

Introducción

Enrique Yacuzzi

Marcelo Quiñones

I. Introducción

El concepto de productividad es simple de definir, pero extremadamente complejo de analizar y comprender en profundidad. Pocas áreas de la ciencias económicas son tan relevantes y complejas. Desde una perspectiva social, la productividad es uno de los determinantes de la calidad de vida de los habitantes de un país. Desde un punto de vista microeconómico, es uno de los determinantes de la rentabilidad de la empresa y, consecuentemente, de su éxito en un mercado competitivo.

El incremento de la productividad de las empresas y otras organizaciones resulta uno de los desafíos de mayor relevancia que enfrenta la Argentina. En este sentido, el Congreso de Productividad Empresarial 2003 llevado a cabo en la UCEMA tuvo como objetivo constituir un foro de discusión de experiencias relativas al tema. En el Congreso se expusieron trabajos relacionados con la medición y el mejoramiento de la productividad de empresas y otras organizaciones. El objetivo de este trabajo es presentar los estudios realizados y las principales conclusiones obtenidas. En tal dirección, la primera sección analiza los trabajos relativos a organización, estrategia y productividad. Luego, se discuten los estudios referentes al problema clásico de la medición de la productividad y competitividad. Seguidamente, se presentan los trabajos referidos a productividad y calidad, para luego analizar los relativos a productividad y conocimiento. Por último, se realizan algunas reflexiones finales.

II. Organización, estrategia y productividad

Gallacher analiza la relación entre la estructura de la empresa y la productividad. Por estructura organizativa el autor entiende tanto el grado de *integración vertical* como el de *integración horizontal* de la empresa, y examina los beneficios de la especialización y del intercambio. Este tema, ya tratado por los clásicos, está siendo estudiado cada vez más por los expertos en management. En particular, varios trabajos de este libro (Adler y Adler, Gallicchio y Rego, y Tricarico y Kijak) tratan con una forma organizacional--el outsourcing--que aprovecha los beneficios de la especialización. Ellos contestan en parte la pregunta planteada por Gallacher sobre cuáles son las decisiones clave que deben tomarse en lo relativo a diseño organizacional, qué información es necesaria para estas decisiones, y qué trabas existen para pasar de una situación organizacional a otra.

Adler y Adler ponen en el centro de la escena al *outsourcing* como vehículo para la mejora de los procesos, la productividad y la competitividad. La empresa debería concentrarse en realizar lo que mejor sabe, sus actividades "nucleares" y tercerizar el resto. La relación de la firma con sus proveedores de servicios tercerizados es concebida como una relación de colaboración entre dos socios, en la cual cada uno aporta al otro las competencias que desarrolla mejor; el *outsourcing* no busca solo la reducción de los costos, sino una sólida relación proveedor-cliente.

Gallicchio y Rego describen el proceso de tercerización en una empresa de la industria de la construcción, Vidogar S.A. El trabajo se destaca por el buen uso de las métricas. Como se dice frecuentemente, solo se puede mejorar lo que se mide, y las mejoras resultantes de la tercerización fueron apropiadamente medidas. La decisión de tercerizar fue tomada para revertir problemas de demora en la terminación de algunas obras, elevados requerimientos de gestión, baja rentabilidad y conflictos sindicales, entre otros. Se definieron variables de control, a saber: rentabilidad, facturación, facturación por empleado, número de reclamos, cumplimiento de plazos y accidentes. La tercerización se fundamentó en la política de recursos humanos, la preparación y selección de los contratistas, y la adecuación de los procesos internos. Los resultados fueron satisfactorios: aumentó la rentabilidad, el volumen de facturación, la productividad, la calidad y la seguridad industrial.

Tricarico y Kijak presentan otro caso de *outsourcing*, en una empresa de servicios, un *call center*. El trabajo examina la modalidad de tercerización o *outsourcing* de los servicios de atención al cliente. Muestran la forma de presupuestación para los diferentes servicios y analizan la evaluación, selección y posterior monitoreo de los proveedores asociados, dado que sobre ellos recae el éxito de la decisión de tercerizar. Finalmente, presentan el caso de una empresa líder del mercado argentino de servicios de acceso a Internet para el mercado residencial y PyME. A partir del mismo, se presentan indicadores de mejora de la productividad, gracias a la decisión de tercerizar parte de la operación de la relación con el cliente.

