

ALGUNOS ASPECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD EN SALUD

Cuad. Méd. Soc. XXXVI, 1, 1995/ 19-23

Dr. Juan Giacóni G.*

El concepto de PRODUCTIVIDAD, al igual que el de calidad, se ha transformado, durante los últimos años, en una de las herramientas más recurridas por la empresa que enfrenta ambientes crecientemente competitivos y que quiere sostener sus ventajas en el tiempo o sobrevivir ante los embates de la competencia.

Mejorar la productividad puede llevar desde un aumento del margen, en una situación cualquiera, hasta la reducción en el sacrificio de margen en una batalla de precios. Una empresa que está preocupada por el mejoramiento de la productividad puede establecer grandes diferencias respecto a sus empresas rivales en base a este concepto. Incluso es más, un país cuya industria en general está preocupada por este tema puede aumentar su competitividad a nivel internacional. En este sentido, la preocupación por la productividad puede transformarse en un elemento estratégico dentro de la empresa o para el país como un todo.

Resulta evidente que una visión distorsionada de este tema o una errada aplicación del mismo puede llevar a conclusiones inadecuadas o a una pérdida de confiabilidad en el indicador, y por lo mismo resulta fundamental detenerse en las causas de esas carencias o distorsiones.

A continuación se presentan siete de estos aspectos, como una forma de generar una reflexión y discusión en torno al tema.

1. INADECUADA INTERPRETACION DE LO QUE ES LA PRODUCTIVIDAD

Si bien es cierto que la mayoría de las personas tienen alguna idea respecto de lo que significa ser productivo, y que en muchos casos se relaciona adecuadamente la idea de productividad con la relación output/input,¹ también existen numerosos casos de confusión en cuanto a lo que significa en definitiva este término y a la relación que tiene con otros conceptos similares.

La razón output/input nos puede entregar bastantes antecedentes respecto a lo que entendemos por productividad y cómo podemos mejorarla. Si pensamos en *cómo incrementar el valor de la razón*, estrictamente en términos matemáticos, podremos distinguir cinco formas:

- a) Manteniendo el output constante y disminuyendo el input: es el caso del efecto de las RACIONALIZACIONES, es decir, cuando se busca reducir alguno o varios de los recursos utilizados en el proceso productivo pues se piensa que existen en exceso. El resultado de una racionalización debiera ser mayor productividad.
- b) Manteniendo el input constante y aumentando el output: éste debiera ser el caso de los efectos de estrategias de capacitación, entrenamiento, motivación, incentivos, etc. Podría ser el caso del

* Profesor Salud Pública de la Fac. de Medicina de la U. Católica de Chile.

1. Por output entendemos el producto o servicio que entrega la empresa; por input entendemos los insumos o recursos utilizados en el proceso productivo: mano de obra, materiales, capital, tecnología, energía, etc.

incremento en la disciplina o control interno o de un mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo.

- c) Aumentando el output y aumentando el input, siempre y cuando el primer aumento sea proporcionalmente mayor que el segundo: sería el caso de un crecimiento inteligente del proceso productivo, de una expansión con preocupación por la productividad.
- d) Disminuyendo el output y disminuyendo el input, siempre y cuando esta segunda disminución sea proporcionalmente mayor que la primera: correspondería a un “achicamiento” o reducción de la capacidad productiva ineficiente.
- e) Aumentando el output y disminuyendo el input: sería probablemente la mejor alternativa, pues combina los efectos de varias de las opciones anteriores, aunque no siempre será más factible.

La razón output/input nos muestra diferentes variantes que permiten llegar a un aumento de la productividad. Sin embargo, más importante aún resulta *conocer las grandes áreas o variables* de mejoramiento: recursos humanos, tecnología, procesos, insumos/productos y la propia organización. La concentración de sus esfuerzos en una o varias de estas áreas puede permitirle a la empresa obtener un mejoramiento relevante y sostenido de la productividad.

Otro aspecto importante en cuanto al conocimiento básico del tema de productividad es su relación con otros conceptos o indicadores. En algunas situaciones se ha detectado una confusión de la productividad *con la eficacia*, siendo que esta última se refiere más bien al cumplimiento del objetivo del proceso productivo (output). En otras circunstancias se lo confunde con la *eficiencia*, siendo que ésta se relaciona más bien con los recursos utilizados o consumidos en el proceso productivo (input). En este sentido, la productividad podría considerarse más bien como una *síntesis de efectividad y eficiencia*.

