

MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS: UN PROBLEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY IN COLOMBIAN COMPANIES: A STRATEGIC PLANNING PROBLEM

Luz Elena Montoya Rendón¹

Julio Cesar Montoya Rendón²

Carlos Rubén Trejos Moncayo³

Resumen

El entorno empresarial en los tiempos actuales es de permanente atención de los *stakeholders* y los riesgos asociados al bienestar de las organizaciones parecería que no están siendo debidamente encausado en su planeación estratégica y es así como, tanto en Colombia como en otras regiones Latinoamericanas, en los últimos quince años se viene presentando baja en la productividad de las empresas. Este problema requiere atención, puesto que incide directamente en el crecimiento sostenible de beneficios sociales y económicos no solo de las organizaciones sino de la calidad de vida de las personas y en consecuencia del Estado. Identificar los factores a tener en cuenta en el

¹ Administradora de Empresas, Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Sistemas Integrados de Gestión. Investigador asociado del Grupo de Investigación Ilama. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Colombia. luz.montoya@unad.edu.co

² Administrador de Empresas, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Maestría en Administración de Empresas. Investigador junior del Grupo de Investigación Ilama. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Colombia. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1170-9296> Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=JGJcuGwAAAAJ&hl=es> Correo electrónico de contacto: julio.montoya@unad.edu.co

³ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magister en Mercadeo Agroindustrial, Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN de la UNAD, investigador grupo Sindamanoy, líneas de investigación: emprendimiento y cadenas productivas. Correo electrónico carlos.trejos@unad.edu.co, C.C. No. 98394180 de Pasto. Código ORCID <http://orcid.org/0000-0003-0352-9981>

actuar de la gerencia y definir los planes de acción pertinentes para el mejoramiento de su productividad en su planeación estratégica es el propósito de este ensayo, el cual en su desarrollo se orienta por los siguientes cuestionamientos: ¿Cuáles son los factores que identifica el Estado colombiano que deben ser tenidos en cuenta por la alta dirección para el mejoramiento continuo de la productividad de las empresas? ¿Cuáles factores deben considerar los responsables de la gestión administrativa cuando van a establecer la planeación estratégica teniendo en cuenta que el mejoramiento continuo debe ser la constante dentro de su organización? ¿Por qué es importante medir la productividad estableciendo grados de eficiencia, de eficacia y de efectividad organizacional? Los resultados se obtuvieron mediante la revisión de fuente secundaria y en las conclusiones es relevante las medidas de eficiencia, eficacia y efectividad.

Summary

The business environment in the current times is of permanent attention of the stakeholders and the risks associated with the welfare of the organizations. In effect, would seem that they are not being properly prosecuted in their strategic planning and this is how, both in Colombia and in other Latin American regions, in the last fifteen years have been presenting low productivity of companies.

Bearing this in mind, this problem requires attention, since it directly affects the sustainable growth of social and economic benefits not only of the organizations but of the quality of life of the people and consequently of the State. Because of this, identifying the factors to be taken into account in the actions of management and defining the relevant action plans for the improvement of their productivity in their strategic planning is the purpose of this essay, which in its development is guided by the following questions: What are the factors that identify the Colombian State that should be taken into account by senior management for the continuous improvement of the productivity of companies? What factors should be considered by those responsible for administrative management when they are going to establish strategic planning taking into account that continuous improvement should be the constant

within their organization? Why is it important to measure productivity by establishing degrees of efficiency, effectiveness and organizational effectiveness?

The results were obtained by reviewing the secondary source and in the conclusions the measures of efficiency, effectiveness and effectiveness are relevant.

Introducción

La baja productividad de las empresas colombianas. es un problema que se viene presentando derivado, o de la gestión gerencial porque en el establecimiento del plan estratégico de la organización, no se crean relaciones entre factores internos que conlleve al fortalecimiento de sus áreas funcionales o de su sistema productivo específico y del talento humano que interviene en él (Linarte, 2015); o porque tampoco se establecen medidas de productividad a través de la eficiencia, la eficacia y la efectividad que genera una dinámica de mejoramiento continuo; o porque las políticas públicas del Estado no se actualizan a la velocidad que se dan los cambios en el entorno y la dinámica de los movimientos económicos en los mercados internacionales, generando un caos frente a tantos riesgos (Consejo Privado de Competitividad & Universidad de los Andes, 2017).

