de una venta individual. Es una pérdida permanente que podría conllevar la pérdida de otros clientes potenciales.
- ✓ Algunos clientes insatisfechos se quejarán, pero otros no lo harán. Cuando un cliente se queja, está dando a la empresa una oportunidad de hacer bien las cosas.
- ✓ Cuando la queja de un cliente se maneja correctamente y el cliente se siente satisfecho con la respuesta, ese cliente generalmente volverá a hacer negocios con el establecimiento.

❖ **Proveedores**

Establecer y mantener buenas relaciones con sus proveedores significa que recibirá suministros de buena calidad y a tiempo, tendrá una mayor productividad y obtendrá mayores ganancias.

Algunos consejos e información importante acerca de los proveedores:

- ✓ Como cualquier negocio, los proveedores quieren mantener a sus buenos clientes. Procuran hacer esto proporcionando un buen servicio y productos de calidad.
- ✓ Los proveedores son una buena fuente de información sobre las tendencias de negocios. Ellos saben sobre nuevos productos, la posible escasez de materiales y los aumentos en los precios.
- ✓ Los proveedores de equipos pueden ayudar con un buen servicio postventa y ofrecer un buen asesoramiento y suministro regular de repuestos.
- ✓ Mantenga buenas relaciones con los proveedores haciendo sus pedidos con tiempo, exhibiendo correctamente sus productos y, lo más importante, mediante el pago a tiempo.
- ✓ Verifique a menudo para asegurarse de que sus proveedores le están ofreciendo la mejor relación entre calidad y precio. Proporcionar retroalimentación sobre los productos de los proveedores puede dar lugar a una mayor calidad de los productos suministrados, a mejores precios y mejores condiciones.

❖ **Competidores**

A menudo los competidores residen en su misma comunidad. Esta es una buena razón para mantener buenas relaciones con ellos. Además, considere esto:

- ✓ Sus competidores también desean que sus empresas tengan éxito. Ud. puede aprender mucho de ellos analizando la forma en que operan.
- ✓ Las empresas del mismo tipo a menudo se encuentran en la misma calle, lo que ayuda a los clientes a encontrar fácilmente lo que necesitan y fomenta la competencia, así también como la cooperación entre las empresas.

- ✓ Los competidores pueden darse cuenta de que la única manera de llenar un pedido grande es trabajar con otros negocios similares.
- ✓ Los competidores pueden obtener un descuento por cantidad al unirse entre sí para hacer un pedido grande. En otras palabras: Coopere con la finalidad de competir en el mercado global.
- ✓ Dos competidores pueden acordar cambiar su gama de existencias a fin de atender necesidades o mercados ligeramente diferentes. Esto sería ventajoso para ambas empresas.

❖ **Su familia**

Su familia es también un contacto de negocios importante. Tenga en cuenta estos puntos:

- ✓ Los miembros de su familia pueden proporcionarle el capital necesario para iniciar o ampliar su negocio, o garantizar préstamos bancarios para obtener el capital necesario.
- ✓ Algunos de los miembros de su familia podrían trabajar para Ud. y otros podrían ser sus clientes.
- ✓ Los familiares podrían ayudarle a establecer contacto con los clientes y proveedores importantes.
- ✓ Su familia es importante para proporcionarle el apoyo moral necesario para iniciar y mejorar su negocio.

Para beneficiarse de sus relaciones familiares, recuerde este consejo:

- ✓ Dígale a los miembros de su familia que desea que su negocio sea autosostenible y que no desea contar con el apoyo de la familia indefinidamente.
- ✓ Asegúrese de que su familia entienda que el negocio es suyo y que, aunque los consejos de ellos son importantes, su influencia en las decisiones de negocios es limitada.
- ✓ Separe el dinero que pertenece a la empresa de su propio dinero y el de su familia.

- ✓ Si da empleo a miembros de la familia, trátelos y páguelos igual que a cualquier otro miembro de su personal.
- ✓ Si mantiene relaciones buenas y constructivas, con su familia, Ud. puede estar seguro de que van a ser buenos embajadores de su empresa. Esto le ayudará a lograr una mayor productividad y mayores ganancias.

❖ **Sus vecinos y la comunidad**

El negocio opera dentro de una comunidad. Los siguientes son consejos importantes sobre las relaciones con la comunidad:

- ✓ Las personas que viven en su comunidad podrían ser clientes y podrían o bien recomendar su negocio o bien disuadir a sus amigos de que apoyen su negocio.
- ✓ Las personas se formarán una opinión negativa de su negocio si está dañando el medio ambiente.
- ✓ Proporcionar buenos empleos aumenta los ingresos de las personas de su comunidad.
- ✓ Esto conduce a un mayor poder adquisitivo, más clientes y empleados satisfechos.

❖ **Agencias gubernamentales, gremios empresariales, instituciones de capacitación, sindicatos, instituciones financieras**

El propietario de una empresa debe estar al tanto de las condiciones de los acuerdos sindicales y debe cumplir con las leyes del país en el que opera la empresa. Hay varias leyes y normativas que pueden afectar a su negocio:

- ✓ Las leyes contra el trabajo infantil
- ✓ Las leyes relativas a las medidas de seguridad y salud en el lugar de trabajo
- ✓ Las leyes sobre el empleo, la discriminación y las condiciones laborales
- ✓ Las leyes de protección del medio ambiente, incluyendo las leyes relativas a la correcta manipulación de productos peligrosos
- ✓ Las leyes sobre el pago de impuestos y la adquisición de licencias
- ✓ Las leyes relativas a la competencia

- ✓ Las normativas específicas de cada sector

Se debe conocer la situación legal del negocio. No es necesario conocer los detalles de todas las leyes y reglamentos, pero debe tener un buen conocimiento de las que se refieren directamente al negocio. Por lo tanto, se debe mantener buenas relaciones con los organismos gubernamentales y los sindicatos con el fin de saber exactamente lo que debe hacer para cumplir con los reglamentos pertinentes.

Una vez establecidas estas relaciones, éstas pueden convertirse en una fuente valiosa de información y consejos que pueden contribuir a ahorrarle tiempo y dinero.

Hay diferentes tipos de gremios empresariales: El propietario de un negocio puede descubrir que es ventajoso ser miembro de uno o más gremios empresariales. A través de estas asociaciones, podrá expresar sus inquietudes y, posiblemente, influir en las decisiones políticas adoptadas por el gobierno. También se debe mantener buenas relaciones con instituciones de capacitación técnica y financiera, ya que son una excelente fuente de trabajadores calificados.

2.9. ¿Cómo gestionar la productividad?

La gestión total de la productividad puede definirse como el proceso de administración que sigue las cuatro fases del “ciclo de la productividad”, a efectos de incrementar la productividad total y reducir los costes totales unitarios de productos y servicios dentro del más alto nivel posible de calidad.

El ciclo de la productividad está conformado por las actividades de planificación, medición, evaluación, y mejora de la productividad.

La planificación de la productividad trata sobre la determinación de los niveles de productividad a alcanzar.

El primer paso es calcular el estándar de productividad mínimo que se debe cumplir para alcanzar el nivel de competitividad requerido por el mercado. La obtención del estándar de productividad dependerá de los factores empleados. En el caso de la maquinaria, suele ser una especificación técnica de la misma. En el caso de operaciones manuales en las que intervienen un operario, es necesario realizar un estudio de métodos y tiempos para determinar la tasa de productividad mínima.

La medición de la productividad es la primera fase crítica dentro del proceso de la productividad.

La actividad de evaluación es una comparación de los resultados obtenidos tanto frente a los niveles planeados, como frente a los valores registrados en el pasado por la empresa y los verificados por empresas competidoras. Una vez se obtiene el valor de la productividad durante un periodo, se ha de comparar con el estándar de productividad fijado por la empresa y valorar si la productividad es menor de la esperada, mayor o igual. Esta comparación se denomina Índice de Productividad (P),

$$P = \text{Productividad Medida} / \text{Estándar de Productividad}$$

y debe controlarse a lo largo del tiempo para comprobar la evolución de la productividad y en caso necesario, aplicar medidas de mejora de la misma.

Cómo última actividad tenemos las acciones concretas para la puesta en práctica de los planes trazados. Estas mejoras deben perseguir la mejora en los resultados de los diversos indicadores tanto en el corto como en el largo plazo, a efectos de mejorar la productividad y rentabilidad de la compañía.

Unidad 3. Herramientas para evaluar la productividad en las tareas y procesos en las organizaciones

3.1. ¿Por qué hay que controlar la productividad?

Aquellas empresas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En el lado contrario, aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y subsistencia. Por tanto, controlar la productividad debe ser una de las principales preocupaciones dentro de la gestión empresarial.

Alcanzar y mantener una productividad que permita ofrecer productos y servicios competitivos es la única manera de garantizar la supervivencia de la empresa en el tiempo.

Toda empresa se fija objetivos en materia de ingresos por ventas. De hecho, la mayoría de las empresas parecen estar obsesionadas por discutir sus niveles de ventas con base mensual, semanal e incluso diaria. Sin embargo, rara vez demuestran el mismo celo por supervisar sus niveles de productividad.

Realizar un análisis de correlación entre los niveles de ingresos y los de productividad resulta a todas luces fundamental para medir de manera efectiva el funcionamiento de la empresa. Incluso en muchas empresas que analizan su productividad, lo realizan de manera parcial y calculan la misma en relación a un solo factor (monofactorial), pese a que este método de cálculo resulta incorrecto ya que contribuye a distorsionar los análisis. Son pocas las empresas que realizan un análisis global e integral de la productividad y los costes, cuando debiera ser uno de los objetivos críticos a medir.