Otros conceptos, que no están considerados en la definición más general de productividad, interactúan permanentemente con ella y debieran ser tomados en cuenta:

- i) capacidad-tasa de utilización, en cuanto impone restricciones al aumento de la productividad.
- ii) Calidad, en cuanto a que también impone restricciones, definidas por ciertos estándares, pero que en su concepción moderna al mismo tiempo ayuda al logro de una mayor productividad.

- iii) Tiempo, en cuanto a que se puede transformar en un objetivo que se sobrepone al de la productividad.

Lo importante es mantener una visión clara de cuál de estos indicadores es el que hay que considerar en cada momento.

Cuáles deben estar presentes en determinadas situaciones.

Así permite graficar en mejor forma el rendimiento de una empresa, de una unidad de ésta o de una máquina o una persona.

2. LA PARADOJA DE LA PRODUCTIVIDAD

Wickham Skinner planteaba en 1986 que muchas compañías norteamericanas que habían logrado incrementar su productividad a través de planes especialmente dirigidos a ese fin no lograban mejorar sus utilidades y, por el contrario, en algunos casos las disminuían. Se hablaba de la paradoja de la productividad.²

Buscando la causa para tal paradoja llegó a la conclusión de que la mayoría de esas empresas determinaban que la principal forma de mejoramiento de la productividad era la reducción de costos y en la mayoría de los casos la reducción de costos pasaba a ser el “leitmotiv” de la organización, deteriorando su capacidad de emprender e innovar y por lo tanto restringiendo a la larga su rentabilidad.

Mejorar la productividad debería significar reducir costos, pero no necesariamente reducir costos es la única forma de mejorar la productividad, como se consideraba en el primer punto.

3. DESPREOCUPACION POR FUNCIONES CRECIENTEMENTE IMPORTANTES EN TERMINOS DE PRODUCTIVIDAD

Michael Porter define en su modelo de la cadena de valor que tres de las actividades primarias que agregan valor a los insumos son funciones de tipo *logística*:

- i) Logística interna.
- ii) Logística externa.
- iii) Servicios de postventa. Una de las principales áreas de apoyo, el abastecimiento (procurement), también puede ser considerada dentro de este rubro.³

Las funciones logísticas inciden en aproximadamente el 20-25% de los costos totales en que incurre

2. Skinner, Wickham. “The Productivity Paradox”. Harvard Business Review. Julio-Agosto 1986.

3. Porter, M. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. New York. The Free Press. 1985.

la empresa. Debido a estas magnitudes, estas funciones son de la máxima importancia cuando se habla de productividad y constituyen un lugar privilegiado para buscar mejoramientos en este sentido.

Temas logísticos que tienen *gran incidencia en la productividad* son, por ejemplo:

- i) Optimización de la gestión de compras y abastecimiento.
- ii) Mejoramiento de la relación con los proveedores.
- iii) Centralización vs. descentralización de funciones logísticas.
- iv) Coordinación-sincronización entre áreas logísticas y otras áreas de la empresa.
- v) Optimización de los canales de distribución/comercialización.
- vi) Auditoría logística permanente.

Lo que se observa en la práctica en las empresas chilenas de salud es despreocupación o preocupación sólo incipiente por estos temas. Funciones que antes eran de bajo nivel dentro de la organización—como adquisiciones/compras—adquieren de a poco un mayor relieve. Sin embargo, en su globalidad, la aproximación de las empresas dista mucho de presentar una visión de carácter más permanente y dinámica, que permita en definitiva “auditar” en forma instantánea las áreas logísticas.

4. FALLA EN EL PUNTO DE PARTIDA: EL DIAGNOSTICO Y LA ARQUITECTURA DEL SISTEMA PRODUCTIVO O DE SERVICIO

Cualquier plan de mejoramiento de la productividad, o la calidad, debe comenzar desde una base sólida. Esta base debe ser construida antes de iniciar la aplicación de cualquier plan. *Para ello existen los diagnósticos*. Estos pueden ser de tipo organizacional, pueden estar basados en los sistemas de la empresa, pueden considerar procesos específicos o funciones o áreas determinadas.

