

## UNA APLICACION REAL DEL ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

### 1. Introducción

Se pretende en estas notas dar una idea breve, pero completa, siguiendo un orden cronológico, de lo que ha sido el análisis de la productividad en una organización administrativa de nuestro país, así como la evolución de su medida desde su implantación hasta el momento actual.

Ya en el informe general del año 1960, sobre planificación de la Mutualidad Nacional de Previsión de la Administración local, se hace una exposición doctrinal completísima de la productividad como progreso técnico, hablándose también de su per-

fecta acomodación a los trabajos burocráticos y, por tanto, para el caso particular a que nos referimos.

Surge inmediatamente una pregunta: ¿Qué se entiende por productividad? Según la define el citado informe, *la productividad no es otra cosa que la medida de rendimiento y, si bien éste puede ser rendimiento económico y rendimiento humano, para nosotros, cuando nos referimos a la productividad, pensamos en el rendimiento del trabajo humano, que es la cantidad de producto obtenido en una unidad fija (hora) de trabajo del hombre, cualesquiera que sean las otras condiciones de la producción.*

Por consiguiente, destaca como elemento primordial, dentro del concepto de productividad como medida de rendimiento, la idea de la posibilidad de medición del trabajo administrativo.

Hasta hace solamente algunos años ha estado muy generalizada la opinión que sostenía la imposibilidad de medir los trabajos administrativos, manteniendo que por ser de naturaleza especialmente intelectual su medición no era factible, a diferencia de lo que se admite por todo el mundo sobre la perfecta medición de tiempos en los trabajos de taller.

Sin embargo, hoy en día se ha llegado a la conclusión de que los trabajos de oficina que no representan una labor de creación, propiamente dicha, son susceptibles de medida en términos de tiempo, haciendo, naturalmente, las debidas y necesarias salvedades.

Teniendo el convencimiento de que, si se adoptan técnicas especiales, el trabajo administrativo puede ser perfectamente medido y que lo mismo que en una empresa fabril se pueden estudiar y analizar los movimientos, el tiempo de un ciclo, el número de elementos de este ciclo, etc., la MUNICIPAL, a la vanguardia de las empresas administrativas españolas, ha emprendido la trascendental tarea de medir tiempos de los procesos administrativos.

Esta medición de tiempos es base fundamental en el estudio de remuneración por productividad.

A continuación estudiaremos la forma real que todos estos principios teóricos han recibido en la mutualidad.

## 2. Creación y evolución

Por el informe general de planificación de la Mutualidad, de julio de 1960, se crea el derecho de remuneración por productividad. En el referido informe se expone un procedimiento para llevar a la práctica estos conceptos, proponiéndose en definitiva llegar al reparto de un fondo presupuestario, destinado a remuneración por premios a la productividad, entre los funcionarios de la Oficina Principal en base a los siguientes criterios:

- Proporcionalidad al sueldo.
- Proporcionalidad al tiempo trabajado, es decir, descontando los tiempos de ausencia, permisos o retrasos en su parte proporcional.
- Rendimiento de la sección a que pertenezca el funcionario. Este rendimiento exige para su estimación:
  - El conocimiento de todos los trabajos de la sección.
  - La fijación de las cantidades mínimas de trabajos a efectuar por cada sección y el realmente efectuado.
  - La fijación del tiempo teórico unitario de despacho de cada trabajo y el tiempo unitario realmente empleado.
  - El cálculo de índices de rendimiento teórico y real de cada sección.

De hecho, todos estos conceptos se empiezan a llevar a la práctica en julio de 1963, al dictarse ciertas normas e instrucciones en las que se da la pauta a seguir en su desarrollo práctico. Sin embargo, la experiencia de esta primera aplicación llevó a la

Dirección técnica a la elaboración de una *Normativa de productividad* en diciembre de 1963, en la cual se hace una exposición exhaustiva de conceptos y normas de aplicación para la obtención de la indemnización que por productividad haya de corresponder a cada funcionario.

Estudiando paralelamente la fórmula de productividad del informe general de planificación de la Mutualidad de julio de 1960 y la fórmula de la normativa de productividad de diciembre de 1963 se llega a las siguientes conclusiones:

- La proporcionalidad en cuanto al sueldo es común a ambas fórmulas.
- En cuanto al factor de *tiempo trabajado* (descuentos de ausencias, permisos, retrasos, etc.), se aprecian diferentes criterios de aplicación, si bien la idea de hacer influir la permanencia en la percepción de los premios de productividad es la misma. No obstante, en la normativa de 1963 se acentúan los descuentos para el caso de reincidencias, con el fin de fomentar la puntualidad y asistencia del personal.
- En la estimación del rendimiento se puede observar que en el procedimiento de 1963 se hace intervenir un coeficiente de valoración individual ( $C_i$ ), en el que van recogidas: a) la puntualidad, b) las calificaciones y c) el rendimiento individual. Es decir, que se da ya un importante paso al considerar, además del rendimiento colectivo de la sección, el rendimiento individual, de cada uno de los funcionarios que la integran.

Sin duda alguna, la forma más exacta de medir el rendimiento individual es tomar como base la medición de los tiempos de trabajo. La falta de una tabla de tiempos adecuada a los trabajos típicos de la Mutualidad hizo en un principio apreciar este rendimiento acudiendo a la relación  $D/R$ , coeficiente que expresa la relación entre el trabajo recibido y el realmente despachado. Sin embargo, a medida que se fueron adquiriendo datos suficiente para la obtención de unos tiempos de trabajo con objeto de formar una tabla propia, aquel primer coeficiente ( $D/R$ ), estimativo del rendimiento de un funcionario, se ha ido sustituyendo por la relación por cociente entre el tiempo teórico de trabajo y el tiempo realmente empleado. Con estas primeras ideas se ha tratado de definir a grandes rasgos los fundamentos de la valoración de la productividad haciendo una referencia a los principales conceptos genéricos. A continuación estudiaremos cada uno de dichos conceptos, así como la fórmula que los aúna, pretendiendo en todo que su comprensión sea más fácil.

### 3. Signaturas de trabajo

Tienen por objeto, en primer lugar, definir con toda concreción los trabajos típicos y medibles de cada sección. Esto requiere un estudio exhaustivo de los trabajos encomendados a cada unidad administrativa, discriminando entre ellos los que son medibles, es decir, repetitivos, homogéneos y de suficiente volumen para que su medida merezca la pena.

En segundo lugar, las signaturas se proponen simplificar la nomencla-

tura de todos los trabajos previamente definidos al sustituir su definición por un número clave. Este número se compone de tres grupos de cifras, correspondiendo el primero a la sección a que pertenece, el segundo al negociado y el último al trabajo en sí.

Por ejemplo, la signatura 5.1.4. expresa (4) *el control de nóminas de corporaciones* (1) *del Negociado de Nóminas* (5) *de la Sección de Prestaciones*.

Si bien al iniciarse los trabajos de la Mutualidad se empezaron a signar aquellos de carácter genérico cuando realmente se da a la signatura una importancia decisiva y formal es en la normativa de productividad de diciembre de 1963. Estos dos años transcurridos suponen una experiencia valiosísima para ir perfilando los conceptos primitivos en cuanto a definición de signaturas se refiere, así como para ir aumentando la serie inicial a medida que las necesidades lo exigían; bien por dar signaturas a trabajos reales que carecían de ellas, bien por desglose de trabajos ya signados para poder expresar realmente la tarea de cada funcionario, lo cual requería la descomposición en procesos más simples.

Por este camino de perfeccionamiento progresivo nos encontramos que de un total de 145 signaturas iniciales, dadas por la normativa de productividad de diciembre de 1963, en la actualidad existen perfectamente definidas 455, con la siguiente distribución:

Asuntos generales .....	48
Mecanización .....	68
Programación y control .....	16
Reconocimiento del derecho ...	85

Afiliación-cotización .....	14
Prestaciones .....	131
Asistencia sanitaria .....	18
Intervención .....	46
Desarrollo económico .....	29
	455

Si a primera vista el número de signaturas pudiera parecer excesivo, la realidad no es tal, ya que un fin importante de estas signaturas consiste en que sean un reflejo lo más exacto posible del trabajo de los funcionarios, siendo el objetivo principal la medición de tiempos de cada tarea. Ambas cosas nos llevan a tener que desmenuzar los trabajos tanto como sea necesario para poder cumplir correctamente con estos dos fines.