Controlar de forma permanente la evolución de la productividad, los costos, la calidad, el nivel de los servicios y los grados de satisfacción es fundamental si se pretende lograr una ventaja competitiva sostenida.

3.2. El Sistema Integral de Medición de Productividad: Sus Componentes

La medición de la productividad puede realizarse a diferentes niveles en la economía: a nivel macro de la nación; a nivel de la rama de actividad económica y, a nivel de la empresa. A su vez, a nivel de la empresa y de acuerdo a los objetivos perseguidos, se pueden generar sistemas de medición que comprenden a toda la organización, o bien, sistemas que se circunscriben a determinados procesos productivos.

Siendo la productividad en su definición básica una relación entre insumo y producto, se tiene que guardar particular cuidado que los universos a que se refieren el nominador y el denominador sean los mismos para no perder la congruencia y la pertenencia en el análisis, evitando así que se tomen decisiones equívocas. Por otra parte, existe la inquietud en las empresas de ligar todo en un solo sistema para no perderse. Esta conexión totalizadora si bien se puede lograr teóricamente, en la práctica resulta muy difícil por la complejidad que esto implica y la dificultad que esto conlleve para que el personal lo entienda y lo use como insumo básico en la toma de las decisiones.

El sistema de medición que a continuación se propone parte de tres ámbitos nucleares en la gestión de la productividad en la empresa: el económico financiero; el de la gestión del proceso productivo y, el de la gestión del recurso humano. Se parte del supuesto de que una adecuada gestión de la productividad descansa por lo menos en estos tres núcleos básicos, cada una con su lógica interna, pero donde el avance de cada uno depende y tendrá que encontrar su reflejo en la dinámica de los otros dos.

El sistema propuesto no pretende conectar matemáticamente los diferentes ámbitos que involucra la gestión de la productividad, sino hacerlo coincidir en otros espacios de tiempo: cuando se tiene que tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa y cuando se evalúan los resultados obtenidos en los diferentes niveles de productividad.

El primer núcleo de indicadores son los económicos y financieros, que son el corazón de la planeación estratégica de una organización y que deben de reflejar las múltiples razones de insumos de recursos financieros y los correspondientes resultados económicos-financieros. Es la parte de

las cifras 'duras', de la línea de fondo, cuyo diseño está predeterminado por las reglas básicas de la administración de la empresa. La importancia de una medición a este nivel es que genera una referencia básica para el resto del sistema de medición. La limitación es que la información que se genera con estos indicadores si bien es muy útil para evaluar la gestión global de la empresa, no revela los detalles detrás de los indicadores, es decir, no abra la 'caja negra' que regula el proceso entre el insumo y el producto.

El subsistema de indicadores de proceso abre esta 'caja negra' del sistema de productividad y aborda la dinámica innovadora en la empresa, que la esfera real donde se genera físicamente la mejora en la productividad y donde se plasma la capacidad tecnológica y organizativa de la empresa, reflejando la estrategia que se está siguiendo para desarrollar la ventaja comparativa en el mercado. Si bien la trayectoria de innovación en tecnología y organización siguen determinadas pautas derivadas de lo que se conoce como las mejoras prácticas entre las empresas, así como de los resultados obtenidos a nivel de los indicadores financieros, a la vez cada empresa tiene su propia dinámica innovadora que obedece a factores de la naturaleza de la rama productiva, de la dirección y el ritmo de su aprendizaje, de la cultura organizacional y de la manera como busca diferenciarse en el mercado. En este subsistema, la empresa tiene entonces ciertos grados de libertad externos para el diseño de los indicadores, aunque guardarán seguramente referencia con la evolución de las denominadas mejoras prácticas empresariales a nivel mundial. En cuanto a los grados de libertad interno, estos están parcialmente delimitados por los indicadores financieros – económicos, aunque también obedece a una dinámica abierta de innovación y aprendizaje intrínseca de la organización.

El tercer subsistema es el de la medición del desempeño del recurso humano. Este subsistema se encuentra jerárquicamente en la base de la pirámide de la gestión de la productividad porque su diseño se deriva en parte de los resultados de los indicadores a nivel de proceso y de la gestión financiera, lo que limita su grado de libertad interno. Por otra parte, el grado de libertad externo que en este nivel se tiene en cuanto al diseño de los indicadores es mayor que en los otros niveles, por que nacen y responden a la problemática particular de cada empresa. Los indicadores y sus escalas se construyen a partir de la experiencia del personal y del contexto tecnológico y organizativo de la empresa, por lo tanto, el grado de libertad externo es elevado.

Los tres subsistemas así presentados reflejan una imagen ideal. Sin embargo, en la práctica se observa lo que la pirámide demuestra también: la posibilidad del distanciamiento entre los diferentes subsistemas de medición.



Con frecuencia se observa en las empresas que el personal del ámbito financiero no tiene noción

de lo que es crítico en procesos y en gestión del recurso humano; a su vez, los encargados de la gestión del recurso humano no tienen noción de los aspectos críticos en lo económico-financiero o en la gestión del proceso productivo; de manera similar ocurre con los encargados de la gestión del proceso productivo.

El desafío de la gestión de la productividad en la empresa es lograr que estos subsistemas se integran en un solo sistema, guardando su respectiva autonomía en el manejo, pero convirtiendo sus principales resultados en un referente para los demás.

3.2.1. Económicos y financieros

El sistema de medición económico-financiero propuesto establece y explica la interrelación compleja entre los indicadores de costos, eficiencia física y rentabilidad, basándose en razones típicas utilizadas en la administración de empresas, explicitando la conexión jerárquica que se da entre cada una de ellas, lo que permite identificar fortalezas y debilidades de las empresas y que lo hace distinguir de una administración convencional.

El sistema parte del indicador más general de productividad, beneficios sobre activos de operación, para desagregándose en dos bloques, con un total de entre 25 y 40 indicadores, aunque

teóricamente no existe limitación a la cantidad utilizada. El primer bloque consiste en indicadores vinculados al desempeño del proceso productivo en cuanto al uso de insumos y/o costos variables (mano de obra de producción, de administración y gestión; materias primas e intermedias), culminando en varios indicadores de productividad de trabajo y de uso de materiales. El segundo bloque se refiere al uso de activos (instalaciones, maquinaria y equipo, inventarios, cuentas por cobrar) y se desagregan en indicadores de productividad de capital.

Una de las ventajas del sistema es su ordenamiento estructural de los indicadores de productividad que no solo va de lo general a lo particular, sino que señala también si la mejora en un indicador afecta o no a otros y en qué grado. Por ejemplo, una mejora en la productividad del trabajo puede irse acompañada por una disminución de la productividad de equipo, ambos resultados de una inversión en bienes de capital. Un ejemplo relacionado con el tema de la capacitación: el aumento de la inversión en capacitación como porcentaje de las ventas, aumenta el costo laboral por hora, pero puede mejorar el indicador de la producción física por hora trabajada.

En la práctica, este sistema de indicadores se trabaja con la gerencia administrativa y financiera de la empresa, manteniendo informado de sus resultados a las gerencias generales, de producción y de recursos humanos. Los trabajadores es difícil que lleguen a entender e interesarse por esos indicadores, por lo que su uso e incidencia en la gestión de la capacitación se limita a representar un referente de la direccionalidad de los esfuerzos desplazados en el aprendizaje. No obstante, esta limitación, su importancia radica en que es un referente general de costo-beneficio de los esfuerzos emprendidos en materia de capacitación, así como en otros campos de gestión, lo que permite que la dirección mantenga la atención sobre los puntos críticos de la organización y sitúe la capacitación en el contexto de estos elementos.

3.2.2. Gestión de procesos

A diferencia de los indicadores económicos y financieros, los de procesos reflejan la trayectoria de la estrategia de innovación de la organización. Estos indicadores van cambiando con el tiempo, en la medida que las innovaciones avanzan, los mercados cambian y la creación de la ventaja competitiva adquiere otros significados. A esto se debe agregar que los indicadores adquieren

formas diferenciadas de acuerdo a los tipos de procesos, así como las culturas organizacionales prevaletentes.

Los indicadores son básicamente de índole físico - técnico y pocas veces incluyen aspectos de costos, aunque inciden directamente en éstos. Tradicionalmente estaban circunscritos a la relación producción física como 'producto' y como 'insumo' alguno o todos los factores de la producción (horas trabajadas, 'stock' de capital, energía, materia prima). Sin embargo, en las últimas dos décadas, la noción 'producto' e 'insumo' ha cambiado significativamente. Por producto las empresas entienden no sólo cantidades sino también la calidad del producto y proceso (desperdicio) alcanzada, la flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevas demandas o situaciones en el mercado, el diseño del producto que le hace distinguir frente a los competidores, el servicio al cliente en el momento de la venta y posterior a esta e incluso, la generación de nuevos valores agregados al cliente. Como insumo se tiene, a parte de los factores tradicionales de la producción, el factor tiempo y especialmente, el tiempo del flujo del proceso productivo.

La productividad del proceso se conceptualiza en la propuesta como la relación entre el producto en sus variadas expresiones por un lado y por el otro, los tiempos del flujo productivo. Estas relaciones complementan la expresión tradicional de cantidad de producto por factor productivo (capital o trabajo). Indicadores típicos en este sentido son: el tiempo y la calidad de entrega del proveedor; el tiempo requerido para cambiar la instalación del equipo; el tiempo muerto del equipo por cambio de modelo; el tiempo que el producto se encuentra en proceso; producción retrabajada; entrega a tiempo y grado de satisfacción del cliente; la rotación del inventario sobre ventas; para mencionar algunos.