Todas esas afirmaciones conllevan a identificar los factores a tener en cuenta en el actuar de la gerencia y definir los planes de acción pertinentes para el mejoramiento de su productividad en su planeación estratégica, mediante la respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿Cuáles son los factores que identifica el Estado colombiano que deben ser tenidos en cuenta por la alta dirección para el mejoramiento continuo de la productividad de las empresas? y ¿Cuáles factores deben considerar los responsables de la gestión administrativa cuando van a establecer la planeación estratégica teniendo en cuenta que el mejoramiento continuo debe ser la constante dentro de su organización? ¿Por qué es importante medir la productividad estableciendo grados de eficiencia, de eficacia y de efectividad organizacional? El alcance, en concordancia con estos

cuestionamientos, se establece hasta la identificación de los factores internos y externos cuyo conocimiento permite su articulación con la planeación estratégica de la organización como estrategia para que ésta mantenga su proceso de mejoramiento continuo, considerando alianzas estratégicas con los programas derivados de la política pública. Por lo tanto, no incluye el establecimiento de modelos de productividad ni pasos para su implementación.

Pero es menester frente a la productividad en Colombia, realizar un paréntesis para indicar que la anterior situación planteada no es exclusiva para este país, pues comparte responsabilidades con el resto de Latinoamérica, unos en menor o en mayor grado como es el caso de Chile y Argentina que presentan mayor crecimiento económico y social en los últimos quince años. Pero en general, durante esos años, los países de la región, experimentaron épocas de gloria, presentando un crecimiento promedio por año del 3%, debido, a un contexto internacional favorable fortalecido especialmente por altos precios de las materias primas (*commodities*) lo que generó su crecimiento económico con el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de las personas, disminución de la pobreza y mejoramiento de la igualdad social.

Sin embargo, en la actualidad, el deterioro de la actividad económica mundial, está llevando a los países latinoamericanos a una nueva crisis económica, con consecuencias que pueden alcanzar hasta la desestabilización de sus democracias y la pérdida de oportunidades como es el caso de Colombia que se le ha dificultado su ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) pues esta institución critica su nivel de empleo y desigualdad social; e incluso, en ocasiones parecería que la administración del posconflicto es débil, lo que puede generar el regreso a la ilegalidad de grupos o el incremento de la violencia en las ciudades y la delincuencia como consecuencia de la falta de garantías por parte del Estado (Consejo Privado de Competitividad & otro, 2017).

Es de anotar que la productividad la han definido diferentes autores. Prokopenko (1987) afirma que "Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla." Linarte (2015) asume la

productividad “como la integración de las variables gente, tecnología y dinero con el fin de generar bienes y servicios, que sean beneficiosos para todos los actores involucrados (empresa, trabajadores, clientes y sociedad)” y va más allá porque considera lo social en función de que las personas tengan conciencia de la importancia de ésta para mejorar su calidad de vida y que a su vez la empresa valore el trabajo de las personas como factor para incrementar la productividad.

David (2013) en cambio, alude a los factores internos y externos de productividad teniendo en cuenta su incidencia en el crecimiento económico sostenible de las organizaciones y la ventaja competitiva que genera la interrelación de factores en especial la de los internos, interrelación que debe ser rectora al momento de la construcción del plan estratégico y el establecimiento de medidas de eficiencia, eficacia y efectividad para la gestión con alto nivel de productividad y como estrategia para el mantenimiento del mejoramiento continuo de los procesos de la organización. Krugman premio nobel de economía en el 2008 (citado por Consejo Privado de Competitividad & otro, 2015), se refirió a ella expresando “la productividad no lo es todo, pero a la larga es casi todo. La capacidad de un país de mejorar su estándar de vida depende casi exclusivamente de su habilidad de incrementar la producción por trabajador”; otros, la describen como la capacidad que tiene la organización de ser eficiente, efectiva y eficaz.