El procesamiento de transacciones en los servicios de salud, para la autorización de prestaciones, por ejemplo, es un área con gran potencial para el aumento de la productividad a través del uso de recursos tecnológicos modernos (redes informáticas) combinados con un concepto claro de las necesidades de los clientes. Miller expone el caso de una empresa que viene trabajando en este terreno desde 1996: resume la historia de la firma, describe los beneficios de este modelo transaccional sobre la productividad y los costos de los distintos sectores componentes del sistema. Finalmente, indica otros ámbitos de aplicación donde este tipo de organización podría aplicarse con provecho: el mercado farmacéutico, el de la seguridad social, y el de las promociones, entre otros; éstos son sectores en donde la tecnología informática y de comunicaciones necesaria

está fuera del alcance de la propia empresa, pero que puede adquirirse a través de la tercerización, mejorando así la productividad.

Manceñido y Manceñido destacan la importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC), como motor de la productividad y las utilidades. Las empresas exitosas incorporan en su estrategia un conjunto de factores económicos, ambientales y sociales que, a la vez que mejoran la imagen de la firma ante la sociedad, contribuyen a su rentabilidad, pues son recompensadas por los mercados. Además de la evidencia empírica que citan, los autores explican algunos mecanismos que llevan de la RSC a la mayor productividad. Iniciativas de RSE orientadas al medio ambiente y al ambiente laboral, por ejemplo, pueden reducir los costos y la improductividad. Las iniciativas que favorecen la reducción de los gases del efecto invernadero también incrementan la eficiencia energética. Asimismo, el reciclaje pueden eliminar los costos de desechos y generar ingresos mediante la venta de materiales no utilizados. En el área de personal, programas de balance entre la vida personal y el trabajo, reducen el ausentismo e incrementan la retención de empleados, lo cual lleva a un incremento en la productividad y reducción de costos de contratación y entrenamiento.

Allegretta y Rodríguez muestran los resultados de Repsol YPF en términos de mejoramiento de la productividad de sus operaciones logísticas para el manejo del petróleo y del gas desde la creación de Logística Argentina: una nueva unidad de negocios de Repsol YPF fundada a partir de un centro de servicios internos preexistente. Los aumentos de productividad obtenidos se vinculan con la reorganización y con un estilo de gestión que hace hincapié en las pautas de los premios nacionales e internacionales a la calidad. En el caso, se presentan los objetivos de Logística Argentina y aspectos generales de su plan de negocios, su potencialidad de acceso a nuevos mercados, y su futuro. Asimismo, se muestran los beneficios de la reorganización de Logística Argentina como unidad de negocios con foco en resultados en vez de costos. El aumento de productividad alcanzado no solamente permitió aumentar la rentabilidad de Repsol YPF, sino también descubrir nuevas oportunidades de negocio y desarrollar el mercado de servicios logísticos del país.

Los enfoques modernos que destacan la importancia de la visión, los valores, el aprendizaje organizacional y el enfoque sistémico, así como la preocupación por los problemas de la comunidad, encuentran en el trabajo de Krupatini un caso de aplicación importante. El autor destaca la evolución de la empresa La Dulce Cooperativa de Seguros Limitada, distinguiendo dos etapas; la primera se caracteriza por decisiones intuitivas que, no obstante, incluían esquemas conceptuales delicados, como complejidad, visión sistémica y criterios de trabajo en red; la segunda, que abarca los últimos diez años, está definida por la conceptualización explícita de varios conceptos: orientación al cliente, calidad, el conocimiento y la tecnología como factores de apalancamiento,

que obran como potenciador del cambio y la *performance*. Medidas de esta última se presentan elocuentemente a lo largo del artículo.

III. Medición de la productividad y competitividad

Productividad y competitividad son conceptos distintos, aunque están relacionados entre sí. Mientras la productividad de una empresa mide la relación entre productos e insumos, la competitividad pone en escena otros elementos, como la estrategia que seguirá la empresa para alejarse de sus competidores o la política de precios elegida para maximizar las utilidades. Castillo define un "diamante de competitividad", formado por cuatro variables: calidad; finanzas; economía y tecnología; y recursos humanos y medio ambiente. Sobre la base de estas variables realiza un estudio empírico en empresas industriales y de servicios que incluye pruebas de hipótesis y obtiene conclusiones sobre las fortalezas y debilidades de las empresas argentinas en cuanto a su competitividad.

