

# COMO MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

ALBERTO LEAL SOLANO

En una empresa podemos tener muchas relaciones de productividad y cada área hablará un idioma diferente, por tal motivo es difícil en muchas ocasiones calcular e interpretar la productividad. Esto se trata de solucionar al utilizar la matriz por objetivos donde combina todos los criterios existentes en las diferentes áreas de una empresa entregando la medición total en puntos.

## COMO SE CONSTRUYE Y FUNCIONA ESTA MATRIZ?

Su elaboración necesita de siete pasos que a continuación explicamos teniendo como base la figura No. 1.

### PASO No. 1

Identificar los principales criterios que tienen impacto en la productividad de cada área.  
Ejemplo: CRITERIO

$$\text{PRODUCCION} = \frac{\text{TOTAL UNID. PRODUCIDAS}}{\text{TOTAL HORAS TRABAJADAS}}$$

### PASO No. 2

(Desde el paso No. 2 al No. 5 el trabajo consistirá en distribuir 10 casillas para cada criterio teniendo como base las siguientes normas).  
Calcular el nivel actual de rendimiento en el área para cada criterio y registrar el valor numérico obtenido en un nivel correspondiente a un puntaje de 3.

Ejemplo: Para criterio equipo se tiene:

$$\frac{\text{HORA MAQ. NO UTILIZ.}}{\text{HORAS MAQ. PROGRAM.}} \times 100 = \frac{80}{1000} = 8\%$$

Luego el valor 8% lo encontraremos ubicado con un puntaje igual a 3 en el criterio correspondiente a equipo.

### PASO No. 3

Sobre la base de objetivos organizacionales, se establecen ob-

jetivos de productividad para todos los criterios. Estos se registrarán a un nivel de puntaje igual a 10.

Ejemplo: El objetivo organizacional para el criterio equipo es llegar a 1% (este valor se encontrará ubicado en la casilla 10 del criterio equipo).

### PASO No. 4

A continuación se determinan miniobjetivos que llenarán las casillas que van de los niveles de puntaje 3 a 10. Por lo general para cuantificar estos miniobjetivos, se utiliza una escala lineal, comprendida entre el rendimiento actual y el objetivo organizacional.

### PASO No. 5

Al mismo tiempo se deja un margen para períodos de menor rendimiento y para ello tenemos las tres casillas inferiores. (Casilla 0 a 2).

### PASO No. 6

Como algunos criterios tienen más importancia que otros, se asignan valores ponderados para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que la suma de éstos debe ser igual a 100. (Ver Línea Ponderación).

### PASO No. 7

Al terminar cada período se debe calcular la medida real para cada criterio y se coloca en la casilla de rendimiento identificada en la figura No. 1 como A.

El nivel de cada uno de estos logros se encierran en un círculo dentro del cuerpo de la matriz y se asocia con el puntaje comprendido entre 0-10.

Los puntajes se registran en la casilla correspondiente de la línea B ubicada en la parte inferior de la matriz. A continuación cada puntaje se multiplica por el valor ponderado del criterio con el fin de obtener un valor que se registrará en la línea C. De la sumatoria de la línea C se obtiene el índice de productividad para el período.

## COMENTARIOS GENERALES

1. La construcción y aplicación de

la matriz es un proceso que no necesita de mucha experiencia. El método más común empleado hasta el momento consiste en formar un grupo de 5 a 10 personas especialmente Gerentes o Jefes de departamentos que ayudados por un coordinador construyen la matriz objetivo.

2. Pueden existir muchos criterios en las diferentes áreas, pero lo conveniente es identificar cuáles son los verdaderamente importantes para nuestra industria.

3. Al tratar sobre los objetivos generales que desea alcanzar la empresa no debemos ser tan optimistas. Es mejor encasillarnos en la realidad.

4. Cuando un miniobjetivo no se cumple en su totalidad se debe ubicar en la casilla inmediatamente inferior.

Ejemplo: En la figura No. 1 al examinar el criterio desperdicio, el valor obtenido en el proceso para el período fue del 10% entonces lo tendremos que ubicar en el nivel 6 y no en el nivel 7.

5. Calculadas las matrices se deben exhibir para que puedan ser analizadas por todos aquellos que trabajan en el departamento.

6. Después de varios períodos es aconsejable graficar los resultados para observar la tendencia del desempeño en forma precisa.

7. Si fuera necesario sacar el promedio de varias matrices para obtener un indicador de productividad global de la empresa, las diferentes matrices obtenidas en los departamentos se deben ponderar teniendo como base el número de empleados. Así se obtendrá un promedio ponderado para la empresa, para el período en mención.

8. Al utilizar la matriz objetivo quedan definidas las funciones principales de cada área; como también los criterios y objetivos para incrementar la productividad. Es evidente que para su funcionamiento se necesitará de desarrollar esfuerzos orientados a lograr estas mejoras.

9. Esta matriz objetivo se puede utilizar en la medición de productividad, en las industrias productoras de Bienes o de Servicios.