Entonces, de acuerdo con los elementos consultados en las anteriores definiciones, productividad es la relación existente entre el todo de la organización donde ese “todo” se constituye en entrada a los procesos que conforman el sistema de gestión de la organización y cuyas salidas generan contacto con el medio externo con productos y servicios de calidad para garantizar el crecimiento económico sostenible de la misma, la propensión al empleo y el equilibrio social de las comunidades donde se emplazan las empresas. Es la relación amigable que existe entre las entradas al proceso de producción y las salidas buscando la satisfacción del cliente.

Desde el punto de vista de la identificación de los factores internos en función de la política pública, la alta dirección al momento de establecer la planeación estratégica debe considerar “(...) inversión de recursos para lograr mayores niveles de eficiencia, la

adopción de mejores prácticas gerenciales y productivas, la innovación o la capacitación a sus empleados". En consecuencia, Eslava y Haltiwanger (citados por Consejo Privado de Competitividad & otro 2016) afirman que el crecimiento de la productividad se logra mediante la inversión en ciencia, tecnología e innovación, el establecimiento de alianzas con la academia la cual debe garantizar la formación de talento humano competente, el establecimiento de estrategias sostenibles de crecimiento verde y la ejecución de buenas prácticas propias de cada industria en el contexto global.

En cuanto a los factores de productividad que deben establecerse en la planeación estratégica debe ser la constante de la gestión administrativa, teniendo en cuenta que los factores externos, se encuentran por fuera del control de los gerentes pero son derivados de políticas públicas y por lo tanto, ellos deben considerarlos con el fin de identificar programas oficiales que vinculen la empresa mediante alianzas estratégicas con las entidades públicas y obtener los beneficios que éstos brindan para mejoramiento de la productividad del tejido empresarial colombiano; además de mitigar el riesgo que éstos puedan generar a la organización (Consejo Privado de Competitividad & otro, 2017). Linarte (2015) afirma que la falta de una dinámica permanente para formular estrategias donde los beneficios económico y sociales derivados de su implementación sean sostenibles en el largo plazo, afecta sustancialmente el nivel de productividad de la organización.

Así mismo, Linarte (2015), propuso un modelo denominado "Dimensiones de los factores que afectan la productividad" el cual es referencia para la identificación de factores internos y externos que afectan la productividad de las organizaciones. Su estructura es fácil de interpretar y de relacionar los factores en la planeación estratégica. Linarte (2015) afirma que con este modelo se identifican fácilmente, los factores que tienen mayor impacto en las variaciones de la productividad lo que facilita la formulación de estrategias y definición de acciones para controlar las variaciones de la productividad, en cualquier período.

En ese modelo, las dimensiones de los factores que afectan la productividad en el contexto externo, comprende las siguientes categorías: gobierno (reglamentaciones,

situación política, social y económica); entorno (competencia, medio ambiente y sociedad). A su vez, las dimensiones que afectan la productividad en el contexto interno, comprende las siguientes categorías: gestión administrativa (la administración, creación del conocimiento, aprendizaje organizativo, toma de decisiones centralizadas), mano de obra (mezcla de la fuerza de trabajo, estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneraciones, calidad de la fuerza laboral y destrezas), materiales y suministros (energía, compras, inventarios, diseño del producto, materiales, logística, almacenamiento y manejo de materiales), maquinarias y equipos (vida útil de los equipos, tecnología, mantenimiento, innovación, tecnología), Métodos de trabajo (diseño de trabajo, flujos de proceso, mejoramiento de los sistemas, ergonomía, mejoras técnicas, condiciones de trabajo, curva de aprendizaje), capital (inversión, capital de trabajo, utilización de la capacidad, investigación y desarrollo), cultura (ética del trabajo, calidad, valorar el tiempo disponible, trabajo en equipo).

