

PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD A
TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN PRÁCTICA EN XM
COMPAÑÍA DE EXPERTOS EN MERCADOS S.A. E.S.P. FILIAL DEL GRUPO ISA

Francy Paola Cardona Rojas

francyar@gmail.com

Viviana Marcela Garcia Quiroz

Vmg850@hotmail.com

ASESOR TEMATICO

Gustavo Alexander Cardona Gómez

gcardona@xm.com.co

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES
MEDELLIN
2008

CONTENIDO

GLOSARIO	
INTRODUCCION	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Descripción	7
1.2 Formulación	8
1.3 Alcance	8
2. RESPUESTAS TENTATIVAS	9
3. VARIABLES	10
3.1 Diseño de Análisis	10
4. INSTRUMENTOS	11
5. FUENTES	15
5.1 Primarias	15
5.2 Secundarias	15
6. FASES Y PROCEDIMIENTOS	16
7. LECTURA Y ESCRITURA	20
8. LOS ASESORES	22
9. CONCLUSIONES	23

GLOSARIO

Productividad: significa producir bienes y/o servicios usando de manera eficiente los recursos, minimizando costos y optimizando el tiempo requerido en la ejecución de cada proceso, sin dejar de lado la calidad, la aceptación y la satisfacción plena por parte de los clientes, también significa crear condiciones favorables y permanentes que permitan al factor humano, es decir a los empleados, ser personas más competentes y capacitadas que desarrollen con el máximo de eficiencia y de la mejor manera posible su trabajo y que al mismo tiempo se sientan motivados y satisfechos. Productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva y del entorno organizacional en general; es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los resultados esperados, generando cada vez más riqueza sostenible para distribuir sus beneficios entre quienes han participado en su creación.

Eficiencia: La eficiencia en el uso de los recursos se refiere al aprovechamiento que hacemos de ellos, lo cual es un aspecto clave dentro del mejoramiento de la productividad, se refiere a la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. La noción moderna de eficiencia es aquella que va ligada al incremento del valor creado y del valor agregado. Aquello mediante lo cual mejoramos en cantidad y calidad nuestros productos ó servicios, optimizando la utilización de insumos requeridos, por lo que se centra la atención en la reducción de los desperdicios.

Eficacia: Es un principio que busca que los resultados de la entidad en cantidad y calidad de producción de bienes y/o servicios, se logren de manera oportuna y guarden relación con sus objetivos, es el cumplimiento de los objetivos y las metas previstas en términos de la cantidad, calidad y oportunidad. Se refiere a la capacidad de lograr el efecto u objetivo que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

Calidad: La calidad significa ofrecer a los clientes-usuarios productos y/o servicios confiables, satisfactorios, adecuados para el uso y deben cumplir con las especificaciones requeridas. Partiendo de una perspectiva diferente podemos definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, persiguiendo como objetivo estratégico mantener la competitividad basada en la creación de productos o prestación de servicios que realmente conlleven a la satisfacción de las necesidades de los clientes. La calidad constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo que se orienta a la generación de productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos.

Rentabilidad: Es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica en un período de tiempo determinado. Es la remuneración al capital invertido que se logra al producir ingresos mayores que sus costos, generando resultados positivos.

Competitividad: Se puede definir como la capacidad de las organizaciones para responder ventajosamente e insertarse con éxito en la economía no sólo nacional sino global. La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen los requerimientos de los mercados internacionales.

Sistema de control de Gestión: Es un sistema que sirve para apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados se trata de decidir los objetivos y de vigilar su realización. En otras palabras, se trata de lograr una congruencia de metas, para lo cual se crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden sólo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como un conjunto.

Indicadores de Gestión: Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del comportamiento o el desempeño de toda una organización o un área específica de una compañía, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Así mismo, el desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, estos a su vez son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades tanto a nivel interno como externo. En otras palabras, son una forma clave de retroalimentar los procesos, monitorear el avance

o ejecución de los proyectos o verificar el estado de avance de los planes estratégicos de la compañía.

Direccionamiento Estratégico. El direccionamiento estratégico implica la Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales, definiendo la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la organización; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad.

Misión: La formulación de la misión, es un componente fundamental del proceso de Gerencia Estratégica. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa; la misión refleja el objetivo principal de la organización y su mercado, en otras palabras se traduce en qué es lo que se quiere hacer y a quién se desea servir.

Visión: Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones futuras que permitirán que una organización logre sus objetivos plasmados en un direccionamiento estratégico.

