

Medición de la Productividad



Indicadores de productividad

ANTECEDENTE

La compensación variable puede llevar el desempeño del personal a niveles importantes de mejora en la productividad de las empresas; pactar una recompensa adicional sujeta a la mejora, es una práctica que permite a la empresa un cambio favorable hacia la generación real de valor adicional, exigiéndole también adecuaciones y cambios que propicien un enfoque a productividad.

Ofrecer un esquema con indicadores que apoyen el cumplimiento del trabajo, el reconocimiento por mejoras, modificaciones a procesos y tecnologías es una herramienta que ayuda a que la empresa sea más competitiva, logrando por ejemplo:



STPS



CONGRESO DEL TRABAJO



COPARMEX



CONCOMIN



CONCANACO SERVYTUR MEXICO



Canacintra



Indicadores de productividad

- ✓ Asegurar el desempeño mínimo requerido
- ✓ Reconocer el desempeño excepcional
- ✓ Mejorar hábitos de trabajo
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo
- ✓ Provocar mejoras y cambios a procesos o tecnología
- ✓ Incentivar el desarrollo personal
- ✓ Enseñar y transmitir conocimientos a compañeros de trabajo
- ✓ Mejorar los controles y formas de medir
- ✓ Mejorar la forma, nivel y estilos de supervisión



Pre requisitos para acceder a la compensación variable

a.- Asistencia perfecta

Salvo accidentes de trabajo o permiso otorgado por la empresa, cualquier falta sin importar el motivo, impide participar de este beneficio.

b.- Puntualidad

Salvo disposición en contrario de cada empresa, es importante establecer que la puntualidad se califica en el lugar de trabajo y no al ingresar a las instalaciones de la empresa.

c.- Actitud

Acciones y actitudes que durante el mes afecten a los compañeros de trabajo, a representantes de la empresa o a los bienes y equipos de la empresa, cancelan el derecho a participar.



STPS



CONGRESO DEL TRABAJO



COPARMEX



CONCOMIN



CONCANACO SERVYTUR MEXICO



Canacindra



d.- Seguridad e Higiene

Debe haber un constante apego a las medidas de seguridad que la empresa dicte de acuerdo a su actividad (uso del equipo de seguridad, apego a procedimientos y trabajos especiales o manejo seguro de equipos), toda violación soportada a estos ordenamientos cancela el derecho a participar.

e.- Capacitación propia

En estricto sentido este es un básico que debe ser facilitado por la propia empresa y deberá ser una condición necesaria para acceder al esquema de compensación variable sujeta a productividad.

f.- Autofinanciable

Como condición necesaria para repartir un beneficio adicional, es que el impacto de cualquier logro adicional de los trabajadores tenga un impacto positivo en el área o departamento donde laboren los trabajadores; es decir que sea perfectamente cuantificable ese valor adicional generado.



STPS



Indicadores de productividad para medir la compensación variable

- El monto de compensación a repartir lo determinará cada empresa, creemos que como mínimo un 15% del salario tabulado mensual puede ser interesante para el trabajador.
- Estos indicadores comprometen a la empresa a implementar controles, estándares e indicadores específicos para cada área, a una supervisión más cercana del personal y a la comunicación y retroalimentación a los trabajadores para fomentar la mejora constante.
- Cada empresa deberá tomar o adecuar aquellos que de acuerdo a sus requerimientos permitan generar nuevo valor en sus procesos de negocio.



Indicadores de productividad para medir la compensación variable

- Tanto los Prerrequisitos como Indicadores propuestos, podrán indistintamente manejarse en cualquier clasificación.
- Esta práctica exige que empresa y trabajadores, fijen de común acuerdo las métricas, frecuencia, comunicación y métodos de medición.



STPS



CONGRESO DEL TRABAJO



COPARMEX



CONCOMIN



CONCANACO SERVYTUR MEXICO



Canacintra



1. Producción

- Exceder el estándar o volumen de producción mensual estimado para cada posición, previamente cada empresa determinara y publicará el volumen o cantidad a cumplir por cada área de trabajo.