El diagnóstico comienza con la *recopilación de información y antecedentes* que permitan detectar los “síntomas” o problemas, luego considera el análisis y evaluación de éstos, para concluir con las posibles causas de los mismos y establecer un curso de acción apropiado. Es por ello que el diagnóstico, que puede ser realizado por una unidad de la propia empresa o ser subcontratado, resulta clave para enfocar los esfuerzos cuando se habla de mejoramiento de la productividad.

Una carencia de diagnóstico puede significar no tener claro el punto de partida para la estrategia de mejoramiento. Sin esa claridad, la evaluación del mejoramiento se hace precaria.

Para que el diagnóstico sea efectivo se requiere, a su vez, un conocimiento *cabal de la estructura de la organización*. La disponibilidad de un “mapa” con la arquitectura del sistema productivo permite dicho conocimiento.

Un “mapa” de este tipo debe *considerar* los principales procesos de transformación que considera:

- i) La empresa.
- ii) Los inputs/outputs de cada uno de estos procesos.
- iii) Los flujos de información e insumos que ocurren entre éstos.
- iv) Los procedimientos que los caracterizan.

De más está decir que son pocas las empresas nacionales que cuentan con “mapas” adecuados de sus organizaciones.

5. FALTA DE CONSENSO A NIVEL DIRECTIVO SOBRE LAS AREAS DE MEJORAMIENTO

Para definir qué estrategia de mejoramiento de la productividad debe elegir una determinada empresa existen varias posibilidades. Una de ellas es que ésta sea definida por la dirección superior de la empresa, de acuerdo a su visión de la organización o a pautas preestablecidas (caso de una holding). Otra posibilidad es que la *estrategia surja de la misma estructura de gastos de la empresa* (ejemplo: si la tecnología o los recursos humanos representan volúmenes de gastos especialmente importantes)

Pareciera en todo caso que la mejor forma de elegir esa estrategia es a través de lo que podría llamarse el “*sentimiento/conocimiento compartido*” o grado de consenso de la plana ejecutiva en torno a determinados cursos de acción.

Para ello existe la necesidad de aplicar una metodología que permita ir derivando hacia dichas direcciones.

Una posibilidad es realizar una serie de encuestas secuenciales, que parten siendo respondidas en forma individual por los ejecutivos máximos de una empresa, para luego trabajarlas en equipo.

La primera de estas encuestas debe preguntar: ¿cómo priorizaría usted las siguientes áreas de mejoramiento, de acuerdo al grado de importancia que usted le asigna para lograr un mejoramiento relevante en la productividad de toda nuestra organización? Las áreas corresponden a: recursos humanos, tecnología, procesos, insumos/productos, organización.

Por el contrario de lo que podría esperarse, en la primera ronda de encuestas por lo que general se obtiene un importante grado de disenso entre los

ejecutivos,⁴ por lo que es necesario realizar un trabajo de reflexión y análisis en equipo.

Cabe preguntarse, si no hay un cierto grado de consenso en torno a qué áreas debieran privilegiarse, ¿existe la posibilidad de ser realmente efectivo con un plan de mejoramiento? La base de este método es una respuesta negativa a la pregunta.

Una vez que se ha llegado a un cierto grado de consenso, supongamos en torno al tema de *recursos humanos*, en primer lugar, y tecnología, en segundo, se puede proceder a realizar una *segunda ronda de encuestas* en temas más específicos.

A. En recursos humanos, se podrían plantear temas como los siguientes: capacitación en general, capacitación a mandos directivos, capacitación a supervisores, educación en la cultura de la empresa, educación de auxiliares (subir el nivel cultural promedio), preparación para la autoinstrucción, participación en círculos de productividad-calidad, incentivos por mayor productividad, trabajo en equipo, mejoramiento en las condiciones de trabajo, mejoramientos a nivel de bienestar, etc.

B. En cuanto a *tecnología*, se podría plantear: renovación de tecnologías actuales, reciclaje o adaptación de las tecnologías existentes, mejoramientos a nivel de mantención, evaluación permanente de nuevas tecnologías que aparecen en el mercado, consideración de tecnologías alternativas, etc.

Este segundo nivel de respuestas, con o sin la necesidad de un trabajo en equipo, debiera permitir visualizar con mayor claridad las *posibles estrategias* de mejoramiento de la productividad que se podrían aplicar.