Calidad Total: Es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. Es la utilización de técnicas de inspección aplicadas a procesos productivos, que persiguen garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Es una filosofía que se orienta al mejoramiento continuo, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

INTRODUCCIÓN

La productividad se ha convertido en un factor clave para las organizaciones, por lo tanto se hace absolutamente necesario medirla, ya que lo que no se mide no se puede mejorar. De acuerdo con lo anterior, las empresas se ven en la necesidad de emplear nuevas y mejores herramientas e implementar sistemas de control que permitan medir, analizar, observar y mejorar periódicamente esta variable, para esto los indicadores de gestión son de gran utilidad ya que constituyen una de las herramientas administrativas más usadas en la actualidad para evaluar los procesos, el alcance de los objetivos estratégicos y apoyar la toma de decisiones gerenciales, indicando a la dirección hacia donde debe concentrar sus esfuerzos y que acciones se deben implementar para guiar a la empresa hacia el mejoramiento continuo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción

La exigencia del entorno en el que se desenvuelven hoy las organizaciones implica que tengan que ser cada vez más competitivas para poder sobresalir en el mercado y ser sostenibles en el tiempo, de ahí que constantemente estén en la búsqueda de estrategias que les permitan consolidar factores determinantes para la competitividad y uno de estos factores es la productividad, la cual ha tomado una especial importancia en el entorno actual, dado que la razón de ser de toda empresa sin importar su objeto social, es la producción de bienes y/o servicios para ofrecerlos en un mercado que es cada vez más exigente, de esta forma se hace necesario para las organizaciones la utilización de herramientas que les permita medir y evaluar este tipo de variables, ya que algo que no se medirse difícilmente puede controlarse.

La productividad es de gran importancia al interior de cualquier organización, entendida no solo como la relación entre la cantidad producida y los productos consumidos, sino involucrando la calidad y el mejoramiento del entorno, lo cual adquiere en la actualidad una especial relevancia, dado que actualmente se genera un gran interés por el aporte que éstas realicen al mejoramiento del mismo, convirtiéndose casi que en una exigencia y en una ventaja competitiva que soporta la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Actualmente existen diversas metodologías y herramientas que permiten medir la productividad, pero para efectos de este trabajo nos enfocamos en la medición de la productividad a través de indicadores de gestión, ya que consideramos que constituyen una valiosa herramienta para la evaluación de la gestión y el desempeño, además estos integrados a la metodología del Balaced ScoreCard se tornan aun mas efectivos para apoyar las decisiones gerenciales y reflejar el direccionamiento estratégico de la organización.

1.2 Formulación

¿Cuáles son los indicadores de gestión más apropiados para medir la productividad?

¿Constituyen los indicadores de gestión una adecuada herramienta para la medición de la productividad?

Preguntas investigativas

- ¿Qué es productividad?
- ¿Qué son indicadores de gestión?

Preguntas de apoyo

- ¿Por qué es importante medir la productividad en las empresas?
- ¿Cuales son las herramientas más utilizadas para medir la productividad?
- ¿Que ventajas ofrecen los indicadores de gestión?
- ¿Cómo se mide la productividad a través de indicadores de gestión?
- ¿Los indicadores de gestión reflejan el direccionamiento estratégico de la compañía?
- ¿Que ventajas ofrece la medición de la productividad a través de indicadores de gestión?

1.3 Alcance

Se pretende realizar una propuesta metodológica para la medición de la productividad a través de indicadores de gestión y evaluación práctica en XM Compañía de Expertos en Mercados S.A E.S.P. (filial del grupo isa)

2. RESPUESTAS TENTATIVAS

La productividad es una variable fundamental que se debe medir y mejorar, para esto los indicadores de gestión constituyen una valiosa herramienta administrativa que permite su medición en las organizaciones.

La productividad es una variable fundamental que se debe medir y mejorar, para esto los indicadores de gestión no constituyen una valiosa herramienta administrativa que permite su medición en las organizaciones.

3. VARIABLES

Las variables a evaluar durante la investigación son aquellas que influyen y determinan la productividad en las organizaciones como: la utilidad o rentabilidad, la motivación del personal, las competencias del personal, la reducción de costos, la tecnología, la gestión de los procesos, la calidad en productos y/o servicios y la satisfacción de los clientes

3.1 Diseño de análisis

Para identificarlas se realizó una evaluación teórica de la productividad y una evaluación práctica de apoyo, con el fin de seleccionar las variables más relevantes y que más impacto tienen en esta variable, para con ellas construir los indicadores de gestión más apropiados a incluir en la propuesta metodológica que permitieran medir estas variables

El análisis e importancia de estas variables en la medición de la productividad se encuentra en la etapa de resultados, donde se incluye la propuesta metodológica -Balanced ScoreCard para la medición de la productividad en las empresas de servicios-

4. LOS INSTRUMENTOS

Para obtener información sobre las variables objeto de análisis se recurrió al estudio teórico de la productividad desde sus inicios hasta la actualidad, para lo cual se analizó material bibliográfico, también se diseñó una encuesta (ver anexo 1) dirigida al personal de XM y se desarrolló en las cuatro áreas relacionadas para cada perspectiva: financiera, comercial, talento humano y procesos internos. Esta encuesta se realizó a una persona por área y su aplicación fue de gran utilidad para terminar de seleccionar las variables que serían utilizadas en las perspectivas del BSC propuesto, igualmente fue de gran apoyo para afianzar las ideas relacionadas con el BSC e indicadores de gestión y para definir algunas de las estrategias a implementar. Para identificar las principales variables que afectan la productividad y hacia las cuales debían dirigirse los indicadores de gestión seleccionados para medirlas, se plantearon dos preguntas claves, estas son:

¿Cuáles considera que son los aspectos y variables fundamentales que determinan la productividad en una organización y por qué? – Para lo anterior por favor ordene de 1 a 9 ascendentemente desde la variable que considere que tiene más impacto en la productividad

- _____ La tecnología
- _____ La investigación y desarrollo
- _____ La utilidad o rentabilidad
- _____ Las competencias del personal
- _____ La motivación del personal
- _____ La reducción y seguimiento de los costos
- _____ La calidad en productos y/o servicios
- _____ La satisfacción de los clientes
- _____ La gestión de los procesos

Luego de realizar la respectiva tabulación de esta pregunta, se obtuvo la siguiente información que muestra el orden de los aspectos más relevantes en la productividad según las respuestas del personal de XM:

ASPECTO RELEVANTE EN PRODUCTIVIDAD	IMPORTANCIA	PERSPECTIVA
La motivación del personal	1	aprendizaje
Las competencias del personal	2	aprendizaje
La calidad en productos y/o servicios	3	procesos-clientes
La gestión de los procesos	4	procesos
La tecnología	5	procesos
La satisfacción de los clientes	6	clientes
La investigación y desarrollo	7	procesos
La utilidad o rentabilidad	8	financiera
La reducción y seguimiento de costos	9	financiera

Se puede observar que los aspectos que se consideran mas influyentes en la productividad son los relacionados con el personal, lo cual consideramos que tiene mucho sentido teniendo en cuenta que el personal es quien desarrolla y ejecuta la estrategia de la organización, de ahí que en la propuesta se le de un peso importante a esta perspectiva, en segundo lugar están los aspectos relacionados con los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo del servicio, es claro que esta perspectiva es de mucha importancia ya que en la medida en que se mejoran y perfeccionan los procesos se agrega mayor calidad al servicio y con esto mayor satisfacción a los clientes, después se tienen los aspectos financieros que son los que reflejan finalmente si los esfuerzos realizados en las demás perspectivas por lograr una mayor productividad tuvieron o no un impacto positivo, es muy importante reflejar todos los resultados en términos financieros, ya que de no ser así, no se tendría conocimiento sobre el verdadero valor de las acciones efectuadas.

Frente a estas variables debe de tenerse claro que hay unas que se gestionan directamente y son determinantes para obtener una mayor productividad, como la tecnología, la investigación y desarrollo, las competencias y motivación del personal, la reducción y seguimiento de los costos y la gestión por procesos, pero hay otras variables que son resultantes de todas las anteriores como la calidad en los servicios, la satisfacción de los clientes y por último la utilidad o rentabilidad.

Desde el inicio del trabajo consideramos que el personal cumple un papel muy relevante en la productividad, por lo que se planteó la siguiente pregunta que se enfoca a determinar cuales son los aspectos que mas influyen en la productividad laboral.

Teniendo en cuenta que el desempeño del recurso humano es relevante para la productividad; de los siguientes aspectos cuales considera que son los que mas influyen para que un empleado se encuentre motivado, ordenar ascendentemente de acuerdo a su importancia

- ___ Incentivos económicos
- ___ Reconocimiento
- ___ Promoción de empleados
- ___ Clima organizacional
- ___ Participación en la toma de decisiones
- ___ Programas de esparcimiento

Después de la tabulación se tienen los siguientes resultados

ASPECTO RELEVANTE EN MOTIVACIÓN	IMPORTANCIA
Reconocimiento	1
Clima organizacional	2
Incentivos económicos	3
Promoción de empleados	4
Participación en la toma de decisiones	5
Programas de esparcimiento	6

La motivación es determinante para que el personal sea productivo, por lo tanto las organización deben prestar mucha atención a este aspecto y evaluarlo periódicamente, ya que la productividad laboral impacta de forma directa en la productividad de toda la organización.

El personal seleccionado para la encuesta mostró mucha disposición, lo que hizo que este instrumento fuera muy enriquecedor para el desarrollo del proyecto, además permitió un mayor acercamiento a la cultura, valores y políticas de la empresa, de lo que se resalta la importancia que

le dan al Balanced ScoreCard y se evidencia que en su implementación se incorporan los principios que plantean los creadores de esta metodología para que la organización se encuentre focalizada hacia la estrategia, ya que la conocen, le dan bastante importancia, y se encuentran comprometidos con su desarrollo, orientando su desempeño individual hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La utilización de este instrumento como apoyo para desarrollar la propuesta fue muy acertado, ya que se lograron los objetivos propuestos de conocer si los empleados de XM S.A. E.S.P. tenían conocimiento del BSC como herramienta administrativa y si le daban la importancia que tiene como instrumento de gestión que conlleva al cumplimiento de la estrategia, además permitió dar claridad sobre los aspectos que mas influyen en la productividad, para con base en estos construir los indicadores mas apropiados y evaluar el peso de las perspectivas.