Basándonos en el formato de autodiagnóstico de la productividad desarrollado en el marco del proyecto regional OIT/ACDI sobre cambio tecnológico y mercado de trabajo, un total de 21 indicadores de gestión de proceso se tienen contemplados, subdivididos en dos grupos; los de planta y los complementarios. Los indicadores de planta están compuestos por cuatro familias a su vez, relacionados con: 1) la disminución de tiempos muertos de equipos y maquinaria; 2) la reducción del consumo de materiales; 3) la reducción de 'lead times'; 4) la reducción de mano de obra por unidad de producto. Igual, los complementarios están conformados por cuatro familias

de indicadores: 1) la mejora de la entrega por los proveedores; 2) los 'lead times' entre departamentos; 3) la relación con clientes; 4) la relación costo-beneficio general. Este conjunto de indicadores evaluados mediante rangos cualitativos (mejoró, se mantuvo y se disminuyó) permite rápidamente obtener una imagen de fortalezas y debilidades de la organización, aunque para un análisis a fondo, requerirá de la adaptación de los indicadores al contexto específico de la empresa en observación. Cabe aclarar, sin embargo, que la profundidad del diagnóstico no se busca a través de la medición precisa de cada indicador, sino situándolos en la trayectoria de innovación de la organización, con el fin de dar a cada indicador su justa dimensión, considerando los objetivos estratégicos de la empresa, los esfuerzos realizados y los obstáculos y dificultades encontrados, así como el proyecto a seguir, tomando en cuenta el entorno nacional e internacional de la rama de actividad en que se ubica. Esto permite hacer una interpretación integral de los resultados de la medición cualitativa de los 21 indicadores de gestión de proceso.

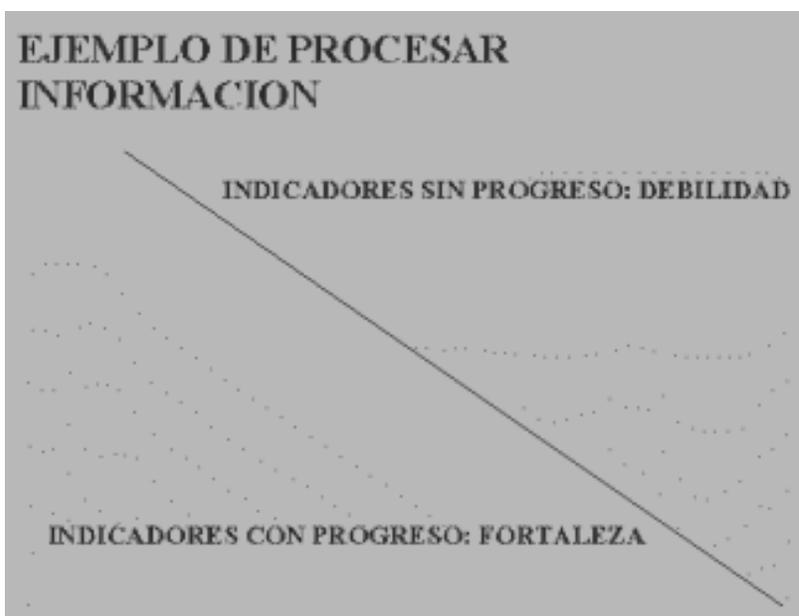
La experiencia con la aplicación de estos indicadores en las empresas ha demostrado que el significado de la mejora o no de un indicador no siempre resulte claro, menos aun cuando forma parte de 21 aspectos del proceso, algunos de carácter más parcial que otros.

En la medida que los resultados de los indicadores son conectados con las iniciativas innovadoras y con los obstáculos enfrentados en su aplicación, el significado de una falta de mejora puede cambiar radicalmente. Por ejemplo, una empresa que en los últimos años ha centrado sus esfuerzos en reducir los tiempos de entrega, podría haber llegado a un punto donde el seguir avanzar en este indicador requeriría de muchas inversiones o de un cambio en factores externos que no estén en manos de la empresa. Esta explicación de un supuesto no avance de este indicador en el último año, matiza y da un sentido de perspectiva a la interpretación de la noción de debilidad, en este caso.

La ruta de análisis de las fortalezas y debilidades de la gestión del proceso productivo comprende a cuatro módulos, cada uno si bien con su propia lógica interna, su cabal interpretación requiere su interconexión. Es en este análisis donde la detección de las necesidades de capacitación adquiere dimensiones concretas, aunque todavía muy generales, a partir de la trayectoria de competitividad e innovación seguida por la empresa.

El orden de los módulos propuestos obedece a una estructura jerárquica del análisis, que no debe entenderse como una secuencia rígida y obligatoria, sino como la forma sistemática y a la vez integrada para abordar y describir los enunciados de la formación requerida. El instrumento que se propone para esta fase de la metodología, es el cuestionario de autodiagnóstico de la estrategia de competitividad, productividad y recursos humanos del mencionado proyecto OIT/ACDI, aunque consideramos que lo significativo es la ruta de los temas, más que el formato específico del instrumento del cuestionario, que no para todas las circunstancias puede resultar en la opción más pertinente. El primer módulo comprende el análisis de la estrategia del mercado; el segundo los obstáculos enfrentados para mejorar la productividad; el tercero indaga sobre las innovaciones realizadas y las que se pretende desarrollar en el corto plazo en cuanto a tecnología, gestión de la producción, organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos; el cuarto módulo se refiere a los problemas específicos enfrentados en la gestión de los recursos humanos, en la que figuran la capacitación y la calificación del personal en articulación con otros subsistemas de recursos humanos, como son la remuneración, la participación, las condiciones de trabajo, el trabajo femenino y las relaciones laborales.

Existe un segundo instrumento de autodiagnóstico, aplicable a la representación de los trabajadores con el fin de evaluar desde la perspectiva del personal, la trayectoria de innovación seguida. Este instrumento de uso sencillo, permite identificar las fortalezas y debilidades de la



sustentabilidad social de la gestión de productividad de la empresa e identificar campos iniciales de formación que hacen falta según la opinión de los trabajadores. También demarca los límites de la formación ante entornos de organización pocos propicios para el aprendizaje.

La experiencia concreta del uso de este instrumento para la

detección de necesidades de formación. se tiene para el caso de México y República Dominicana. En las experiencias piloto de competencia laboral en empresas por parte de CIMO/OIT en México, la aplicación del instrumento se ha visto como una forma adecuada para empezar la gestión de recursos humanos por competencia laboral, porque permite en poco tiempo y de manera participativa, crear entre los integrantes de la organización y los consultores, una comprensión consensuada sobre la trayectoria seguida y las fortalezas y debilidades que de ahí se derivan. En el caso de una empresa de ensamble de productos electrónicos el instrumento resultó más ad hoc que en el caso de un ingenio azucarera, donde la especificidad del caso limitó el alcance del mismo.

En República Dominicana, aplicándolo a empresas medianas y pequeñas, el instrumento permitió una imagen rápida de la trayectoria de innovación y de las necesidades de capacitación de éstas. Sin embargo, el bajo nivel de estructuración de estas empresas, su limitado nivel tecnológico y de gestión, requieren de una interpretación diferente de algunos de los aspectos sobre que se indaga en el cuestionario, por obedecer éstos a un paradigma que corresponde a la producción depurada. Por ejemplo, el trabajo en equipo puede resultar algo natural para una empresa pequeña, sin que esto obedece a una visión o un acto deliberado de innovación de la gestión; a diferencia de una empresa mediana, para la que la transición a un modelo de gestión con equipos de trabajo requiere de un cambio en la cultura organizacional. Esto plantea situaciones distintas para la formación. En el caso de la empresa pequeña a lo mejor la formación se inscribe en la necesidad de lograr una mayor estructuración del trabajo y de las funciones, delegando la dirección actividades en especialistas. Así pasó en la República Dominicana, donde al aplicar la metodología la dirección de varias empresas se dio cuenta de la falta de ciertas especialistas para delegar responsabilidades de gestión, especialmente en el campo de la ingeniería de procesos. En cambio, en una empresa mediana que aplica equipos de trabajo, el problema puede ser al revés: cómo desestructurar un sistema de trabajo fragmentado con funciones limitadas, convirtiéndolo en un conjunto de tareas enriquecidas con mayores grados de autonomía para los trabajadores, requiriendo una capacitación en campos técnicos, administrativos y de interacción social.

Los instrumentos de autodiagnóstico de la gestión de los procesos, tanto para la gerencia como para los representantes de los trabajadores, recogen en una primera instancia información cualitativa que es analizada por el facilitador y presentada ante los gerentes y en su caso, los

representes de los trabajadores. Se busca un consenso entre los diferentes actores de la producción, sobre cuál ha sido la trayectoria de innovación y a dónde pretende irse la organización, así como los principales problemas a atender y los campos de formación que en este contexto emergen. Según las necesidades de la organización, se decidirán sobre los indicadores cuantitativos de gestión de proceso y los mecanismos de captación, procesamiento y seguimiento de la información generada. El nivel a que se trabaja este instrumento es la gerencia, los mandos medio y los representantes de los trabajadores.

3.2.3. Gestión de recursos humanos

Es en este nivel del sistema integral de medición y mejoramiento de productividad, donde participa y comunica de manera más directa el personal operativo, siendo los trabajadores los actores principales del diseño y la manutención del sistema de medición propuesto. El proceso participativo de medición y seguimiento a los indicadores de productividad, debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para adquirir nuevas competencias, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas competencias requeridas.

El sistema propuesto pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los patrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos. La implantación se hace en tres etapas.

En la primera etapa se visualizan los problemas y propuestas en la organización por parte del personal, constituyendo éstos los enunciados de un plan de formación-capacitación contextualizado, es decir, donde las necesidades de formación para mejorar la productividad aparecen simultáneamente con las necesidades de innovar la tecnología y la organización. En esta etapa se desarrolla el consenso entre los diferentes actores de la empresa en cuanto a problemas y posibles soluciones a éstos. Es el momento de la reflexión crítica, empezando por la negación de poder alcanzar desempeños superiores debido a las deficiencias materiales, tecnológicas, de relaciones y recursos humanos en la organización, terminando con propuestas, algunas más

factibles que otras, para rebasar la situación existente. Se crea el consenso entre el personal de diferentes posiciones funcionales y jerárquicas en la empresa, de que un desempeño superior requiere de compromisos factibles y reales tanto por parte de la empresa como del personal operario. Sin embargo, en esta primera etapa los espacios en que se dan las propuestas son bastante abiertos, dando lugar a que se pueden presentar planteamientos puntuales y factibles de aplicar en el corto plazo, pero también otros de largo plazo y a veces, muy poco factibles de realizar.

La experiencia ha demostrado, que con esta metodología las personas al presentar los problemas y las propuestas, pocas veces se comprometen a sí mismas; ni en los problemas mencionan posibles deficiencias en su forma de trabajo o actuación, ni en las soluciones se reservan un papel activo a cumplir por ellas. Cuestionan y proponen en relación al entorno donde ellas no se



consideran. Sin embargo, posibles deficiencias en su forma de trabajar y comunicar aparecen en la mesa de discusión en el momento en que ellos forman parte del entorno de una otra persona en la organización. Los espacios y necesidades de formación aparecen en ese momento a través de los problemas señalados por terceras personas (evaluación de 360 grados), o bien, como un enunciado amplio que ataña a la organización en su conjunto.

En la segunda etapa, se busca aterrizar los 'buenos deseos' con los que concluyó la etapa anterior, auto comprometiéndose el personal con objetivos alcanzables en la organización y con el aprendizaje requerido, estableciendo parámetros de desempeño que son posibles de lograr por el grupo de trabajo, dado el contexto tecnológico, organizativo, de relaciones laborales y educación-formación de la empresa (el SIMAPRO, sistema de medición y avance de productividad). Se subraya

el papel que juega el contexto en la determinación de los parámetros. A diferencia de los indicadores económico-financieros, los del desempeño del recurso humano no se imponen desde 'afuera', aplicando un modelo predeterminado, sino se van construyendo de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización. Es un proceso de construcción de consensos entre los actores de la producción en cuanto a establecer los rangos en que el desempeño grupal puede oscilar y el valor que se debe otorgar a éstos.

Es importante resaltar que la medición no deba quedarse como un fin en sí, sino que se considere como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar, especialmente en cuanto a las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un desempeño superior. Son las reuniones de retroalimentación donde se deben generar la reflexión crítica y la profundización de temas, relacionados con los problemas emergidos y expresados a través del resultado de los indicadores. Es aquí donde se puede dar un impulso y una continuidad al aprendizaje que una capacitación en aula difícil logrará.

Por otro lado, las reuniones de retroalimentación tendrán la desventaja que en ellas no se puede desarrollar tan sistemáticamente un tema que, en un curso de capacitación, razón por la cual el esquema de aprendizaje se tendrá que complementar con un currículum de formación en aula, basada en el binomio teoría-práctica, retomando los principales ejes problemáticos de la empresa.

3.3. La importancia de conocer a fondo los procesos de la empresa para desarrollar indicadores de productividad

A diferencia de los resultados presentados por los indicadores de calidad, que siempre vienen en cifras porcentuales, los indicadores de productividad presentan el cociente directamente entre dos unidades de medida diferentes: una que mide los recursos aplicados y otra que cuantifica las salidas producidas. Con esto en mente, es muy importante para los gerentes y otros profesionales involucrados identificar y documentar detalladamente todos los recursos y productos que intervienen en el proceso cuya productividad se desea medir. En caso contrario los resultados medidos no corresponden a la realidad y toda la planificación, el rendimiento y el crecimiento de la empresa pueden quedar comprometidos.

El conocimiento de los procesos de la empresa también es esencial por el hecho de que, a menudo, la salida de un proceso dado puede ser un recurso importante para otro. Un ejemplo es la formación y conferencias (procesos) con el fin de capacitar a los empleados (salidas), que para participar en estos eventos se convierten en recursos para ser utilizados en otros procesos de la organización.

A través de un control efectivo de los procesos y con datos fiables y actualizados, los indicadores de productividad permiten identificar y corregir con antelación, los potenciales problemas y anomalías en las actividades de la organización, previniendo y evitando perjuicios a los clientes y la propia empresa.

3.4. Indicadores de productividad

3.4.1. Concepto

Hoy en día, las firmas necesitan aumentar sus esfuerzos en monitorizar de manera constante sus niveles de rendimiento, para estar pendientes de no perder competitividad en el mercado ante otras firmas más productivas. Un análisis interno por medio de lo que son los indicadores permite identificar información clave para conocer dichos niveles, identificando así las debilidades y fortalezas dentro del estudio para poder tomar decisiones correctivas y estratégicas.

Los indicadores de productividad son instrumentos utilizados por las empresas para evaluar su rendimiento y el nivel de eficiencia de los procesos, por medio de los cuales es posible determinar la mejor forma de mejorar resultados y reducir gastos. Por lo tanto, sirven para medir la cantidad de recursos que utiliza la empresa para generar un producto o servicio en particular.

Dichos indicadores corresponden a un tipo de KPI (Key Performance Indicators= Indicadores claves de desempeño), que mide la relación de los bienes y servicios entregados en relación a otro recurso del que dispone la empresa (tiempo, capital, energía, etc.). Por esta razón, todo negocio debe medir su productividad para estar en funcionamiento óptimo; de esta forma, puede buscar la manera de mejorar y crecer de manera ordenada.

Los indicadores de productividad son variables que permiten detectar errores en un producto elaborado o servicio prestado, así como deficiencias en la realización de labores. Con su ayuda, medimos la eficacia de los recursos humanos en una empresa, la certeza en la toma de decisiones, el aprovechamiento de materiales o herramientas, la inversión de tiempo y otro sinnúmero de factores que inciden en el logro de objetivos esbozados. Estos suelen aplicarse en la llamada business intelligence, así como en la cadena de montaje de manufacturas y hasta en las tareas políticas. Incluso, sectores como el agrícola y minero enfatizan el desempeño de esta herramienta para vigilar múltiples renglones de ejecución.

Existen gran cantidad de indicadores, pero aquellos que son más importantes para un negocio son llamados “indicadores claves de rendimiento” o key performance indicators (KPI), y son estos a los que se les debe prestar mayor atención.

3.4.2. Importancia

La importancia de los indicadores de productividad radica en la evaluación y cuantificación precisa que proporcionan sobre la relación de “los esfuerzos empleados X productos y servicios generados “. Lo ideal es siempre usarlos junto a los indicadores de calidad, creando el entorno ideal para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Los indicadores de productividad funcionan básicamente de la siguiente forma: primero se establece un índice estándar para el proceso a ser evaluado, entonces el resultado obtenido en esta medición del mismo proceso se pondera, y finalmente se hace la comparación detallada entre los dos.

La llamada “eficiencia del proceso” es precisamente el cociente de esta relación.

3.4.3. Tipos

Existe una infinidad de indicadores de productividad, sin embargo, éstos son clasificables en un par de categorías: los cuantitativos y los cualitativos.

Indicadores Cuantitativos

Son aquellos que se basan en cantidades o tiempo. Ya que se calculan con ayuda del cociente entre cantidad producida y el tiempo necesario para su realización. Igualmente, se utilizan en la relación entre inversión y número de productos consumados. Se utilizan para medir la productividad de la empresa, un equipo de trabajo o un producto o servicio. Un ejemplo claro para este tipo de indicador es en el área de ventas mediante la cantidad de ventas realizadas, o en cantidad de dinero ingresado con esas ventas, en un tiempo determinado.

Indicadores Cualitativos

Miden la calidad del producto final o servicio prestado. Estos indicadores revelan las cualidades positivas o valor de lo realizado, sin limitarse a su cantidad. Supongamos que un vendedor vende una cantidad de cierto producto, sin embargo, no calculó bien el margen o surgieron imprevistos no contemplados en el transporte o embalaje, como resultado se incrementa el costo y se reduce el beneficio. Si se definen límites, se puede asignar a la calidad de la venta, un valor de “baja”. Un número determinado de ventas con calidad “baja” dará lugar a acciones concretas o penalizaciones.

Los indicadores cualitativos miden la calidad del producto final o servicio prestado. A diferencia de los cuantitativos, estos indicadores revelan los atributos positivos o valoración de lo realizado, sin limitarse a su simple cantidad.

Imaginemos a una empresa que hace muchísimos calzados en poco tiempo. Esto luce excelente, sin embargo, hay un problema: sucede que los clientes se quejan porque se despegan las suelas, se descosen los talones o se agrietan los empeines. De ese modo; estamos ante un caso de altísimo volumen de producción, pero a expensas de una deficiente calidad. Lo anterior desemboca en indicadores de productividad negativos. Es irrefutable que la capacidad de procesar objetos es importante, pero acontece que los productos sin buena estimación en el mercado disminuyen las ventas y resquebrajan la reputación de cualquier empresa.