Bursztyń realiza un análisis de productividad total y parcial de una empresa pequeña durante un período de crecimiento empresarial y estabilidad macroeconómica (años 1995-2001). El autor define a la productividad total como el ratio entre el producto y el total de insumos utilizados, representados por un índice y brinda detalles de la forma del cálculo. Las conclusiones del trabajo son importantes, en particular la siguiente observación:

"El aumento de Productividad Total de los Factores (PTF) de 2.2 por ciento anual (logrado por esta empresa) puede parecer para algunos observadores como "modesto". Para comprender la importancia de este aumento podemos preguntarnos lo siguiente: ¿En cuánto puede aumentar el producto per cápita de Argentina si todas las organizaciones aumentan su productividad - durante dos décadas - en una magnitud similar a la observada para la empresa que estamos estudiando? La respuesta es: 54 por ciento. Es decir, un incremento más que considerable."

Al hablar de "productividad" nos viene a la mente generalmente la relación entre producto obtenido e insumo empleado (o viceversa). Sin embargo, en empresas complejas resulta posible analizar la productividad desde diversos puntos de vista. Vanderberghe y Cravero toman el caso de SanCor y analizan algunas evidencias del aumento de productividad en esta empresa, desde distintos ángulos, y explican la utilización de las herramientas de la calidad para lograrla. Tratan también con el tema de la sustentabilidad de los productos, procesos, servicios y medios, fundamentándola en dos principios: el uso de los recursos y la creación de valor; y la gestión integrada de los procesos. En la parte final del trabajo examinan la importancia del liderazgo, el enfoque en el cliente, la velocidad de implementación de los

cambios, la prevención y la atención prioritaria de las oportunidades de mejora, en el marco de la gestión sistémica y la mejora continua.

IV. Productividad y calidad

Muchos aspectos macroeconómicos contribuyen al crecimiento de la productividad, tales como las políticas económicas y sociales y algunos temas de la política educativa. Sin embargo, como sostienen Simonassi y Leiter en un trabajo reproducido en este libro, "el lugar donde se genera la productividad es en cada unidad productora, sea pública o privada. Allí es donde los diversos recursos disponibles se reúnen para producir bienes y servicios. Y, de allí es que la competitividad de un país, o de una región, se manifiesta más que nada a través de la competitividad de cada una de sus unidades productoras." También, un trabajo de FIEL publicado en 2002¹ sostiene que "existe la creciente convicción de que las fuentes de crecimiento de la productividad se encuentran en fenómenos que operan a nivel de la firma".

¿Cuáles serían estos fenómenos? Hay muchos: algunos son de índole tecnológica, es decir, la introducción de maquinaria más eficiente o el empleo de mejores métodos de organización del trabajo, por ejemplo; otros fenómenos están vinculados con los recursos humanos, en particular, con las actividades de capacitación; otros están vinculados con el stock de capital por empleado. Todos estos fenómenos, de una u otra forma, inciden en la calidad. Mejores tecnologías, empleados más capacitados, automatización de procesos vía inversión en capital, son todas formas de mejorar la productividad de la firma a través del incremento de la calidad.

Varios de los trabajos del Congreso se orientan en esta dirección. Neuman y Marquina describen la transformación que realizó Alpargatas en sus procesos productivos a través de la aplicación de prácticas de empresa delgada. Sobre la base de conceptos simples como el movimiento de las 'cinco eses' (5S) y la metodología 'kaizen', la empresa creó un marco de desarrollo de estrategias que afectaron positivamente la eficiencia y los resultados, en términos de satisfacción de los clientes. ¿Hasta qué punto es replicable en otras empresas la experiencia de Alpargatas? Los principios empleados, como atención a la demanda de los clientes, eliminación del derroche, flujo continuo de producción y mejora continua tienen una validez muy general en la industria manufacturera. Lo mismo es válido para la necesidad de "trabajo cultural" en la conformación de equipos orientados a la mejora continua. Sin embargo, como indican los autores, "no hay un manual de instrucciones que indique cómo implementar un sistema delgado de producción. Cada compañía debe analizar sus fortalezas y debilidades para

¹ Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, "Productividad, competitividad y empresas", Buenos Aires, 2002, página 57.

poder desarrollar una implementación acorde." El valor de la experimentación (controlada, para no caer en riesgos financieros u operativos excesivos) no debe sobrestimarse.