C. A continuación, un tercer nivel de temas llevaría a las estrategias concretas que se podrían aplicar con gran consenso dentro de la organización. Esta metodología sigue bastante de cerca la recomendación de Peter Drucker: "*Para definir cómo mejorar la productividad, la calidad y el rendimiento en general, pregúntele a aquellos que realizan el trabajo*".⁵

6. APLICACION DE TECNICAS Y METODOS SIN PENSAR QUE TRABAJAMOS CON CHILENOS

Muchas técnicas aplicadas con éxito en otros países no tienen el mismo resultado en Chile.

Una de las razones que está detrás de muchos fracasos en este sentido es que nuestros trabajadores y operarios *tienen características propias*, que los distinguen de los trabajadores y operarios de otros países, que tienen que ser consideradas al momento de realizar cualquier análisis.

Lamentablemente existen pocos trabajos o investigaciones aplicadas que sean de utilidad para este fin. Salvo el intento de "El Modo de Ser Chileno", planteado en el Primer Congreso de Productividad y Calidad en la Empresa, en el Centro de Extensión, Pontificia Universidad Católica de Chile, por el profesor Darío Rodríguez, no hay estudios que estén realmente disponibles en el tema.

Entre otros aspectos, habría que considerar en este punto la excesiva *mentalidad funcionaria* de muchos de nuestros operarios y empleados. Mentalidad funcionaria en contradicción a mentalidad emprendedora o realizadora. Se ha demostrado que un incentivo controlado de las capacidades de emprender, manejar información y tomar decisiones de los trabajadores y empleados de la empresa produce necesariamente consecuencias positivas en cuanto a la productividad. Lo anterior no obsta a que deba ejercerse un adecuado control para evitar consecuencias no deseadas.

Esta capacidad de "intrapeneuring",⁶ es decir, de emprender acciones positivas dentro de la empresa, que en el ámbito de la calidad se denominaría autocontrol, unida a la capacidad de autoorganización, es decir, de organizarse para acometer dichas acciones, parecen ser elementos claves para cualquier empresa, y por lo mismo debieran ser fomentadas.

Un buen punto de partida en esto puede ser una adecuada capacitación de los niveles de supervisión de la empresa, en particular en cuanto a lo que significa emprender y autorganizarse, y a la importancia que tiene la recolección y el manejo de información, el análisis de la misma y la toma de decisiones.

4. De aproximadamente 20 empresas en que se han realizado ejercicios de este tipo, un 80% de las veces no es posible concluir inmediatamente un consenso respecto a un tema en particular.

5. Drucker, Peter. "The New Productivity Challenge". Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre, 1991.

6. Para una interesante aproximación a este tema ver: Pinchot III, Gifford. "Intrapeneuring: El empresario dentro de la empresa". Editorial Norma, 1985.

7. LAS PARADOJAS DE LOS CÍRCULOS DE PRODUCTIVIDAD/CALIDAD

Cuando se habla de participación de los empleados, en muchas oportunidades se piensa en los *círculos de productividad y calidad* introducidos por los japoneses, que en la actualidad se encuentran vastamente difundidos a lo largo del mundo.

En Chile, la experiencia con estos círculos ha sido diversa. De diez casos que se conocen, tres han sido verdaderamente exitosos y siete han fracasado. Lo interesante es conocer las razones de los fracasos. En cuatro de los casos el fracaso se debió a que los círculos se transformaron en pequeños sindicatos, que en lugar de entregar sugerencias y aportes respecto a cómo superar problemas y cómo mejorar los trabajos, formulaban un "pliego de peticiones". En estos casos, claramente existió una falta de direccionamiento y control en el trabajo de los

círculos. Un círculo de productividad y calidad debe tener definidos sus objetivos, forma de operar, ejemplos de conclusiones a los que debiera llegar, etc. En los tres casos restantes surgieron proposiciones concretas de parte de los círculos, pero en definitiva fracasaron al no ser acogidas las sugerencias planteadas, causando una desmotivación de parte de los participantes.

Cabe agregar que en muchos casos de implementación de círculos de este tipo se generan enormes expectativas de resultados de corto plazo, las que no son respaldadas por los resultados reales. En este sentido, es importante tener en consideración que los efectos de un instrumento como éste no se pueden medir en el corto plazo, y que su principal beneficio vendrá por el lado de la motivación de los participantes, lo que no redundará en beneficios tangibles directos, pero sí en mejoramientos relevantes de mediano-largo plazo.