Los 5 indicadores más utilizados por las empresas son:

1. De calidad

Este tipo de indicador mide si el resultado final de nuestros servicios o productos cumple las expectativas del consumidor. Además, cuenta con los estándares establecidos por la normatividad vigente.

2. Estratégicos

Son los indicadores que ayudarán al emprendedor a medir si los objetivos trazados para la empresa están siendo o no alcanzados. Se analizan numéricamente y mes a mes, a partir de la medición de ventas realizadas o servicios prestados. Por consiguiente, se evalúa si se están haciendo gastos de energía innecesarios. En ese caso, cuando las ventas están por debajo de lo esperado, es hora de cambiar renovar la estrategia y pensar en maneras de aumentar la productividad.

3. De capacidad

Miden la cantidad de productos o servicios producidos en cierto lapso de tiempo. De esta forma, puedes conocer si los procesos funcionan correctamente o si es necesario hacer ajustes. Este indicador es fundamental. Sólo así el empresario puede conocer la capacidad de su negocio y saber si está utilizando todo su potencial.

4. Volumen de ventas

Este tipo de indicadores miden el volumen de ventas. Puede ser por el monto facturado, número de clientes nuevos, número de clientes perdidos contra los nuevos, entre otros.

5. De rentabilidad

La medición de la productividad no sólo incluye resultados positivos en ventas, producir más o tener la mejor calidad. Se trata de asegurarse que el negocio es rentable. Esto con el objetivo de saber el beneficio neto y adecuar las tácticas a los resultados de esos cálculos.

3.4.4. Manejo

Uno de los mayores errores en las empresas y negocios gerenciales es abocarse exclusivamente a los indicadores cuantitativos, descuidando irresponsablemente los de índole cualitativa. Lo antes referido diferencia a las compañías de alto target de otras con un perfil más populista. Por ejemplo, la empresa Rolex fabrica alrededor de 850.000 relojes al año. Otras, superan los 3.000.000 de relojes anualmente. ¿Cuál es la diferencia? Pues que la primera se afianza en el lujo, por tanto, elabora pocos relojes, aunque de indiscutible cantidad. En cambio, otras compañías persiguen ventas masivas y saturan el mercado con relojes de menor nivel.

En líneas generales, es indispensable un balance entre los indicadores cuantitativos y los cualitativos. Esto obedece a que los primeros disminuyen costos de producción, optimizan el tiempo y delatan fallos en los flujogramas de acción. En cambio, los otros aseguran que el objetivo final tenga condiciones ideales.

De igual manera sucede que los Indicadores de productividad de talante cuantitativo mejoran el valor interno de los procesos e inversiones de producción. En cambio, los cualitativos ayudan a subir la cotización de nuestros productos ante los clientes.

3.4.5. Uso

Teniendo en cuenta que los indicadores nunca son uniformes y se presentan en forma heterogénea, con el ejemplo de una fábrica, podemos evidenciar que existe una amplia gama de factores que influyen directa e indirectamente en la producción. Además, cada indicador se mide en unidades distintas y alude actividades diversas, pues hay labores de transporte, administración, limpieza, compras, etc. Sucede entonces que para promediar indicadores de productividad generales se utilizan los valores de los Índices de Productividad Parciales (IPP) combinados con el llamado Índice de Productividad Total (IPT).

Índice de productividad total

Este factor testimonia la eficiencia global. Se calcula con el cociente entre la producción absoluta y el consumo total. En el caso de una empresa, se divide toda la ganancia devengada entre la suma de las inversiones realizadas (materias primas, nómina, gastos de transporte, seguridad, publicidad, etcétera). En caso de que el número anterior resulte negativo, es forzoso cotejar los Indicadores de productividad parciales para ubicar el foco del problema.

Índices de productividad parciales

Refieren a los indicadores particulares de cada una de las fases integradas al proceso de producción. Por ejemplo, se estiman cantidades de dinero y tiempo usadas en transporte. También, gastos de nómina en contraste con la producción de los trabajadores. Otro caso corresponde a la utilización de materia prima entre número de productos elaborados.

La ventaja de los índices de producción parciales es que ayudan a detectar específicamente los desperfectos en una cadena de montaje, ya que se visualizan por separado los diversos procesos.

Por tanto, es evidente que, se precisa de cierta experticia para saber aprovechar los Indicadores de Productividad. En primer lugar, para discernir entre los valores cuantitativos y los cualitativos. Luego, para desentrañar y descubrir los inconvenientes de un sistema de producción a través de los valores del Índice de Producción Total y los Índices de Producción Específicos. Toda labor y objetivo planteado requiere de la eficacia y congruencia de varios procesos. Por eso, se deben usar los Indicadores de productividad para aventajar capacidades.

3.5. 7 indicadores de productividad que se recomienda vigilar en una empresa

Para que un negocio crezca exitosamente, se debe conocer dónde se encuentra y medir su competitividad. Por ello, existen algunos indicadores de productividad que se deben vigilar para lograrlo. Y es que estos ayudarán a conocer la situación real de las diferentes áreas de tu empresa, y serán fundamentales para que se puedan diseñar estrategias que permitan optimizar la operación

de cada uno de sus departamentos. Así que existen 7 indicadores principales de productividad que se debe cuidar en una compañía:

1. Ingreso por empleado

Sin duda, este es uno de los indicadores más importantes que se deben implementar cuando se planteen cómo mejorar la productividad laboral en una PYME. La idea es lograr identificar la cantidad de recursos que genera cada miembro del personal para saber qué tan rentable es la nómina que se tiene. Afortunadamente, existen herramientas capaces de calcular en minutos el ingreso por empleado al tomar en cuenta variables como el *número de trabajadores y las ventas anuales*.

2. Productividad por equipos

Tener acceso fácil y en tiempo real a toda la información acerca de lo que pasa en el negocio, es indispensable si diriges una empresa. Por ese motivo, no solo debes preocuparte por conocer la cantidad de ingresos que genera cada empleado. Además, es necesario que midas la productividad por equipo de trabajo.

Esta métrica ayuda a comparar el rendimiento entre diferentes departamentos, lo que te permitirá identificar cuáles son los puntos fuertes del negocio. Además, alertará sobre aquellas áreas en las que los grupos laborales no brindan resultados óptimos y requieren acciones inmediatas para optimizar su operación. Por otro lado, indicadores como este, al realizar análisis globales de la organización, ofrecen una visibilidad continua de la productividad de la compañía; es decir, te mostrarán si su tendencia es hacia el aumento o, en cambio, su proyección es negativa.

3. Periodo promedio de cobro

Si la compañía se encarga de la producción y distribución de determinados artículos y, en consecuencia, suele comercializar al por mayor, seguramente posee complejos procesos administrativos, en los que las cuentas por cobrar tienen una gran importancia. En ese caso, para que la empresa sea rentable y genere la estabilidad financiera, es necesario que evaluar constantemente las políticas de crédito y su viabilidad. Debido a esto, uno de los

indicadores de productividad que se tienen que tomar en cuenta es el de periodo promedio de cobro. Esta métrica, que valora variables como las cuentas por cobrar y las ventas anuales, permitirá determinar la media de tiempo en la que se recibe el dinero correspondiente a la entrega de alguna mercancía. Uno de los beneficios de este indicador es que ayudará a saber si se necesita reducir los lapsos de crédito o, en cambio, estos resultan óptimos.

4. Margen de utilidad operativo

Ayudará a saber cuánto se ha ganado por cada peso invertido. Para determinar la ganancia que se ha obtenido de las inversiones; esta métrica resta los gastos operativos de la utilidad bruta. Aunque se dice sencillo, calcular a ciencia cierta estas cifras resulta una complicada tarea, que demanda organización, análisis y atención al detalle. Por suerte, existen soluciones tecnológicas que, al alojar información contable en la nube, que permitirán tener a la mano la información necesaria para medir el margen de utilidad operativa.

5. Utilidad neta

Este es otro de los indicadores de productividad que no se puede dejar fuera de una compañía, ya que es clave para evaluar la rentabilidad del negocio. De hecho, una de las características de esta métrica es que muestra el rendimiento total de las organizaciones. Para realizar este cálculo, se deben sumar los gastos financieros con los impuestos, para luego restar el total de la utilidad financiera. Al igual que en el caso anterior, se trata de un indicador que solo será efectivo si se cuenta con información y datos precisos. De lo contrario, se obtendrá un cálculo erróneo de la utilidad neta y no se contará con un diagnóstico real de la situación general de la empresa.

6. Liquidez corriente

Otro de los indicadores de productividad relacionados con las finanzas es la liquidez corriente, la cual, entre otras ventajas, te permite identificar a tiempo problemas con el flujo de efectivo. Para obtener esta métrica, se deben dividir los activos corrientes con los pasivos corrientes. Cuando el resultado, conocido como razón financiera, es mayor a 2,

significa que las compañías atraviesan contratiempos en esta área y hay que tomar decisiones que permitan alcanzar mejoras en el corto tiempo.

7. Satisfacción del cliente

Los indicadores de calidad resultan fundamentales en la gestión gerencial y el análisis de la productividad. Determinar lo eficiente que resultan tus productos o servicios y su valoración en el mercado, es algo que te ayudará a tener un diagnóstico real de la situación de la compañía. Una de estas métricas es la satisfacción de los clientes, que se puede obtener recolectando información por medio de la interacción diaria con el público, buzones de sugerencias y encuestas en plataformas digitales.