Mediciones:

- ❖ Volumen producido por hora
- ❖ Volumen por trabajador
- ❖ Volumen por línea de producción
- ❖ Producción por turno.
- ❖ Volumen de ventas.
- ❖ % de recompra.



2. Calidad

- Cumplir con el trabajo encomendado en apego a los estándares de calidad previamente establecidos y comunicados, computa para esta compensación.

Mediciones:

- ❖ Porcentaje de desviación contra especificación
- ❖ Número de rechazos
- ❖ Porcentaje de aciertos
- ❖ Número de quejas
- ❖ Porcentaje de devoluciones
- ❖ Porcentaje de satisfacción de usuarios y clientes



STPS



CONGRESO DEL TRABAJO



COPARMEX



CONCOMIN



CONCANACO
SERVYTUR
MEXICO



Canacintra



3. Sugerencia de mejora de innovación

- Proponer de una manera fundamentada propuestas de mejora, innovación o ahorros en procesos, procedimientos, equipos o tecnología, que al implantarse generen ahorros, cuentan para esta compensación.

Mediciones:

- ❖ Número de propuestas
- ❖ Porcentaje de ahorros
- ❖ Porcentaje de disminución de tiempos
- ❖ Porcentaje de disminución de recursos



4. Orden y Limpieza

- Conservar los equipos, herramienta y el lugar de trabajo dentro de los estándares de orden y limpieza cuentan para esta compensación.

Mediciones:

- ❖ Cumplimiento a estándares para cada área
- ❖ Número de observaciones en inspecciones y recorridos

5. Constancia

- El trabajador después de 6 meses es consistente en Asistencia, Puntualidad, Seguridad y Actitud, un porcentaje de esta compensación, se podría asignar a este rubro en conjunto



6. Trabajo en equipo

- Es posible que cualquiera de los indicadores anteriores se fijen por logros del equipo natural de trabajo; esto provoca un sentimiento de colaboración, ayuda o soporte de aquel trabajador cuyo comportamiento o desempeño afecte positiva o negativamente al grupo.

Mediciones:

- ❖ Adicional a cualquiera de los anteriores indicadores
- ❖ Número de reuniones celebradas por el equipo
- ❖ Número de mejoras implementadas
- ❖ Acciones de enseñanza a miembros del equipo



7. Capacitación

- Aquellos trabajadores con un capital intelectual valioso para la empresa, conviene que lo transmitan a otros, es usual la renuencia a hacerlo pero la recompensar puede ayudar si es un buen incentivo.

Mediciones:

- ❖ Desarrollo de manuales de procesos, actividades y rutinas
- ❖ Horas de capacitación
- ❖ Número de eventos de capacitación
- ❖ Número de certificaciones logradas por los trabajadores capacitados
- ❖ Porcentaje de mejora en el nivel de desempeño de los trabajadores capacitados



STPS



CONGRESO
DEL TRABAJO



COPARMEX



CONCOMIN



CONCANACO
SERVYTUR
MEXICO



Canacindra



8. Servicio al cliente

- Entendiendo que podrían ser usuarios internos en la misma empresa o bien clientes y usuarios finales de los productos o servicios.
- En primer término se deberá establecer, capacitar y medir el nivel de servicio mínimo requerido y recompensar por un servicio que exceda el estándar

Mediciones:

- ❖ Evaluaciones de servicio
- ❖ Encuesta directa
- ❖ Cartas y reconocimientos del propio usuario
- ❖ Índice de quejas y de reclamaciones, índice de satisfacción post venta, etc.