5. FUENTES

5.1 Primarias

Se utilizan fuentes primarias al realizar las encuestas dirigidas al personal de XM S.A. E.S.P, las cuales se consideran convenientes, ya que proporcionaron información útil para indicar hacia donde se debía enfocar la medición de la productividad, la dificultad al recurrir a estas fuentes se presenta en la disposición del tiempo, ya que para acceder a cada persona se separaba cita anticipadamente y aun así se presentaban inconvenientes al momento de realizar las encuestas, lo que radicaba principalmente en que estos espacios fueron programados en horario laboral, por lo que algunas veces surgían actividades que interrumpían la realización de la encuestas y por lo tanto debía reprogramarse el espacio, por lo anterior se tuvo que destinar mas tiempo del presupuestado en la mayoría de las encuestas, postergando igualmente el diseño de la metodología, lo que se convirtió en un punto crítico debido a la limitación del tiempo.

En algunos momentos de la encuesta con el área comercial se presentaron dudas con respecto a las preguntas efectuadas, por lo que se tuvo que hacer mas claridad en algunas preguntas tratando de orientar a la persona hacia el enfoque correcto, pero esto no fue mayor inconveniente ya que la persona tuvo mucho interés en capacitarse en los temas y tener mucha mas información que soportara sus respuestas.

5.2 secundarias

Para el desarrollo del proyecto se utilizan principalmente la revisión de fuentes secundarias, con el fin de realizar una aproximación teórica a los diferentes temas que involucra el artículo como son el tema de productividad, indicadores de gestión, Balanced Scorecard y Gestion por procesos.

6. FASES Y PROCEDIMIENTOS

Nuestro trabajo de grado inicia con la matricula en trabajo de grado I la cual quisimos realizar cuando estábamos cursando el octavo semestre de la carrera, esto porque pensábamos que mientras más rápido mejor, pues así una vez termináramos de cursar las materias obligatorias estaríamos listas para graduarnos. Esta asignatura era coordinada por el profesor Miguel Ángel Zapata el cual nos proporcionaba generalidades sobre el trabajo que debíamos realizar, esta etapa era complicada porque no teníamos algún tema previamente definido sobre el que quisiéramos trabajar, por lo tanto la selección del tema se convierte en la parte más difícil de este inicio y al mismo tiempo en la más importante, porque fue el punto de partida de todo el trabajo, para esto se evalúan las líneas de investigación que tiene el programa de Contaduría Pública y se selecciona el tema de la medición de la productividad, sobre el cual se debía realizar un anteproyecto y luego el proyecto que sería desarrollado en el siguiente semestre académico, sin embargo solo llegamos hasta el planteamiento del anteproyecto en el que escogimos un tema relacionado con la medición de la productividad, ante el cual teníamos ciertas dudas en cuanto al alcance y al sector al que se dirigiría nuestra medición.

Posteriormente en la asignatura trabajo de grado II se debía desarrollar el proyecto, pero como no habíamos alcanzado a plantear el proyecto debíamos hacerlo en ese momento y en el mismo semestre desarrollarlo, para esto se asignan los asesores según el tema seleccionado y se da la opción de que nosotras propongamos el asesor, indagamos sobre la persona más idónea para orientarnos sobre este tema a lo cual respondieron que el más indicado era el profesor Marco Machado, ya que manejaba con mucha propiedad el tema de productividad, de ahí que sea propuesto como asesor de nuestro trabajo de grado, invitación que acepta sin objeciones.

Se empieza entonces a trabajar en el proyecto, en esta etapa todavía no teníamos claridad de lo que queríamos hacer, la idea era proponer un sistema de información para que las empresas pudieran medir la productividad, pero no sabíamos exactamente qué sistema utilizar, por lo que entró el asesor como orientador del proyecto a tratar de aterrizar lo que se quería trabajar, pero también a dar ideas sobre lo que se podía realizar, en nuestro caso el profesor Marco Machado nos da la idea

de generar un estado para medir la productividad en el sector publico colombiano y nos habla de un estado que la Contaduría General de la Nación había derogado hacia algún tiempo y que podía ser de gran utilidad, en este sentido se realiza una búsqueda de material bibliográfico, aceptando el enfoque de la productividad orientada hacia el sector público, esto nos pareció muy interesante aunque nos asustaba la idea de trabajar con este sector por la complejidad de su estructura y todo lo que este implica. Inicialmente el proyecto era el siguiente: “Hacia un estado con el cual la Contaduría General de la Nación pueda dar cuenta adecuada acerca de la productividad en el sector público”