Estos son 7 de indicadores de productividad que las empresas deben tomar en cuenta, los cuales les servirán para detectar los puntos débiles y fortalezas, permitiéndoles tomar decisiones clave a tiempo. Les ayudará a comprender cómo la planificación inteligente, los esfuerzos enfocados y la evaluación constante a través de métricas, permiten aumentar el rendimiento empresarial de forma integral y sostenible.

Unidad 4. Elaboración de los reportes derivados de la evaluación de la productividad y estrategias de mejora

4.1. El informe de productividad

Actualmente nos encontramos en un escenario que resalta los retos de la gestión empresarial y el rendimiento laboral de los equipos que construyen una compañía, por eso es necesario contar con herramientas que miden sus actividades productivas y su desempeño, traduciendo los datos en informes de resultados.

Un informe de productividad es una herramienta fundamental para optimizar la toma de decisiones por parte de los responsables de RRHH y directivos de la empresa. Así mismo, facilita la identificación de los puntos de mejora y los empleados que necesitan mayor atención, para así ofrecer estrategias efectivas.

Para aprovechar los beneficios que ofrece un informe de productividad y obtener datos objetivos, es recomendable que la empresa invierta en soluciones dedicadas a la medición de la productividad y que esta se adapte a todos los modelos de trabajo existentes actualmente. De esta manera se evitarán errores y datos subjetivos.

4.1.1. ¿Qué es el informe de productividad?

El informe de productividad, es esencialmente un documento informativo que mide cuán productivos son los empleados de una empresa, en base a un determinado tiempo de trabajo y unos objetivos claros. Este informe de productividad sirve para comunicar información relevante sobre el desempeño de los trabajadores. Los datos están guiados por una serie de indicadores clave preestablecidos. Este documento, puede ser creado por la organización o por un trabajador.

Un informe de productividad permite evaluar diferentes factores que impactan sobre el resultado, por ejemplo; las faltas, las horas extras, los conflictos en el equipo, los cambios de gestión, etc. Se usa también como acompañamiento de metas y mide el desempeño de todos los trabajadores, para

así identificar el alcance de los objetivos planteados, las proyecciones futuras o estrategias de mejora, impulsando una óptima toma de decisiones y garantizando resultados más positivos.

Realizar un informe de productividad permitirá a la empresa reflejar la realidad que se experimenta durante el proceso de producción; cuánto se está produciendo, en cuánto tiempo y cuántos recursos se han invertido para ello. Promoviendo así la comunicación, la competitividad, la precisión financiera y, de consecuencia, el aumento de la productividad.

4.1.2. ¿Cómo hacer un informe de productividad?

Un informe de productividad puede reflejar; tanto la cantidad de productos generados en base al desempeño del trabajador, como la consecución de proyectos o la actividad productiva diaria del trabajador.

Para comenzar el informe de productividad se deben tener en cuenta sus elementos básicos, que dependerá del producto, proyecto, actividad o empleado que se quiera analizar.

Como cualquier informe, necesita de una estructura, está se compone por diferentes etapas o pasos fundamentales:

Información inicial del informe de productividad:

Nombre de la empresa

Nombre del empleado o equipo a analizar

Fecha de realización del informe

Periodo: El periodo de tiempo que se quiere medir, desde el inicio hasta la finalización, o periodo actual de la producción, del proyecto o actividad laboral. La productividad puede medirse semanalmente, mensualmente, bimestralmente o como se prefiera.

Introducción: La finalidad del informe.

Objetivos iniciales: Qué se busca conseguir, actividades, niveles de productividad etc.

Planeamiento y recolección de datos:

Producto, actividad o proyecto: Lo que se está produciendo o en lo que se invierte el tiempo productivo.

Cantidades: Cantidad de unidades producidas, si es un producto. En caso de ser un proyecto, la cantidad de objetivos medibles conseguidos y en caso de querer evaluar la productividad de un empleado, la cantidad de horas y días de actividad.

Tiempo: El tiempo invertido en la producción del producto, o bien de una actividad o proyecto enfocado a un servicio.

Resultados y observaciones: Una vez relacionados todos los datos es momento de identificar si la producción fue buena o mala, o si el proyecto o la actividad se concluyó satisfactoriamente o no. En caso de medir la productividad del empleado, si cumplió o no con la media de actividad propuesta.

Conclusiones del informe de productividad:

Análisis y conclusión: Se indica el producto, el proyecto, o el empleado, según corresponda, junto con los datos obtenidos y las conclusiones en base a la información reflejada, comparada con los objetivos inicialmente planteados.

Recomendaciones o estrategias de mejora: Teniendo en cuenta la información reflejada en el análisis previo, es ideal realizar una serie de recomendaciones que pueden ser estrategias para mejorar las falencias identificadas, así como sugerir el aprovechar los momentos de alta productividad, etc.

Para obtener un informe de productividad con datos objetivos, sobre todo en la etapa de planeamiento y recolección de datos, es importante contar con un sistema de medición de productividad que registre los datos automáticamente y refleje el tiempo productivo, la actividad esperada y los indicadores que promueven la consecución de un producto o un proyecto empresarial.

Este tipo de herramientas, incluso, brindan la posibilidad de descargar un informe de productividad organizado y con todos los datos conseguidos, en PDF, Excel u otros formatos, para complementar el informe final.

4.1.3. Sus beneficios

Previene problemas y agiliza las soluciones

El informe de productividad, sobre cualquier ámbito (productos, proyectos o empleados), facilita el acompañamiento del desempeño, lo que permite identificar y corregir, con antelación, problemas que impactan en el tiempo de ejecución, en la consecución de objetivos y la satisfacción de los clientes.

Facilita el establecimiento de metas y objetivos

Esta herramienta facilita el establecimiento de metas del equipo. Al optar por una herramienta automatizada, los responsables tienen acceso al historial de cada profesional y de cada equipo, todo en tiempo real. Haciendo así más simple la definición de objetivos realistas.

Aumenta la productividad y el rendimiento

Como se ha mencionado previamente, el informe de productividad se utiliza para acompañar el desempeño de cada profesional, de esta manera es posible identificar cuando necesitan ayuda o un cambio de estrategia. Con una solución dedicada la empresa podrá mantener la motivación de los equipos y empleados, lo que impulsa el aumento de productividad y el rendimiento laboral.

Brinda una visión completa del negocio

Un informe de productividad proporciona una visión completa del desarrollo laboral de los profesionales que componen la empresa, permitiendo evaluar y monitorizar las actividades vinculadas a la ejecución de productos y servicios o de un proyecto determinado. Con un sistema de medición de productividad, es posible visualizar toda la información sobre el desempeño de los empleados y equipos de trabajo, en tiempo real y de forma automática.

Ofrece una ventaja competitiva

El informe de productividad, en conjunto con otras herramientas de gestión, permite que las empresas mantengan un ambiente más productivo y comprometido. Agilizando el trabajo y entrega de servicios y productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes e impulsando la competitividad en el mercado.

4.2. Elementos que debe contener un reporte de productividad

Los datos que componen la productividad dependen del área de actuación, una vez que los resultados del trabajo deben ser comparados con las metas. Los principales tipos de datos que pueden estar presentes en el reporte de productividad, son los siguientes:

Indicadores Financieros

Facturación de ventas — comparación de la facturación esperado con lo realizado;

Costos — comparación de los costos planificados con los realizados;

Reales por caja vendida — indica cual es la relación para cada caja vendida.

Indicadores de Productividad

Producción — Identifica la relación de la productividad de cada funcionario por hora de trabajo;

Tiempo de recibimiento — Hace el levantamiento de tiempo gasto para realizar la entrada de procesos, como clientes en la caja, proveedores, productos, etc.

Tiempo de entrega — Identifica el tiempo medio llevado para la entrega de un producto o carga.

Indicadores de Calidad

Tasa de defecto — Realiza una comparación del porcentual de defectos de determinado producto o proceso en relación al total de tareas realizadas;

Tasa de entregas en el plazo — Indica el porcentual de entregas realizadas en determinado plazo.

Indicadores de Seguridad

Ocurrencia de accidente de trabajo — Informa el número de días que la empresa no tuvo accidentes de trabajo;

Costo de los accidentes de trabajo — Informa todos los costos que la empresa tuvo con accidentes de trabajo.

Indicadores de RR. HH.

Inversión en entrenamiento — Presentar el valor que fue invertido en entrenamientos dentro de un determinado periodo;

Turnover — Apunta la tasa de rotación de los colaboradores en un determinado periodo de tiempo.

4.3. Cómo fomentar la productividad del personal

Además de poseer un conocimiento adecuado para realizar un trabajo, los trabajadores también deben sentirse motivados para trabajar. Esto fomentará la productividad del personal. Hay muchas maneras de motivar a las personas. Existe la motivación negativa, tal como el miedo a perder el empleo o correr el riesgo de recibir críticas por parte del jefe. También existe la motivación positiva, tal como el elogio, los incentivos financieros, la formación complementaria y el desarrollo profesional. La motivación positiva es más eficaz para mejorar el desempeño y aumentar la productividad.

4.3.1. Los salarios y otros incentivos financieros

El primer paso en motivar a sus empleados es asegurar que reciban un salario regular y justo. El salario debe ser suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados y sus familias y tiene que ser de conformidad con la legislación sobre el salario mínimo.

También deberá proporcionarse licencia de maternidad con goce de sueldo, licencia por enfermedad con goce de sueldo y vacaciones pagadas de conformidad con la ley. Además, se podrá ofrecer a los trabajadores otros incentivos monetarios, tales como bonificaciones (por persona, así como por el desempeño del grupo), un seguro de vida o igualar las contribuciones de contrapartida a una cuenta de ahorro para la educación de sus hijos.