9. Medio Ambiente

- Se busca reconocer a los trabajadores que realicen acciones en apoyo a la conservación y respeto del medio ambiente:

Mediciones:

- ❖ Ahorro en combustibles
- ❖ Porcentaje de uso de material reciclado
- ❖ Disminución de emisiones
- ❖ Imagen y limpieza de las instalaciones



Ejemplos de cómo se podrían reflejar en un solo documento

Indicador	Real 2003	% de Cumplimiento										
		Bajo la Meta			En la Meta					Sobre la Meta		
		0	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
Paros de Hornos	53	57	51	44	37	30	23	22	21	20	19	18
Uso de Combustoleo	10.9	4.0	3.8	3.6	3.4	3.2	3.0	2.8	2.6	2.4	2.2	2.0
# Accidentes	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Kcal / clinker Total	822.8	833.1	828.5	823.9	819.2	814.6	810.0	809.6	809.2	808.8	808.4	808.0
Kwh / ton Total	111.7	112.6	111.7	110.8	109.8	108.9	108.0	107.8	107.6	107.4	107.2	107.0
Rotura de Sacos	0.10	0.40	0.36	0.32	0.28	0.24	0.20	0.18	0.16	0.14	0.12	0.10



STPS



CONGRESO DEL TRABAJO



COPARMEX



CONCOMIN



CONCANACO SERVYTUR MEXICO



Canacintra



Alianza Sindical Mexicana

Ejemplos de cómo se podrían reflejar en un solo documento

En operaciones de transporte y construcción.

BONO DE SALUD SEGURIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Lineamientos generales para puestos de: OCR, Ayudantes Generales, de Planta, Auxiliares de Laboratorio, Mecánicos y Maq. Esp.

1. Bono trimestral
2. Bono individual
3. Monto: \$120.00 por mes= **\$360.00 pesos trimestrales.**
4. Oportunidades: 1
5. El bono se puede perder **si no se cumple con alguna** de las siguientes condiciones:

Condiciones: **Operador de Camión**

1. **0** accidentes (obra, planta, etc)
2. **0** accidentes viales (con o sin responsabilidad)
3. **0** incapacidades por enfermedad general o por riesgo de trabajo
4. **0** llantas voladas (con o sin responsabilidad)
5. **0** faltas injustificadas

Condiciones: **Ayudantes Generales, Ayudantes de Planta, Mecánicos, Auxiliares de Laboratorio y Op. Maquinaria especializada.**

1. **0** accidentes (obra, planta, etc).
2. **0** incapacidades por enfermedad general o por riesgo de trabajo.
3. **0** faltas injustificadas.

Lineamientos generales para Operador y Ayudante de Bomba

1. Bono trimestral
2. Bono por cuadrilla
3. Monto: \$133.00 por mes= **\$400.00 pesos trimestrales.**
4. Oportunidades: 1
5. El detonante para la pérdida del bono: romper con al menos 1 de las siguientes condiciones.

Condiciones:

1. **0** accidentes (obra, planta, etc)
2. **0** accidentes viales
3. **0** incapacidades generales o por riesgo de trabajo
4. **0** llantas voladas
5. **0** tarjeta roja en supervisión de obra.
6. **0** faltas injustificadas.



Ejemplos de cómo se podrían reflejar en un solo documento

c.- En manufactura.

Compensación Variable por Logros en ahorro de energía (KWH/ton) Total planta	
Consumo	Bono a Pagar
< 129.5 kWh	\$180.00
>129.5 y <=133	\$120.00
>133 y <=136.5	\$60.00
>136.5 y <=140	\$0.00

Compensación Variable por Logros en ahorro de energía (Kcal/kg de materia prima) Total planta	
Consumo	Bono a Pagar
< 920 kcal/kg	\$240.00
>920 y <=928	\$180.00
>928 y <=936	\$120.00
>936 y <=944	\$60.00
>944 y <=950	\$0.00

MESES SIN ACCIDENTES	Bono Mensual
SIGUIENTES MESES	\$200.00
13° MES	\$200.00
12° MES	\$200.00
11° MES	\$192.00
10° MES	\$184.00
9° MES	\$176.00
8° MES	\$168.00
7° MES	\$160.00
6° MES	\$152.00
5° MES	\$144.00
4° MES	\$136.00
3er MES	\$128.00
2do MES	\$120.00
1er MES	\$112.00
Con Accidente	\$0.00