Medición de la productividad

En cuanto a la importancia de medir la productividad estableciendo grados de eficiencia, de eficacia y de efectividad organizacional como medida del desempeño del sistema, la relación de las entradas con las salidas de los procesos organizacionales, deben ser indicativos de mayor producción de calidad con menos recursos, condición que indica que la eficiencia se relaciona con el uso de los recursos y con el cumplimiento de las actividades, al tiempo que la eficacia se relaciona con el grado en el que se aprovechan los recursos y la efectividad como la relación establecida entre los resultados obtenidos y las metas cumplidas, sin considerar los recursos (Linarte, 2015).

Para Gutiérrez (2010) la medida de la productividad se obtiene considerando los recursos empleados, el tiempo total y los resultados en buenas condiciones o de calidad que se obtienen. Así mismo, sugiere que la productividad se incrementa si se mejora la eficiencia reduciendo los tiempos desperdiciados por paros de equipos, falta de materiales, desbalances de capacidades, mantenimiento no programado, reparaciones y retrasos en los suministros y en las órdenes de compra, entre otros, cuya relación se

establece según se visualiza en la figura 1 donde se indica que si se obtiene una eficiencia del 50%, es porque se está desperdiciando la mitad el tiempo en aspectos tales como fallas de planeación y organización de la producción principalmente. Gutiérrez (2010) también afirma que el propósito de la eficiencia es optimizar la productividad del equipo, los procesos y los materiales que ingresan a éstos; por lo tanto, para alcanzar el nivel de productividad esperado se deben eliminar fallas en la operación de los procesos, deficiencias en los materiales, en la tecnología utilizada, entre otros. Para Candia, Aguirre, Correa & Herrera (2016), se debe identificar la gestión operativa de las cadenas de abastecimiento para mejorar la productividad.

Figura 1. Medición de la productividad

<p>Productividad: mejoramiento continuo del sistema Más que producir rápido, se trata de producir mejor Productividad = Eficiencia x eficacia</p>	
$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Tiempo total}} = \frac{\text{Tiempo útil}}{\text{Tiempo total}} \times \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Tiempo útil}}$	
<p><i>Eficiencia = 50%</i> 50% del tiempo se desperdicia en: Programación Paros no programados Desbalanceo de capacidades Mantenimiento Reparaciones</p>	<p><i>Eficacia = 80%</i> De 100 unidades, 80 están libres de defectos 20 tuvieron algún tipo de defecto</p>

Fuente: Gutiérrez Pulido, 2010

Según Gaither, N. & otro (citado por Sampayo & Reyes, 2016), La fórmula genérica para la medida de la productividad, establece la relación entre la cantidad de los productos o servicios realizados entre la cantidad de recursos utilizado. La productividad siempre se mide para un período de tiempo establecido. Tal relación se visualiza a continuación e

indica que la cantidad de producción varía en relación con la cantidad de recursos utilizados en el proceso

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Además, existe otro procedimiento para medir la productividad de un periodo, es el multifactor, el cual se considera un punto de partida para que la gerencia esté atenta a su comportamiento y según sea, reemplazar factores que provean un mayor nivel de productividad. Este procedimiento tiene en cuenta los siguientes factores básicos: capital, materiales, mano de obra directa y gastos generales, tal como se visualiza en las siguientes relaciones establecidas por Sampayo & Reyes (2016):

Factor	Fórmula
Capital	$\text{Capital} : \frac{\text{Volumen de productos producidos}}{\text{Valor de los activos}}$
Materiales	$\text{Materiales} : \frac{\text{Volumen de productos producidos}}{\text{Dinero desembolsado en materiales}}$
Mano de obra directa	$\text{Mano de obra directa} : \frac{\text{Volumen de productos producidos}}{\text{Horas de mano de obra directa}}$
Gastos generales	$\text{Gastos generales} : \frac{\text{Volumen de productos producidos}}{\text{Dinero desembolsado en gastos generales}}$

