



VALOR AGREGADO, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Uno de los retos de la gerencia moderna es el de la medición del desempeño: ¿Cómo saber cuáles unidades organizacionales están contribuyendo mejor a la formación del resultado, cuando existe tal diversidad de centros de responsabilidad con tal variedad de funciones, tareas y responsabilidades?

INDICADORES DE EFECTIVIDAD Y EFICACIA

Nº 9810

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas

Consultor / Gerente

Uno de los retos de la gerencia moderna es el de la medición del desempeño: **¿Cómo saber cuáles unidades organizacionales están contribuyendo mejor a la formación del resultado, cuando existe tal diversidad de centros de responsabilidad con tal variedad de funciones, tareas y responsabilidades?**

En efecto, las estructuras de organización de las empresas, en todo tipo de sectores económicos, contienen una serie diversa de unidades que cumplen papeles diferentes. Por ejemplo, existen centros de utilidad para el manejo de algunos productos y clientes, y en ocasiones se tienen divisiones por tipo de segmento de mercado que se atiende o por el territorio que se cubre.

Así mismo, en el aspecto interno de la empresa, nos encontramos con áreas tan diversas como las de: producción, administración, planeación, control, mercadeo, financiera, etc., con una amplia variedad de contenidos, tareas, misiones y responsabilidades. Si bien todas atienden al mismo fin como parte de la empresa, en la práctica cada una tiene labores muy diferentes, por lo cual se hace difícil la medición homogénea de su desempeño. Con frecuencia lo que se desea es un sistema de indicadores comparables, tales que permitan realizar análisis de competitividad y eficiencia entre unidades organizacionales diferentes.

Los modelos de evaluación de resultados que suelen aplicarse, generalmente han sido diseñados para la evaluación de la gestión en áreas de utilidad, o sea, las que cumplen funciones de administración de productos, atención de clientes y generación de ingresos. Pero, es frecuente no disponer de buenas herramientas con relación a las demás áreas de la empresa.

De allí surgieron los indicadores genéricamente llamados de efectividad y eficacia, los cuales, en su origen, se derivan de los procedimientos de medición de resultados empleados por el ejército de los Estados Unidos, utilizados con posterioridad exitosamente en las más diversas actividades económicas. Veamos algunas definiciones básicas:

LOS CONCEPTOS DE EFECTIVIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA

EFICACIA: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

EFICIENCIA: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

EFFECTIVIDAD: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

De las anteriores definiciones se puede apreciar que **los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización**, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control, etc.

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, etc.), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea. Pues bien, la combinación de esos elementos, o sea, **el resultado, el costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de una área de organización**, y hacer comparaciones entre áreas aún disímiles en el contenido de la labor.

Generalmente se emplean las siguientes fórmulas y calificaciones para realizar las evaluaciones:

EFICACIA			EFICIENCIA			EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN EFECTIVIDAD		
RA / RE			$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$			$\frac{\{(Puntaje\ eficacia + Puntaje\ eficiencia)\}}{2}$ Máximo puntaje			
RANGOS	CALIFICACIÓN	PUNTOS	RANGOS	CALIFICACIÓN	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)	RANGOS	CALIFICACIÓN	
0 – 20%	Ineficaz	0	0 < - < 80%	Ineficiente	1		La efectividad se expresa en porcentaje (%)	0 < - < 80%	Inefectivo
21 – 40%		1							
41 – 60%		2							
61 – 80%		3							
81 – 90%	Moderadamente Eficaz	4	80 < - < 100	Moderadamente Eficiente	3			80 < - < 100	Moderadamente Efectivo
> 91%	Muy eficaz	5	= 100	Muy eficiente	5	= 100		Muy efectivo	
Nota : máximo puntaje = 5.									

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Del cuadro anterior, se pueden hacer algunos comentarios:

- La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es simplemente hacer una labor cuatro grados superior a la calificación de 1, es mucho más que eso. **Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.**
- En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre $RA / CA * TA$ y $RE / CE * TE$, lo cual es de nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Simplemente en este caso el resultado involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta deseada. Por supuesto, la relación de estas variables con el resultado es inversa, es decir, mientras menos tiempo o dinero se consuman para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa. Además, mientras más cantidad de resultado se obtenga por unidad de tiempo y de costo empleados, también se estará en una situación favorable. En esencia se está hallando el resultado obtenido por unidad de tiempo y de costo para ser comparado con el resultado esperado por unidad de tiempo y de costo estimados. El cociente entre ambos debería ser el más alto posible, lo cual sucederá siempre que el valor alcanzado sea mucho mayor que el estimado.
- Nótese que la fórmula de eficiencia combina las variables de la eficacia (RA / RE) ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. **Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.**
- **Finalmente, quien es eficiente y es eficaz, en esencia decimos que es efectivo.** Esto es lo que, en el fondo, todos deseamos para nuestras empresas, que sean efectivas.

La aplicación de los índices de efectividad y eficacia generan múltiples beneficios:

1. Todas las áreas de la organización se verán en la necesidad de establecer metas para su labor, lo cual, por sí sólo, constituye un gran valor en términos de fijación de objetivos, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos.
2. Cada una de las áreas de organización deberá familiarizarse con estimaciones globales sobre el tiempo y los costos de su operación, elemento esencial para generar una racionalización sobre el uso de los recursos, expresado en los costos, y la necesidad de emplear adecuadamente el tiempo, expresado en el cumplimiento oportuno de lo requerido.
3. Es posible establecer estos indicadores como parte de la medición del desempeño y de la evaluación de la gestión para cada una de las áreas de la organización. Se pueden,



inclusive, realizar comparaciones sobre cada uno de los indicadores y las causas que los generan (resultados, costo y tiempo), entre áreas con diferente vocación.

4. No se escapa la posibilidad de emplear estos indicadores como elemento base para planes de estímulos económicos.
5. **La disciplina que genera el establecimiento de metas de efectividad y eficacia, produce como resultado un elevamiento continuo de la competitividad de la empresa, lo cual es, por sí mismo, un objetivo altamente deseable.**

La experiencia de las fuerzas armadas de los Estados Unidos en el uso de este tipo de indicadores es una prueba de su oportunidad, consistencia y conveniencia.

Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síganos en:

