

### 7.3. Manual del control de la Productividad

---

Uno de los aspectos más influyentes en el éxito de la implantación de un sistema de control de la productividad es la confianza de los operarios en el sistema: esto es posible únicamente con una transparencia total. Con este fin se debe crear el manual del control de la productividad.

El ser humano tiene cierta resistencia innata al cambio, tiene miedo a lo desconocido al fin y al cabo. Esta resistencia se vence más fácilmente con formación que con imposición. El fin de este documento debe ser hacer que los operarios, normalmente a través de su Comité, comprendan perfectamente cuáles son las reglas del juego, disipar cualquier sensación de arbitrariedad en el sistema.

La intención que persigue cualquier empresa es la de aumentar sus beneficios. Una forma lícita de hacerlo es intentar que todo su personal cumpla con los niveles de productividad acordes con la legalidad. Sencillamente se trata de eso, no se debe tratar este asunto con rodeos o miedos a la reacción de los operarios, se debe ser claro y rotundo.

El Manual que se entregue al Comité debe intentar no dar nada por supuesto; obviar la posibilidad de que los operarios no entiendan alguna parte del sistema puede llevar al fracaso.

Existen empresas con sistemas muy desarrollados y complejos de cálculo, en función de cómo han evolucionado las negociaciones o la dificultad que presente el control en los distintos factores que influyen en el resultado final, pero a continuación se muestra el contenido mínimo que debe tener un manual de cálculo:

#### CONTENIDO MÍNIMO DE MANUAL DE CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD

- Introducción y definiciones.
- Estudio de Métodos y Tiempos: Resumen de Valor Punto.
- Partes de trabajo. Descripción y uso.
- Control de la productividad. Forma de cálculo.

- Análisis de los resultados.
- Revisión del sistema.
- Anexos justificativos (Diagramas de proceso, Coeficientes de descanso, aspectos legales, etc.)

Cada uno de los apartados es lo suficientemente claro como para poder entender su contenido; no obstante, a continuación se explicarán los contenidos de cada apartado.

### **Introducción y definiciones**

En la introducción, se debe explicar a grandes rasgos en qué consiste un sistema de control. Si se trata de la primera implantación es muy recomendable apoyarse en todos los aspectos legales que se encuentren en el Convenio Sectorial o Estatuto de los Trabajadores. En caso de que se trate de la revisión de un sistema implantado, se deben argumentar sólidamente las razones que llevan a la actual revisión. Además, con este documento normalmente se da el pistoletazo de salida al periodo de prueba de la implantación, por lo que es recomendable que también se informe de la duración de dicho periodo de prueba.

Por otro lado, es muy importante que se incluyan claramente definidos conceptos básicos tales como:

- Actividad normal y óptima.
- Tiempo estándar.
- Actividad conseguida.
- Tiempo producido.
- Rendimiento exigible y óptimo.
- Suplementos de descanso.
- Partes de trabajo.
- Horas a control, a no control y horas a parada.

### **Estudio de Métodos y Tiempos**

En un segundo punto se deben mostrar de forma clara los resultados del estudio de tiempos, es decir el tiempo estándar por unidad, en minutos-hombre, que tiene cada una de las tareas a realizar en las secciones sometidas al control. Esta parte es informativa, no se deben justificar los tiempos, esto se realizará en un anexo. Se trata de mostrar los resultados, pero los operarios deben poder tener acceso al desglose de operaciones del estudio. Además de indicar el tiempo estándar de

cada tarea, puede ser recomendable el incluir algún dato, del tipo unidades por hora o similar, para facilitar la comprensión del trabajo exigible. Los operarios normalmente entenderán con mayor facilidad las unidades que se les exige por hora o jornada, que los minutos-hombre que se les concede.

### **Partes de Trabajo**

En el tercer apartado, se deben presentar los nuevos partes de trabajo, y sobre todo la información que debe aparecer en ellos. Se deben describir las normas para cumplimentar los partes correctamente, cómo se clasifican las horas de presencia en la fábrica (horas a control, a no control y de espera) y cómo deberán ser validados los partes de trabajo por un responsable.

Se debe transmitir la idea de que rellenar los partes de trabajo no es una pérdida de tiempo, y que a partir de la información que aparece en ellos se calificará a cada uno de los operarios.

Es importante que los operarios comprendan que un parte que contenga información incorrecta o incompleta, provoca que el control que se realiza sobre ellos sea erróneo; debido a esto la empresa se asegurará de la veracidad de la información que contienen. Para evitar perversiones del sistema, se debe buscar siempre que las personas que validen la información no tengan ningún tipo de interés en el resultado del control.

### **Control de la productividad. Fórmula de cálculo**

En la cuarta parte, se debe explicar la forma de cálculo de la productividad. Como se ha venido mencionando, el cálculo de productividad es la comparación del tiempo de ejecución real y el estándar de una producción concreta, pero es en esta parte en la que se debe disipar cualquier tipo de ambigüedad de los términos que intervienen en el cálculo, ya que las fórmulas son muy claras y simples. A continuación se muestran algunos puntos conflictivos, que de forma genérica deben aclararse, ya que normalmente generan problemas al pasarlos por alto o suponer que son entendibles por todas las partes.

Los tiempos estándar: No deberían abrirse demasiados debates al respecto, son resultado del estudio científico del trabajo y la única parte que debe aclararse es si los tiempos incluyen o no las limpiezas y preparaciones del puesto, bajo qué tamaño de lote están calculados, etc.

Respecto a la producción realizada, se deben aclarar conceptos tales como si se contabilizan o no las piezas fabricadas con problemas de calidad, qué ocurre si una producción o una pieza se inicia por un operario o equipo y se termina por otro, o si el trabajo no se puede terminar en una única jornada, qué ocurre con el primer turno, qué porcentaje de la tarea puede anotarse como trabajo realizado.



Quedaría aclarar todos los detalles referentes al tiempo real de ejecución. Esta es la parte que está más expuesta a interpretaciones. Debe aclarar de forma inequívoca qué será el tiempo a control, qué es una falta de material, una avería, qué se entiende por reproceso y cómo afectarán estos términos al tiempo real de ejecución, si sumará o restará productividad a los puestos, etc.

### **Análisis de resultados**

Después de explicar el método de cálculo se debe aclarar cómo se interpretarán los resultados. En este apartado se debe evitar a toda costa infundir miedo. El objetivo del control es mejorar, identificar los problemas, no buscar culpables.

Los datos más importantes a analizar son la productividad de los operarios, que sería comprobar el nivel de actividad conseguido en un periodo concreto. Y por otro lado estaría el nivel de incidencias en ese mismo periodo.

### **Revisión del sistema**

Por último, se debe aclarar qué razones son suficientes para hacer revisar el sistema. Las más utilizadas suelen ser cambios en los tiempos estándar debido a mejoras en la metodología de trabajo, mecanización de proceso, nuevo diseño de procesos. Pero continuamente se repite el mismo problema en todas las industrias: pequeños cambios, apenas perceptibles, se acumulan en el tiempo, y transcurridos pocos años el sistema no es válido, por lo que es más que recomendable realizar revisiones del sistema de forma cíclica, cada cierto periodo, se hayan realizado grandes cambio o no.

### **Anexos Justificativos**

En esta parte es donde se debe mostrar toda la información utilizada en la elaboración del sistema y que sirva para argumentar los datos mostrados en los apartados anteriores. Se recomienda que como mínimo aparezca una justificación de los tiempos, de los suplementos de descanso utilizados y todos los aspectos legales a tener en cuenta extraídos del estatuto de los trabajadores o del convenio.