A la hora de decidir sobre la remuneración, haga hincapié en que se debe evaluar cada puesto de trabajo de manera objetiva y proporcionar igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor. Esto significa que debe pagar al personal lo mismo cuando realizan el mismo trabajo, y también por trabajo que podría ser diferente, pero de igual valor. Por ejemplo, el trabajo de un administrador de cuentas podría ser diferente al de un director de comercialización, pero pueden ser similares o iguales en términos de niveles de experiencia, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales. La evaluación de tales criterios objetivos debe ser una consideración primordial a la hora de decidir sobre la remuneración, en lugar de hacer suposiciones basadas en estereotipos acerca del puesto o del titular del mismo.

4.3.2. La estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro

Estabilidad laboral: Si un trabajador tiene un empleo bien remunerado, con buenas condiciones laborales, él o ella querrá que la situación continúe y mantener el trabajo. El propietario de la empresa se beneficiará de contar con empleados trabajando por largo tiempo en la empresa ya que no tendrá que perder el tiempo en contratar y capacitar a personas nuevas una y otra vez.

Salud y la seguridad: Un trabajador que teme lesionarse se distraerá en el trabajo y no se puede esperar que se desempeñe bien en su puesto. Del mismo modo, si el trabajador está expuesto a materiales peligrosos que afectan negativamente su salud, su productividad se verá disminuida. El propietario de la empresa se debe asegurar de que se instaure disposiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo y que se instruya a los trabajadores sobre las mismas. Esto tendrá un impacto positivo en la productividad.

4.3.3. Los equipos y el trabajo en equipo

El trabajo en equipo aumenta la productividad, ya que mejora la coordinación y la interacción entre los trabajadores, produce mejores ideas y mejora la participación de los individuos en el éxito de todo el proceso. Vea el siguiente ejemplo:



4.3.4. La evaluación del desempeño y la retribución

El cuarto paso de la escala de las necesidades de motivación establece que las personas desean ser valoradas por lo que hacen, sentirse responsables de su trabajo y ser recompensadas por lo que hacen bien. El trabajador ya se siente motivado al tener un trabajo estable y bien remunerado y sentirse parte de un equipo. Los empleados se sienten motivados además por ser apreciados y retribuidos por el trabajo que realizan.

Para animar a los trabajadores a obtener mejores resultados, se debe:

- Comunicar de forma clara las normas del desempeño que se espera de cada trabajador
- Evaluar continuamente el desempeño de los trabajadores

- ☑ Darles retroalimentación sobre los aspectos positivos y los aspectos negativos de su desempeño
- ☑ Alentar a los trabajadores retribuyéndoles por su buen desempeño
- ☑ Dejar que los trabajadores se alienten y evalúen mutuamente.

Es necesario que se tome el tiempo para escuchar y proporcionar retroalimentación. Si está ocupado, dígame al empleado que le gustaría hablar con él más tarde e inmediatamente programe una cita para la conversación. Los problemas de trabajo o los problemas personales no resueltos mantienen a las personas distraídas de su trabajo, lo que reduce la productividad.

¿ Cómo dar retroalimentación diaria?

- Hágalo pronto después de la actividad siempre que sea posible, ya sea que se trate de un elogio o de una amonestación
- Piense antes de hablar
- Sea específico. Por ejemplo, diga cosas como: "No me pareció apropiado interrumpir a la persona mientras estaba hablando"
- Sea directo y trate de ser lo más constructivo posible, sin ser sarcástico ni negativo
- Enfóquese en los temas importantes
- Elija el momento, el lugar y las palabras adecuadas
- Mantenga la calma

La retroalimentación por bajo desempeño se debe proporcionar de una manera constructiva y debe centrarse en el comportamiento, no en la persona. La conversación debe ser sobre la causa del mal desempeño y tratar de encontrar maneras de mejorarlo. Estas podrían incluir la capacitación, asignar tareas diferentes, proporcionar nuevas herramientas o equipamiento, o incluso un corto permiso del trabajo para recuperarse de una enfermedad. Un mal desempeño continuo, incluso después de que se ha ofrecido varias soluciones, es razón para la terminación del contrato del trabajador.

Además de la retroalimentación diaria, se debe realizar una reunión de evaluación del desempeño una o dos veces al año. En esta reunión, se evalúa el desempeño de cada empleado. Se debe pedir

a los empleados que respondan preguntas acerca de los objetivos que se establecieron en la reunión anterior, tales como:

- ¿Fue un objetivo realista? Si la respuesta es no, ¿qué objetivo habría sido más adecuado?
- En una escala del uno al diez, ¿qué tanto cree Ud. haber logrado el objetivo?
- ¿Cómo sabe que ha alcanzado ese nivel de logro?
- ¿Qué han hecho para alcanzar el objetivo?

Posteriormente, se debe discutir y acordar los objetivos futuros.

Como administrador de su negocio, Ud. debe pedir a sus trabajadores que le proporcionen retroalimentación sobre su propio desempeño. Los trabajadores le pueden ayudar a mejorar la productividad al identificar tanto lo negativo como lo positivo de las acciones y las decisiones que Ud. toma. Los trabajadores deben poder proporcionar una retroalimentación franca a los propietarios o administradores sin temor a represalias. Asimismo, utilice la reunión de evaluación de desempeño para discutir las bonificaciones y/o posibles promociones para sus mejores empleados.

4.3.5. Capacitación y desarrollo

Capacitación

Se ha seleccionado cuidadosamente a sus trabajadores de modo que cuentan con las competencias necesarias para realizar su trabajo. Sin embargo, la empresa puede ser un poco diferente de las otras empresas en las que han trabajado, por lo que la capacitación en servicio permitirá a los trabajadores rendir al máximo de sus capacidades. Puede ser necesaria capacitación adicional a medida que se desarrolla su negocio o si hay nuevas tendencias en el mercado y se requiere de nuevas habilidades.

En las pequeñas empresas, los empleados aprenden de los compañeros de trabajo o de los supervisores con experiencia. Por lo tanto, la mayor parte de la capacitación se realizará durante

el servicio mediante el acompañamiento profesional (coaching). El acompañamiento profesional (coaching) proporciona a los trabajadores las competencias que necesitan para desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo. Normalmente es el propietario de la empresa quien actúa como instructor, pero también se puede asignar a trabajadores experimentados y competentes para que proporcionen acompañamiento profesional a los nuevos trabajadores. Para proporcionar una sesión de acompañamiento profesional eficaz, se debe:

- ☑ Identificar las nuevas competencias que necesitan los trabajadores comparando su desempeño actual con los requisitos del puesto de trabajo.
- ☑ Involucrar a los trabajadores en la planificación de las sesiones de acompañamiento profesional para ayudarle a decidir qué competencias se debe impartir y cuándo y dónde se llevará a cabo las sesiones.
- ☑ Explicar muy claramente qué competencias se necesita y qué es lo que se espera lograr.
- ☑ Demostrar las competencias para que los trabajadores puedan observarlas.
- ☑ Hacer que sea un requisito el que los trabajadores practiquen las nuevas competencias.
- ☑ Observar su desempeño y proporcionarles retroalimentación para que puedan mejorar sus competencias.

El desarrollo de los empleados

El peldaño más alto de la escalera motivacional se refiere a la necesidad de las personas de desarrollarse, mejorar sus habilidades, aprender nuevas competencias y crecer en sus puestos de trabajo. Si se satisface esta necesidad, los trabajadores estarán más contentos y motivados para contribuir a hacer que su empresa sea más productiva.

¿Cómo se puede responder de la manera correcta? Algunos ejemplos:

- ☑ **Hacer que los trabajadores realicen un trabajo diferente** por un corto período de tiempo con el fin de expandir sus competencias y cualificaciones y crear un grupo de trabajadores capaces de realizar diferentes tareas cuando se necesite más ayuda en diferentes departamentos.

- ☑ **Dar ascensos a los trabajadores de la empresa** en lugar de traer gente del exterior. Esto debería ser una política declarada. Cuando los empleados saben su buen desempeño puede dar lugar un ascenso, se sentirán motivados a hacer el mejor trabajo posible. Durante las evaluaciones del desempeño, hable con ellos acerca de la posibilidad de un ascenso y de las perspectivas de hacer carrera profesional en su empresa.

4.4. Productividad y calidad al estilo japonés

Es muy cierto que todos queremos aumentar nuestra productividad, alcanzar nuestros objetivos, mejorando el rendimiento y aumentando la rentabilidad. Pues ¡vaya que los japoneses tienen una excelente forma de hacerlo! Aunque no es la única, es muy interesante cómo lo logran, y aprender de ellos seguramente optimizará tu negocio.

Debemos partir de este hecho: mejorar la calidad, aumenta la productividad. Así es para los japoneses y, desde luego, para un buen emprendedor, la productividad no se trata simplemente de tener un mayor índice de producción. Realmente, el término productividad se refiere a optimizar el uso de los recursos y estrategias para obtener el máximo de producción con mayor rentabilidad.

Alcanzar el máximo potencial en cada jornada de trabajo es, para la cultura japonesa, ser productivo. Pero esto va de la mano con la calidad, pues de nada servirá producir mucho, si su producto final no logra satisfacer las necesidades del público a quien va dirigido. Los japoneses se caracterizan por aportar calidad en todo lo que lleva su sello, ya sea en artículos deportivos, electrodomésticos, libros, investigaciones, en todo.