Si bien los métodos de incremento de la productividad y la calidad nacieron en la industria manufacturera, su ámbito de aplicación no se reduce hoy a su entorno original. Shapira amplía los conceptos de productividad y eficiencia, así como los métodos para lograrlas, al terreno de la oficina. La perspectiva sistémica ("integrada" es la palabra que usa el autor) de la organización, el concepto del Just-In-Time aplicado a la información, la necesidad de eliminar el derroche de las tareas que no agregan valor (por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar) son algunos de los conceptos de productividad y calidad que, aunque nacieron del estudio de procesos "duros", pueden también aplicarse en las áreas administrativas "blandas". Shapira presenta para ello una metodología de cuatro pasos, probada en empresas de nuestro medio.

Muchos programas de transformación para la productividad y la eficiencia comienzan con actividades de orden y limpieza del lugar de trabajo. Cura presenta el movimiento de las 5S como una versión de los esfuerzos de "orden y limpieza" que surge de una filosofía de vida. Las 5S son las iniciales de otras tantas palabras japonesas, a saber: *Seiri* (diferenciar entre los elementos necesarios y los innecesarios, y descartar estos últimos); *Seiton* (poner las cosas en orden); *Seiso* (limpieza permanente del entorno de trabajo); *Seiketsu* (extender hacia nosotros mismos el concepto de pulcritud, y practicar continuamente los tres pasos anteriores); y, finalmente, *Shitsuke* (con autodisciplina formar el hábito de comprometerse en las "5S", mediante el establecimiento de estándares). El movimiento 5S se ilustra con el caso de una empresa argentina, que incluye varios índices de medición de los efectos positivos del movimiento 5S.

Percul adopta un enfoque normativo para el mejoramiento de la calidad, productividad y seguridad en la industria de la construcción. Después de presentar un panorama de las dificultades de la industria y de hacer una revisión de experiencias del pasado cercano, el autor realiza un llamado a un cambio de paradigmas, que permita crecer, cuando escribe: "Las empresas que no encuentren las oportunidades de mejora en sus errores del pasado y que no entiendan que deben subirse al tren de la productiviada caerán, como cayeron en el pasado." Sobre la base de un diagnóstico crítico propone "capacitar, desarrollar, medir y analizar, la *calidad de la gestión* de los profesionales de la construcción". A través de varias páginas desarrolla su propuesta, que incluye el cambio de paradigma, la aplicación de procesos de mejora continua y de ingeniería de valor, así como el *partnering*. El trabajo, en suma, busca

cerrar la brecha que existe entre la gestión de proyectos en empresas exitosas de diversos ramos con la gestión que se observa en la construcción.

V. Productividad y conocimiento

La mayoría de los cambios necesarios para el incremento de la productividad y la calidad están vinculados directamente con el conocimiento y su gestión. Tres trabajos tratan explícitamente sobre esta temática.

Simonassi y Leiter abordan el tema de la producción de bienes y servicios y de la relación entre productividad y estrategia empresarial. Más específicamente, destacan la importancia de contar con personas competitivas y revalorizan la trascendencia del desarrollo humano a través de la educación: "gran parte de la mejora--concluyen--se debe canalizar a través de la labor educativa". Y expresan:

"Pareciera también que existe una suerte de inferioridad asumida, por parte de muchos directores de pequeñas y medianas empresas, PyMEs, [small and medium enterprises, SMEs], que suponen que la menor disponibilidad de recursos financieros y de información les impiden adoptar tecnologías de gestión exitosas, con el prejuicio de que han sido concebidas para las grandes organizaciones. Y nada parece ser más equivocado. Se conoce que las estrategias de desarrollo empresarial no varían de acuerdo con el tamaño de las organizaciones, sino en relación a la complejidad de las mismas."