Alrededor de ese proyecto se pretendía proponer un estado con el cual la contaduría General de la Nación diera cuenta de la productividad en el sector público y la respuesta a esto era basarnos en el estado del cual el asesor nos había hablado en un principio, para esto tuvimos varias reuniones con el asesor de las cuales salíamos con muchas ideas para estructurar y desarrollar el trabajo, pero al momento de concretarlas teníamos dificultades, la desmotivación surge cuando no sabíamos como aterrizar el proyecto, pues lo veíamos demasiado elevado y el estado que estábamos buscando no lo encontrábamos ni en fuentes secundarias, ni en Internet en la página de la Contaduría, a esto se le suma que empezamos a trabajar y ya no disponíamos del mismo tiempo para dedicarle al trabajo de grado, razón por la cual al terminar el semestre académico solo teníamos el planteamiento del proyecto y una pequeña parte del desarrollo, pues estábamos llenas de ideas pero no estaban plasmadas en papel.

Todo lo relacionado con el trabajo de grado se empezó a complicar al no contar con el tiempo disponible que requería el desarrollo del proyecto, además iniciábamos la etapa de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera en el ámbito laboral, lo que cautiva nuestra atención, descuidando un poco el desarrollo del trabajo de grado, es por esto que nuestro asesor decide no acompañarnos más en este proceso. Allí se genera entonces una ruptura del hilo conductor que traíamos por lo que pensábamos darle un giro al proyecto y no orientarlo al sector público, sin embargo seguimos trabajando en esta dirección y solicitamos un nuevo asesor a lo cual nos responden que había alguien que estaba directamente relacionado con la Contaduría General de la Nación y que por esto sería el más apropiado para continuar con el proyecto, esto nos pareció muy interesante pero no nos motivo porque se encontraba en la ciudad de Bogota y por lo tanto los contactos con este debían ser por medios electrónicos o vía telefónica y no sería lo mas adecuado, por lo anterior rechazamos esta idea y empezamos nuevamente la búsqueda ya que queríamos

contar con un asesor más cercano a nosotras, ya que considerábamos que de esta forma sería más enriquecedor el proceso de acompañamiento, de esta forma pensamos que lo mejor era darle un nuevo rumbo al proyecto pero sin dejar de lado el tema principal que era la medición de la productividad, la idea que nos surgió fue cambiar el alcance de manera que se desarrollara una propuesta de medición que no fuera en el sector público sino para el sector privado, más específicamente en empresas de servicios, es ahí donde contamos con la fortuna de contactar al señor Gustavo Cardona, quien con su interés, apoyo, dedicación y paciencia se convierte en un gran elemento para culminar este proyecto.

En este momento se cambia el alcance del proyecto enfocándolo no a la construcción de un estado contable para la medición de la productividad en el sector público, sino a una propuesta metodológica para la medición de la productividad a través de indicadores de gestión y a una evaluación práctica en XM S.A E. S. P. (empresa de servicios - filial del grupo ISA). Desde el momento que empezamos a desarrollar este nuevo proyecto estuvimos muy motivadas, principalmente por el gran interés del asesor, incluso varias veces nos solicitó información para revisión, la cual no teníamos lista y debido a esto se nos atrasó la entrega del proyecto. Durante el desarrollo en la etapa de evaluación de la empresa XM, se observa que en ésta se cuenta con una estructura muy bien organizada, con sistemas de información muy completos y útiles para cada área y con herramientas administrativas muy bien desarrolladas e implementadas, por lo que se decide tomar como referencia esta información para darle un mejor enfoque a nuestra propuesta metodológica.

Para realizar la propuesta de medición de la productividad a través del BSC, inicialmente se partió de la definición dada de productividad, después se realizó un análisis sobre las variables que la impactan desde las cuatro perspectivas. Para complementar lo anterior se desarrolló una encuesta en XM con preguntas enfocadas a los temas de BSC, medición de la productividad e indicadores de gestión, que fue dirigida solamente a las personas relacionadas de forma directa con el área financiera, de procesos internos, comercial y de talento humano, a partir de las respuestas se terminaron de identificar los objetivos estratégicos de productividad para cada perspectiva las variables a medir y los indicadores a utilizar. Finalmente la información seleccionada se confrontó con el BSC de XM con el fin de ajustar y afianzar el modelo propuesto, teniendo en cuenta que todos los indicadores relacionados directamente con el mercado de energía no fueron tomados como

puntos de referencia. En este punto resaltamos y agradecemos al personal de XM por su gran colaboración y por el espacio proporcionado para atendernos.

De esta forma se elabora el proyecto y podemos decir que fue un arduo camino el que se debió recorrer para concluirlo, ya que requiere mucha dedicación y debido a las actividades laborales, en repetidas ocasiones nos vimos en la necesidad de trabajar en horarios bastante extenuantes, sin embargo es un trabajo que enriquece nuestro proceso de formación, lo que justifica todo el esfuerzo realizado para su desarrollo.

