

## LA MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO

Resumen del artículo de Maria Concetta Carta, que con este título publica la revista «La Scienza e la Tecnica della organizzazione nella pubblica amministrazione» (año IX, 1962, enero-marzo).

### 1. Introducción

Productividad es la relación que existe entre el producto total y la entidad física de los factores que intervienen en la producción. La productividad se puede referir particularmente a cada uno de los factores.

Es importantísimo la medida de la productividad para estudiar cualquier mejora de la producción; por eso la industria se ocupó siempre de este problema. En la actualidad, el progreso técnico determina un incremento de la importancia de los trabajos directivos, y esto pone de manifiesto la extraordinaria relación que existe entre la productividad del trabajo administrativo y la productividad general de la empresa o de cualquier organización.

Es requisito indispensable para el incremento de la productividad el desarrollo de las técnicas de programación, de coordinación, de selección y formación del personal, del control, etcétera, y la medida de la productividad del trabajo administrativo es esencial para conocer las diferencias de rendimiento entre una y otra oficina, entre un ejercicio y otro, para determinar «standards» que son necesarios en las programaciones, etc.

### 2. Métodos de medida de la productividad

La productividad en relación con todos los factores de producción se llama «global», y la que está en relación con un solo factor, «parcial».

Puede referirse la productividad al factor trabajo, al capital, a la tierra, etcétera; los métodos usados más frecuentemente para medir la productividad son:

#### a) CONTABILIDAD DE COSTES

Es el conjunto de operaciones contables que permiten conocer, analizar, y controlar los distintos elementos que integran el coste de un servicio.

Pueden distinguirse diversas clases de costes: efectivos y «standard», consecutivos y preventivos, etc.

Los métodos de calcular los costes reales son: «analítico», que consiste en seguir las distintas fases del proceso distinguiendo el coste de cada uno de los factores y sumando los distintos elementos; «sintético», o estimación de expertos sobre la base de datos analíticos de producciones similares, y «matemático», según determinadas fórmulas elaboradas para los distintos procesos productivos.

## b) DATOS EXTRACONTABLES

Son los datos que estadísticamente pueden conocerse para orientar la programación y el control de la producción.

Empieza el proceso estadístico con la investigación de los datos y sigue con su estudio y ordenación, exposición e interpretación.

Los datos obtenidos por medición de la productividad no tienen ninguna utilidad si no se confrontan con datos análogos «standard», o efectivos de otras administraciones, o en la misma oficina en ejercicios distintos.

## c) COMPARACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES

La comparación de las mediciones de la productividad en un servicio u organización con los datos obtenidos en otras tiene la finalidad fundamental de conocer las diferencias de productividad en organismos análogos, de establecer «standards» de productividad utilizables para cualquier programación, y determinar las posibles causas de una diferencia de productividad para descubrir los medios necesarios para aumentarla.

## 3. Medida de la productividad en el trabajo administrativo

Es más difícil hablar de medida de la productividad cuando se trata de órganos administrativos, especialmente de actividades creadoras, intelectivas, etc.; sin embargo, conviene considerar que siempre es posible medir el rendimiento total del órgano de

que se trate y de esta manera, de forma indirecta, medir la productividad del trabajo directivo.

La medición del trabajo administrativo exige una serie de presupuestos orgánicos:

### a) ANÁLISIS DE FUNCIONES

Este estudio permite una definición de la estructura orgánica y un sistema retributivo adecuado a la dificultad de cada tarea. Existen tres sistemas de reunir estos datos: la observación directa, el cuestionario y el coloquio o entrevista.

Analizadas las funciones puede hacerse una valoración relativa de las mismas.

### b) ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS

Es importante analizar los procedimientos seguidos en el organismo que se trate de estudiar, para de esta forma poder: normalizar los procesos de trabajos repetitivos y unificar formularios, máquinas, etc., individualizar la responsabilidad de cada una de las fases, etc.

Cuando los procedimientos han sido unificados y normalizados es mucho más fácil encontrar «standards» de productividad y normas de actuación ya experimentadas en otros servicios similares.

### c) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se estima que solamente el 60 o el 70 por 100 del trabajo administrativo puede resultar mensurable.

Las mismas actividades directivas de programación y dirección pueden medirse por aproximación comparando los planes propuestos y los resultados obtenidos.—J. A.