De Arteche y Rodríguez comienzan su trabajo sobre gestión del conocimiento indicando un hito, ya que por primera vez en la historia de la humanidad el conocimiento se ha convertido en una fuerza productiva directa; esta realidad fue posibilitada por la convergencia de diversos elementos como las nuevas tecnologías informáticas y su alta capacidad de integración. Luego de presentar conceptos fundamentales sobre el conocimiento en las organizaciones y su gestión, las autoras proponen medios para dinamizar el conocimiento dentro de las organizaciones y destacan las competencias que una organización que aprende y genera conocimiento debe tener. Finalmente, las autoras reconocen que la gestión del conocimiento, por tratar sobre temas humanos y no sólo técnicos, es difícil de implantar en las organizaciones, aunque su implementación sugiere resultados positivos en cuanto a la productividad empresarial.

Falco se concentra en el trabajador del conocimiento: analiza sus características y ofrece métodos que lleven a aumentar su productividad. Divide su presentación sobre la forma de incrementar la productividad del trabajador del conocimiento en dos grandes partes: las responsabilidades del trabajador y las responsabilidades de la empresa. Entre las primeras destacamos la forma en que se presentan los conceptos de eficiencia, efectividad y eficacia, con

sus consecuencias operativas. En cuanto a las responsabilidades de la organización, la autora identifica la importancia de transmitir claramente a los trabajadores del conocimiento la misión de la organización como elemento de cohesión, así como la organización en red, la autonomía del trabajador y lo que denomina la "coevolución creadora", es decir, la evolución de la organización y el trabajador junto al entorno.

VI. Reflexiones finales

Las principales conclusiones del Congreso son cuatro. Primero, el aumento de la productividad, por insignificante que parezca, tiene efectos determinantes en la calidad de vida de un país. Parafraseando uno de los trabajos, "Incrementos de productividad total que pueden parecer modestos (2.2 por ciento anual) pueden llevar el producto per cápita a crecer 54 por ciento en el término de dos décadas". En el crecimiento de la productividad, las políticas "macro" (social y económica) tienen algún efecto, pero todo parece indicar que las fuentes de crecimiento de la productividad se encuentran en las organizaciones. Consecuentemente, se debe poner énfasis en las relaciones entre factores a nivel empresa de manera constante para lograr frutos en el mediano y largo plazo.

Segundo, en lo que respecta a la relación entre organización, estrategia y productividad, la especialización y el intercambio son clave para aumentar la eficiencia. En este sentido, se identifican 4 herramientas para lograrlo:

- El outsourcing de actividades no centrales para una organización bajo un marco de colaboración cliente-empresa. Un claro ejemplo de este caso es el de los *call centers*.
- La reingeniería de unidades de servicio interno (orientado a minimizar costos) en unidades de negocio independientes (con foco en beneficios) y la implementación de un estilo de gestión de excelencia orientada a la calidad.
- La incorporación de tecnología en áreas transaccionales.
- La responsabilidad social corporativa (RSC) cuando redundando en una mejora de la imagen de la firma ante la sociedad que es recompensada por el cliente, y mejora el ambiente laboral y aumenta la motivación de los empleados.

Tercero, muchos programas de reingeniería para la productividad y la calidad comienzan con actividades de orden y limpieza del lugar de trabajo, como el movimiento de las cinco eses (5S). La reingeniería de procesos aplicando prácticas de empresa delgada bajo conceptos como el movimiento de las 5S y la metodología 'kaizen', pueden afectar positivamente la eficiencia y la satisfacción de los consumidores. Estos métodos, normalmente

utilizados en procesos de manufactura, pueden ser empleados en áreas de servicios. Por ejemplo, el Just-In-Time aplicado a la información en una oficina permite eliminar el derroche de las tareas que no agregan valor por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. Es importante tener en cuenta que estas prácticas deben ser adaptadas a la empresa en función de sus características, fortalezas y debilidades.

Finalmente, la mayoría de los cambios necesarios para el incremento de la productividad requieren contar con personal capacitado y revalorizar la trascendencia del desarrollo humano a través de la educación, lo que depende de la complejidad de la organización (no de su tamaño). En este sentido, la gestión del conocimiento es clave para aumentar la productividad. Sin embargo, su implantación en una organización es difícil por tratar con temas humanos. En el caso particular de los “trabajadores del conocimiento” es fundamental delimitar claramente las responsabilidades del trabajador y de la empresa.