La calidad les garantiza el aumento de su productividad. Calidad no solo en el producto final, sino durante todo el proceso de elaboración, evaluando cada aspecto que pueda ser mejorado a fin de optimizar toda la producción.

Para los japoneses la productividad va de la mano con la calidad. Esto inició después de la Segunda Guerra Mundial, ya que uno de los intereses de los japoneses, para poder reconstruir su país, era lograr cambiar esa imagen de baja calidad que acompañaba a sus productos.

Esto lo lograron con la ayuda de Edwards Deming, un profesor de la Universidad de Columbia que destacaba por su manejo y trabajos en el tema del control estadístico de calidad, desarrollado por Walter A. Shewhart. Deming fue invitado con el fin de capacitar a una nueva generación de ingenieros. Lo incentivó y guio a trabajar bajo el “Sistema Integral de Calidad”, como parte del control estadístico de calidad, incidiendo sobre el diseño, fabricación y comercialización, aplicando los conceptos de aseguramiento de calidad y prevención. Esto permitió mejorar por mucho la calidad de sus productos, así como su productividad, creando, de esta manera, la buena reputación japonesa en este ámbito.

Actualmente se manejan bajo el enfoque de Control Total de Calidad. Este incluye la aplicación de mecanismos, técnicas y herramientas para desarrollar, mantener y mejorar la calidad de cada producto con la mayor satisfacción del cliente y sin gastar demasiado.

El control de calidad japonés toma en cuenta todo el sistema organizacional de la empresa, centrándose en el cliente, sus necesidades e intereses, aplicando principios y técnicas estadísticas. Bajo este esquema, los japoneses desarrollan, diseñan y producen, manteniendo la calidad y logrando que sea económico, útil y satisfactorio.

4.4.1. Estrategias de productividad y calidad japonesas

Son varias las estrategias utilizadas por los japoneses para mejorar su productividad y calidad. Estas no solo son aplicadas por ellos, pues en el mundo occidental también son aplicadas, gracias a los buenos resultados que se han obtenido con su implementación. Esto hace que sean aplicadas por empresarios, sin importar la ubicación o rama a la que se dediquen. Entre estas estrategias resaltan:

4.4.1.1. Las 5 S

Es un modelo de productividad que consiste en llevar a las empresas la estrategia desarrollada en el hogar para lograr los objetivos. Su nombre se debe a las iniciales de cada uno de los pasos que se siguen:

1. **Seiri (selección y descarte)**: Consiste en separar lo necesario de lo que no lo es. Dicho de otra forma, qué guardarlas y qué tirarás.
2. **Seiton (organización)**: Se trata de ordenar, así evitas la pérdida de tiempo.
3. **Seiso (limpieza)**: Consiste en limpiar tu ambiente de trabajo y mantenerlo completamente ordenado.
4. **Seiketsu (estandarizar)**: Consiste mantener las anteriores, a través de instrucciones o información.
5. **Shitsuke (disciplina y compromiso)**: Se trata de obedecer los acuerdos y normas, cumpliendo correctamente con las actividades.

Con esta estrategia buscan, no solo aumentar la productividad y calidad, sino evitar gastos de tiempo innecesarios, trabajando de forma organizada y limpia, hasta llegar al compromiso real de cada uno de los integrantes del proceso de producción.

4.4.1.2. Hoshin Kanri

En esta estrategia es fundamental la participación y compromiso de toda la organización en sus distintos niveles. Su significado es: Hoshin, que se refiere a dirección de la aguja y Kanri, es administración y control. En este procedimiento se identifican, ordenan y resuelven las actividades susceptibles a ser mejoradas.

La primera fase consiste en realizar un plan estratégico, estableciendo la filosofía, directrices y objetivos. Además, dando dirección y control a la organización. En la segunda fase, se desarrolla la gestión estratégica, siguiendo la labor continua, basada en un diagnóstico de la empresa, afrontando las debilidades mediante propuestas para mejorar.

Seguidamente establecen indicadores, para identificar si las estrategias les están llevando a alcanzar los objetivos. Además, plantean y aplican las actividades, esas acciones específicas a desarrollar, siendo importante aquí la relación tiempo-calidad y la acción a realizar. Se desarrolla un seguimiento y control junto a una revisión periódica.

4.4.1.3. Kanban

La palabra tiene como significado cartel o tarjeta visual. Es una técnica creada por la fábrica japonesa de automóviles Toyota, con la finalidad de mejorar el intercambio de información entre los diferentes operadores de la línea de producción, dividiendo el proceso de producción en fases bien delimitadas, con órdenes de trabajo específicas. Se basa en tres reglas:

1. **Visualizar el trabajo en Kanban:** se divide en trabajo en etapas y se cuenta con post it, ubicadas en pizarras, con los cuales se permite visualizar los pasos a realizar para culminar la tarea indicada a cada persona.
2. **Determinar el límite de trabajo en curso:** definir cuántas tareas se realizarán en cada fase, dando la importancia a culminar cada tarea.
3. **Tiempo de culminación de cada tarea:** contabilizando el tiempo utilizado para culminar cada tarea, desde el momento en que se pide el producto, hasta que se entrega (lead time).

Con esta estrategia se delimitan las tareas a realizar fase por fase.

4.4.1.4. Método kaizen para mejorar la productividad

Kaizen quiere decir cambio bueno, en español más conocido como “Mejora Continua”. Es otra de las estrategias utilizadas por los japoneses, de gran efectividad. Está basada en la participación de todos los implicados en el proceso de producción, desde el trabajador de menor cargo hasta la directiva. Busca las formas de mejorar continuamente, estableciendo metas pequeñas a alcanzar con pequeños cambios o mejoras y a corto plazo, evitando así errores en el proceso de producción y economizando tiempo y costos con modificaciones simples. Este método se basa en el círculo de Deming para lograr las mejoras continuas, el cual se compone de los siguientes procesos:

1. **Planear:** establecen las metas y plan a seguir.
2. **Hacer:** ejecutan el plan.
3. **Verificar:** analizando el resultado obtenido con la acción aplicada.

4. **Actuar:** se decide si se necesita alguna modificación para seguir mejorando y, de ser así, se inicia de nuevo con la planeación.

Al aplicar esta estrategia, es de suma importancia el compromiso y la disciplina, nos permite identificar y solucionar problemas en todas las áreas de la organización, buscando optimizar todo el proceso. El Kaizen es una herramienta aplicable a todos los ámbitos de la vida, identificando las fallas, estableciendo las metas, plan a seguir y verificando si te favorece o debes modificar algo más.

Recordemos, mejorar la productividad de una empresa está completamente ligado a la calidad del producto, así podrán asegurar que sus clientes se mantengan a la espera de algo más, estableciendo la diferencia ante la competencia y generándote más rentabilidad.

4.5. Principios de la Gestión Total de la Productividad

Los principios en los cuales se basa la GTP para generar productos y servicios con una calidad superior, costos unitarios bajos y tiempos de respuesta rápidos son:

1. **Calidad/perfección.** Buscar la calidad en el diseño, la calidad de conformidad y la calidad del desempeño.
2. **Orientación hacia el cliente.** Escuchar atentamente lo que dicen los clientes, aprender de ellos con, darles lo que desean en lugar de lo que puedes ofrecer sin disgustarlos.
3. **El valor de los empleados.** Considerar a la gente que trabaja en la empresa como un activo, proporcionándoles armonía y seguridad en el trabajo.
4. **Curva de aprendizaje.** Siempre que sea posible, los niveles de productividad y los costos de producción deben planearse sobre las bases de las curvas de aprendizaje.
5. **Diseñar productos y servicios con una estrategia deliberada para estandarizar y simplificar sus componentes.**
6. **Benchmarking.** Tomar lo mejor de las tecnologías de por lo menos tres competidores en cuanto a diseño de productos, servicios y procesos de producción, y tratar de mejorar lo que la competencia ya ha logrado.

7. **Planificación de la gama de productos.** Crear una gama de productos o servicios que resulten ganadores en productividad total y en la participación de mercado sobre una base consistente.
8. **Consistencia.** Resulta mucho mejor ser consistente a lo largo del tiempo que ser perfecto ocasionalmente.

Bibliografía

1. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12826w/AnalsInterprEdosFin_UnidadI.pdf
2. <https://docplayer.es/13125213-Introduccion-a-la-productividad.html>
3. <https://on-time.es/productividad/evolucion-historica/>
4. <https://masymejor.com/indicadores-de-productividad/>
5. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/3181/3581>
6. <https://masymejor.com/productividad-estilo-japones/>
7. <https://www.workmeter.com/blog/informe-productividad-ejemplo/#toc-item-0>
8. <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-emresas/indicadores-productividad/>
9. <https://softgrade.mx/indicadores-de-productividad/>
10. <https://blog.bind.com.mx/indicadores-productividad>
11. Sotomayor Moreno, José Ignacio (2000). *“La productividad clave del éxito de las organizaciones para el nuevo siglo”*. Investigación administrativa No. 85, enero-abril de 2000.
12. Organización Internacional del Trabajo (2016). “El recurso humano y la productividad”. Mejore su negocio (MESUN).
13. Marvel Cequea, Mirza; Rodríguez Monroy, Carlos; Núñez Bottini, Miguel Angel La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores Intangible Capital, vol. 7, núm. 2, 2011, pp. 549-584 Universidad Politécnica de Catalunya Barcelona, España. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>
14. La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica por: Leonard Mertens. México, junio de 1999.
15. <https://milvus.online/blog/conozca-mas-sobre-informe-de-productividad-para-gestion-de-equipos/>