

# Productividad y remuneración variable

¿Porque no se trabaja en productividad?

Juan Manuel Rodríguez  
Instituto de Relaciones Laborales  
Universidad Católica  
jrodrigu@ucu.edu.uy

ACDE 16 de setiembre de 2015

# Concepto de productividad

- Es un indicador de eficiencia
- Se mide por un cociente de producto sobre insumos, pero existen muchas alternativas de calculo
- Dentro de una organización pueden elaborarse indicadores por área y generales
- El logro de los objetivos estratégicos puede medirse por indicadores de productividad

# Salario por productividad

- Su hubiera un componente variable del salario se agregaría al proveniente del Consejo de Salarios
- Un componente salarial derivado de un aumento de productividad es un costo nominal pero no un costo real,

# Estrategias de productividad

- Las estrategias de mejora de la productividad apuntan a mejorar los factores de los cuales depende la productividad
- Los factores internos a la empresa (además de los externos) pueden agruparse en duros y blandos.

# Etapas para elaborar mejorar la productividad y elaborar un SRP

- Se supone que la empresa definió sus objetivos estratégicos (a partir de su misión y visión) y los procesos para alcanzarlos.
- Esto no siempre ocurre. En este caso habría que definirlos.

# Paso 1: Descripción y análisis de los procesos

- Hacer el mapa de los procesos
- Seleccionar los estratégicos o críticos
- Hacer flujograma
- Identificar factores críticos en cada proceso
- Elaboración de indicadores de los factores críticos

# Paso 2: medición y evaluación del desempeño actual

- Calcular los indicadores seleccionados en el momento actual
- Definición de los objetivos a alcanzar en cada indicador (óptimo alcanzable)

# Paso 3: mejora de los procesos

- Análisis de las causas de las debilidades existentes (recursos humanos, equipos, calificación, organización del trabajo, etc.)
- Elaboración de un plan de mejora con acciones concretas, responsables y tiempos de los cambios



# Sistema de participación

- Se conformarán equipos de trabajo reuniendo distintos conocimientos, habilidades y tareas.
- El supuesto: todos tienen algún conocimiento y el objetivo es reunirlos en la organización para definir las políticas.
- Estos grupos también analizarán los resultados positivos o negativos.

# Sistema de remuneración

- Si los indicadores seleccionados mejoran habrá un sistema de distribución de la misma.
- Este sistema agrupa todos los indicadores (generales, de departamento, individuales) ponderados). El resultado final es una medida del acercamiento al óptimo definido.
- El tema de la utilidad/perdida contable.

# Criterios de distribución

- La distribución puede hacerse de múltiples formas (asociada al salario, en partidas fijas, un porcentaje de la utilidad, etc.)
- Puede existir un sistema único válido para todos o -si existen indicadores por departamento- también los resultados y la distribución pueden ser por departamento

# Monitoreo del sistema

- Todo sistema tiene debilidades, que en su funcionamiento pueden corregirse.
- Esto requiere un monitoreo del sistema, para lo que podría crearse un equipo(s) específico(s).
- Asimismo podrían haber cálculos de resultados parciales (trimestral, por ej.) para analizarlos e introducir cambios.

# Algunos temas de debate

- Cálculo a nivel de sector o de empresa?
- Información y transparencia de los cálculos
- Es un tema importante o secundario
- Momento de trabajar: en auge o en crisis
- Incentivos posibles de utilizar
- El rol de los distintos actores

# ¿Porque se trabaja poco en productividad?-Preguntas abiertas

- Indecisión en cambiar el sistema de gestión
- Temor en cambiar los procedimientos o métodos de trabajo
- Temor a una participación que altere la autoridad existente
- Temor de una mayor intervención del sindicato
- (...)