7. LECTURA Y ESCRITURA

EL proceso de lectura y escritura para el desarrollo del proyecto se realiza alrededor de los diferentes temas que componen la base teórica para el desarrollo del artículo, estos son: Productividad, Indicadores de Gestión, Balanced Scorecard y Gestión por Procesos con enfoque en calidad.

Inicialmente se realizó la búsqueda de diverso material bibliográfico para todos los temas, seleccionando el material que podíamos utilizar para el desarrollo de cada uno, posteriormente nos dedicamos al desarrollo uno a uno de estos temas iniciando por el de la productividad para el cual nos dedicamos a la redacción de cada párrafo en conjunto, alternando la digitación del mismo.

Para el desarrollo de los demás tópicos inicialmente cada una se encargó de un tema específico con el fin de acelerar un poco la construcción del artículo y posteriormente nos reuníamos con el fin de centrarnos en la revisión de cada uno de los temas, para que entre ambas evaluáramos y decidiéramos lo que realmente debíamos incluir en el artículo, realizando así la redacción final del mismo para transferirlo al asesor para su aprobación, quien realizaba las anotaciones que considerara necesarias, las cuales revisamos y corregíamos detenidamente entre ambas, una vez realizada la redacción de cada tema se procede a la integración de todos para la revisión y aprobación final por parte del asesor, esta fue entonces la dinámica a seguir para la redacción del artículo.

Todo el proceso para la construcción de la metodología -BSC para la medición de la productividad- lo desarrollamos en conjunto, ya que esta constituye el resultado final de este valioso proceso de aprendizaje, de esta forma fue que dedicamos gran parte del tiempo en evaluar y redactar toda la propuesta de manera que en ella se viera el gran esfuerzo que hicimos para terminarla de la mejor manera posible, según los conocimientos adquiridos.

En general nos fue bien con la construcción del artículo, ya que aunque tuviéramos puntos de vista diferentes se llegaba a un acuerdo sin la necesidad de que se presentaran discusiones que

entorpecieran el desarrollo del mismo, la etapa final de revisión y correcciones fue la mas extenuante debido a las largas jornadas académicas que teníamos que dedicar para poder terminar y entregar, pero a la vez fue la etapa en que tuvimos una mayor retroalimentación y la mas satisfactoria porque al fin podíamos ver articulados todos los conocimientos adquiridos a través de ese extenso y gran proceso de investigación que nos dejó muchas enseñanzas.

8. LOS ASESORES

Inicialmente contamos con la asesoría del profesor Miguel Angel Zapata en cuanto al diseño metodológico y quien nos proporciono las luces para seleccionar el tema a desarrollar, quien siempre estuvo dispuesto a responder las inquietudes que se nos presentaban en cuanto al diseño metodológico del proyecto.

En la parte del desarrollo del proyecto contamos inicialmente con la asesoría del profesor Marco Antonio Machado de quien resaltamos su interés en el tema y quien estuvo atento a la evolución del mismo, como se menciona anteriormente este decidió no seguir acompañándonos, lo que respetamos y siendo concientes de que se descuido el desarrollo del proyecto por un largo periodo de tiempo justificamos su decisión, no sin antes agradecer el acompañamiento que nos brindo durante su asesoría.

En una etapa más avanzada del proyecto tuvimos la fortuna de contar con Gustavo Cardona, quien desde el principio se mostró muy interesado en el tema y con toda la disposición necesaria para atender nuestras dudas y orientarnos en este proceso investigativo, a este agradecemos sinceramente su paciencia, su empeño y colaboración.

Del asesor Gustavo Cardona resaltamos ante todo su paciencia, ya que en repetidas ocasiones incumplimos los plazos pactados y a última hora lo presionamos para que por favor nos devolviera a la mayor brevedad posible el artículo con el fin de realizar las correcciones pertinentes.

Es de resaltar que los asesores cumplen un importante papel en el desarrollo de todo el proceso investigativo, dado que orientan y dan luces que permiten ver mas claro el panorama, de ahí la importancia de contar con asesores comprometidos con el aprendizaje de sus asesorados y por fortuna así fue en nuestro caso.

9. CONCLUSIONES

La productividad es una variable de gran impacto en las organizaciones, dado que tiene una relación directa con la competitividad, la cual en el entorno actual se convierte en una exigencia para garantizar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, de ahí que constantemente estén en la búsqueda de mejores herramientas administrativas que conlleven a una mejor gestión de esta variable.

Definitivamente en la actualidad las organizaciones requieren contar con excelentes sistemas de información de modo que les permita hacer frente a las exigencias que se presentan en el entorno y los indicadores de gestión constituyen una gran herramienta administrativa ya que traen grandes beneficios a las empresas, debido a que a través de ellos se pueden monitorear todos los procesos de la organización, son instrumentos valiosos para orientar a la dirección y más aun si se integran bajo un esquema práctico y organizado que interrelaciona tanto variables financieras como no financieras como lo es el Balanced ScoreCard.