Fuente: Sampayo & Reyes, 2016

A manera de conclusión, se identificaron factores externos y externos que desde la política pública influyen el qué hacer de la alta dirección de las organizaciones y

que su debida relación propende por el mejoramiento continuo de las mismas. Así mismo, la categorización de factores que se conoció como resultado de la revisión bibliográfica y que permitió dentro de ellos identificar cada una de las variables que se asocian a los resultados de la productividad y que según sean estos, pueden manipularse en orden a que la organización sea más productiva. Se estableció que, para lograr el anterior propósito se debe realizar la planeación estratégica en función de la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Por lo tanto, para la verificación de los resultados se deben acopiar registros diarios como medio para que la gerencia establezca acciones para la mejora continua que conlleve a elevar la productividad de la empresa. Una buena planeación debe corregir todos los eventos presentados en función de la eficiencia; por lo tanto, debe considerar los desperdicios en tiempos tanto en la gestión como en la producción. Los planes de acción, deben definirse estableciendo tiempos, así mismo, los planes de mejoramiento deben contener acciones correctivas o preventivas según sea el caso, aunque el ideal de la gestión gerencial sería estimular la proactividad del equipo como medio para alcanzar altos niveles de productividad. Sin desatender la disminución de los tiempos desperdiciados por paros de los equipos, bajo nivel de los inventarios, falta de establecimiento de la capacidad óptima y del tamaño del negocio, maquinaria sin mantenimiento programado, logística que no está alineada con el abastecimiento requerido, entre otros. Así mismo, las alianzas estratégicas con instituciones del Estado y sus programas, siempre serán una buena alternativa para que las organizaciones privadas, sean visibles en sus entornos y contextos y fortalezcan sus procesos con miras a ser más productivas y competitivas.

Conclusión

La importancia de medir la productividad estableciendo grados de eficiencia, de eficacia y de efectividad organizacional se explicó teniendo en cuenta el significado de cada término y fue así como se logró entender cómo el mejoramiento; por ejemplo, de

la eficacia se logra optimizando los equipos, los materiales y los procesos, capacitando al personal responsable de las actividades de los procesos para alcanzar los objetivos planteados en la planeación; es así, que se debe trabajar bien desde la primera vez, sacando cero defectos, eliminando fallas tanto en los arranques como en la operación de éstos, utilizando materiales de calidad, diseños y equipos. Obviamente, las habilidades de los trabajadores en función de la eficacia. se deben incrementar y mejorar sus competencias mediante capacitaciones y sensibilizaciones buscando con ello permear la cultura organizacional a todos los niveles de la empresa con consecuencias en el mejoramiento del trabajo en cada cargo y por ende elevando el nivel de productividad. Además, que en párrafos precedentes se comprendió que la productividad, en últimas es la responsable del nivel de la calidad de vida de las personas si es en función de política pública y al interior de la organización, es la responsable de la estabilidad en el trabajo y de los ingresos de los trabajadores siendo esta situación responsable de un bienestar social y económico sostenible de todas las partes interesadas.

Referencias

Linarte, A. (2015). Modelos de los factores que afectan la productividad. *XVI Congreso de*

Ingeniería de Organización. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. (s.l.). Recuperado de:
<http://ariellinarte.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2015/09/Factores-que-afectan-la-productividad.pdf>

Consejo Privado de Competitividad & Universidad de los Andes. (2017) Productividad: la clave

del crecimiento para Colombia 2017. Recuperado de:
https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_Productividad-WEB.pdf

Candia C., Aguirre M., Correa, F. & Herrera M. (2016). La productividad total de factores en el

sector manufacturero chileno. *Economía Institucional*, volumen 18(35), pp. 229-255. Recuperado de:

<https://www.economiainstitutional.com/esp/vinculos/pdf/No35/13candia35.pdf>

Fred R., David (2013). *Administración estratégica*. Ciudad de México: México. Pearson Educación.

Joseph Prokopenko (1992). *Productivity Management: A practical handbook*, Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?id=0jyOKj8S_iYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Sampayo, C.A. & Reyes, M.A. (2016). *Factores que contribuyen en la productividad de los frutales de tardío rendimiento cultivados por pequeños agricultores en Palmira, Valle del Cauca*. Tesis de pregrado. Universidad Santiago de Cali. Palmira.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Recuperado de:

http://www.academia.edu/10265514/Calidad-total-y-productividad-3edi-Gutierrez_Pulido