EL Balanced ScoreCard es una herramienta administrativa que proporciona información sobre cómo se pueden alcanzar mejores resultados en los procesos desarrollados, además permite evaluar hasta qué punto se está cumpliendo la misión, los objetivos y las metas propuestas y finalmente una de las mayores ventajas de la implementación del Balanced ScoreCard es que a partir de los resultados que arroja el sistema de indicadores se pueden identificar diferentes oportunidades de retroalimentación y de mejoramiento continuo que impulsan la eficiencia, la eficacia y la productividad en las organizaciones.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta administrativa dado que permite monitorear constantemente los puntos críticos de la organización y de esta manera sacar ventajas competitivas que le permitan sobresalir en el mercado, además permite entender que la gestión no depende solamente de los directivos, sino que cada área e integrante juega un importante papel en los

resultados obtenidos, por otro lado se cambia el pensamiento de que en una organización lo mas importante es la generación de resultados a corto plazo, los cuales se miden según unidades de tipo financiero, se ha comprendido entonces que mas importante que esto es la creación de valor, lo que no se refleja solo en términos financieros.

La Gestión por Procesos ha tomado una gran importancia para las organizaciones, ya que son los procesos los que permiten dar satisfacción y crear la lealtad de los clientes y el Balanced ScoreCard es uno de los modelos administrativos que se basan en la gestión de los procesos con el fin de buscar el mejoramiento continuo considerando cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional por lo que esta metodología es la más adecuada a utilizar como marco para medir la productividad en todos los niveles de la empresa partiendo de estas cuatro perspectivas.

Durante el desarrollo de este proyecto se realizaron modificaciones casi que en todo el planteamiento inicial, desde el titulo hasta el alcance. Sin embargo siempre estuvo claro que la herramienta que considerábamos más acertada para lo que se pretendía, la medición de la productividad, era la metodología del Balanced ScoreCard, ya que permitía evaluar la organización de una manera integral y así involucrar en las mediciones todas las variables que se consideran tienen impacto en la productividad y de hecho una vez finalizado el proyecto podemos afirmar que esta es la herramienta más apropiada para ello.

ANEXO 1
ENCUESTA PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA, CLIENTE Y MERCADEO,
APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL,

1. Conoce el Cuadro de Gestión Integral de XM y ha sido participe en su implementación

SI _____

NO _____

Si su respuesta es afirmativa mencione:

De donde lo conoce _____

De que manera ha participado _____

2. Considera que el Cuadro de Mando Integral de XM es importante

SI _____

NO _____

Por qué?

3. Con base en el cuadro adjunto, evalúe si dentro de su perspectiva están contenidos todos los objetivos estratégicos que le competen a la dirección financiera

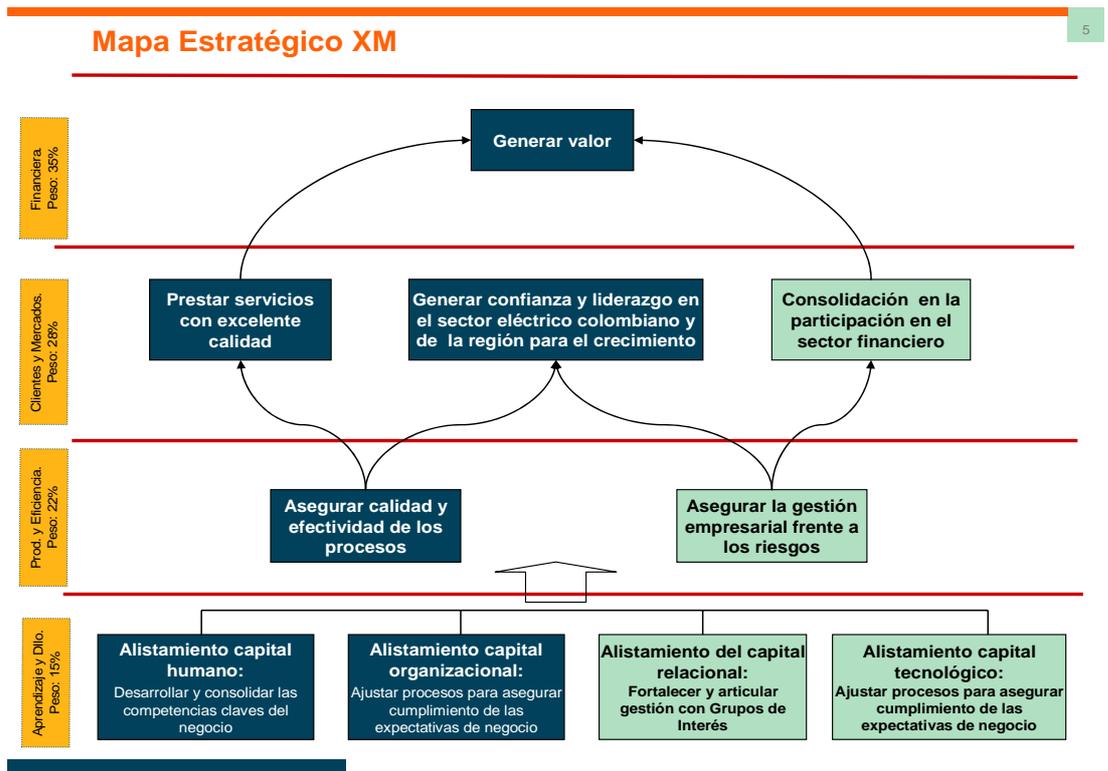
Están contenidos en su totalidad _____

Están contenidos parcialmente _____

No están contenidos _____

Si considera que falta algún objetivo estratégico, mencione cual (es):

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE XM



4. ¿Cuáles son los principales objetivos establecidos para la dirección financiera desde el objetivo general hasta los específicos.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

5. ¿Mencione específicamente qué herramientas (informes, evaluación de datos, encuestas, comparativos de información, indicadores de gestión, etc), utilizan para evaluar el desempeño de la dirección financiera con relación a los objetivos y metas establecidos?

6. De las herramientas utilizadas, cuál considera que es la mas útil para evaluar el desempeño y el alcance de los objetivos y metas.

7. ¿Que tan importante considera la utilización de indicadores de gestión como herramienta administrativa para evaluar el desempeño, implementar mejoras y alcanzar los objetivos estratégicos?

Muy importante _____

Poco importante _____

Por qué _____

8. Defina brevemente qué es para usted productividad y que tan relevante considera esta variable para el logro de los objetivos organizacionales y el éxito empresarial.

Definición _____

Muy relevante _____
Poco relevante _____
Por qué _____

9. ¿Cuáles considera que son los aspectos y variables fundamentales que determinan la productividad en una organización? ¿Por qué?

- _____ La tecnología
- _____ La investigación y desarrollo
- _____ La utilidad o rentabilidad
- _____ Las competencias del personal
- _____ La motivación del personal
- _____ La reducción y seguimiento de los costos
- _____ La calidad en productos y/o servicios
- _____ La satisfacción de los clientes
- _____ La gestión de los procesos

Otras _____

Por qué _____

10. ¿Qué instrumentos, herramientas, medios, etc. utilizan para evaluar y medir la productividad (directa o indirectamente) en la dirección financiera y con qué frecuencia se analizan los resultados?

Instrumento	Frecuencia
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11. ¿Considera que los instrumentos, herramientas, medios, etc. utilizados para medir la productividad son los más apropiados, proporcionan la información oportuna y suficiente para la toma de decisiones y mejoramiento de la productividad?

SI _____

Por qué _____

NO _____

Cuáles son más apropiados

12. ¿Qué instrumentos, herramientas, medios, etc. utilizan para evaluar y medir la calidad y con qué frecuencia se analizan los resultados?

Instrumento	Frecuencia
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Evalúe si estas mediciones agregan valor agregado – impacto positivo, en la gestión de esta variable:

Impacto alto en la gestión de esta variable _____

Impacto medio en la gestión de esta variable _____

Impacto bajo en la gestión de esta variable _____

13. ¿Considera que los instrumentos, herramientas, medios, etc. utilizados para medir la productividad - calidad son los más apropiados, proporcionan la información oportuna y suficiente para la toma de decisiones y mejoramiento de la productividad y de los procesos en general?

SI _____

Por qué _____

NO _____

Cuáles son más apropiados _____

14. ¿Utilizan alguna herramienta para medir los tiempos improductivos en los procesos?

SI _____

Cuál

NO _____

Cuál sería la forma más apropiada de medir este aspecto

15. Teniendo en cuenta que el desempeño del recurso humano es relevante para la productividad; de los siguientes aspectos cuales considera que son los que mas influyen para que un empleado se encuentre motivado, ordenar ascendentemente de acuerdo a su importancia

- ___ Incentivos económicos
- ___ Reconocimiento
- ___ Promoción de empleados
- ___ Clima organizacional
- ___ Participación en la toma de decisiones
- ___ Programas de esparcimiento

Otros, cuáles

16. Qué programas implementan para la motivación y la potencialización de las competencias del personal en la dirección de talento humano

Programas para la motivación:

Programas para el desarrollo de competencias:

17. ¿Cómo se mide el grado de motivación de los empleados de XM en la dirección de talento humano?

18. ¿De que manera se identifican los clientes más productivos en la dirección comercial?

19. ¿Cómo evalúan la satisfacción de los clientes y que programas desarrollan para incrementar el nivel de satisfacción en la dirección comercial?

20. ¿Se realiza seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes y que estrategias utilizan para disminuirlas en la dirección comercial?