Si además tenemos en cuenta que los procesos o ciclos completos están formados por un cierto número de trabajos, fácilmente se deduce la utilidad de este desglose en las diferentes tareas, pues de esta forma podremos medir:

- Trabajos elementales o simples.
- Procesos completos por suma de los simples correspondientes.

Con una amplia visión de la proyección que estos trabajos pueden tener en el futuro, fácilmente se puede concluir que el fin mediato de todo ello consiste en el estudio de los puestos de trabajo, su reajuste y, por último, la determinación de las plantillas de personal.

#### 4. Partes del trabajo

El parte de trabajo debe ser un registro fiel de la distribución del tiempo de la jornada laboral.

**PARTE DIARIO DE TRABAJO QUE PRESENTA EL FUNCIONARIO**

M | N  
+  
A | L

D. \_\_\_\_\_

OFICINA PRINCIPAL Sección \_\_\_\_\_ Negociado \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

HORA	SIGNATURA	PENDIENTE DIA ANTERIOR	RECIBIDO	DÉSPA-CHADO	TIEMPO CONSU-MIDO	HORA	SIGNATURA	PENDIENTE DIA ANTERIOR	RECIBIDO	DÉSPA-CHADO	TIEMPO CONSU-MIDO
4 05						7 05					
4 10						7 10					
4 15						7 15					
4 20						7 20					
4 25						7 25					
4 30						7 30					
4 35						7 35					
4 40						7 40					
4 45						7 45					
4 50						7 50					
4 55						7 55					
5 00						8 00					
5 05						8 05					
5 10						8 10					
5 15						8 15					
5 20						8 20					
5 25						8 25					
5 30						8 30					
5 35						8 35					
5 40						8 40					
5 45						8 45					
5 50						8 50					
5 55						8 55					
6 00						9 00					
6 05						9 05					
6 10						9 10					
6 15						9 15					
6 20						9 20					
6 25						9 25					
6 30						9 30					
6 35						9 35					
6 40						9 40					
6 45						9 45					
6 50						9 50					
6 55						9 55					
7 00						10 00					

V.º B.º

Firma del funcionario

Tanto a efectos de *control del trabajo* de los funcionarios como para la obtención de datos para la determinación de *tiempos standard* se implantó desde los primeros albores de la Mutualidad el parte diario de trabajo.

En el actual parte de trabajo se encuentran anotados, de cinco en cinco minutos, todos los tiempos de la jornada. El funcionario, al confeccionar el parte, no tiene más que trazar una línea horizontal a la altura de la hora en que vaya terminando los diferentes trabajos signados. Una vez trazada esta línea con-signa en el espacio indicado en cada casilla todos los datos que el citado parte solicita:

- La signatura de trabajo o concepto que ha consumido ese tiempo marcado.
- Las unidades de trabajo que, de esa misma signatura, tuviese pendientes de la jornada anterior.
- La cantidad de trabajo recibido en la jornada a que se refiere el parte.
- La cantidad de trabajo despachado en dicha jornada.
- El tiempo total consumido en cada signatura de trabajo, al objeto de facilitar la perforación en mecanización, calculándose dicho tiempo por diferencia entre la hora sobre la que se traza la línea al terminar el trabajo y la hora en que se empezó.

Todos los datos procedentes de este parte son pasados a fichas perforadas por la *Sección de Mecanización*, con el fin de confeccionar unos listados resúmenes, una vez finalizado

el mes, que proporcionan los datos necesarios para la obtención de tiempos unitarios de realización de los diferentes trabajos.

### 5. Coeficiente de valoración individual ( $C_i$ )

Base fundamental para el reparto de las primas por productividad es el coeficiente de valoración individual ( $C_i$ ). En este coeficiente van recogidos los siguientes conceptos:

#### 5.1 PUNTUALIDAD

De acuerdo con la normativa de productividad ya citada, la puntualidad y asistencia es un factor más a considerar para la valoración individual de los funcionarios.

Se concede un máximo de puntos por este concepto, del cual se van descontando según un baremo establecido *a priori* las faltas de puntualidad que se produzcan, así como los permisos o ausencias. Sin embargo, su aplicación tiene dos vertientes diferentes. Por un lado se consideran independientemente las faltas y los retrasos de cada mes, por otro se tienen muy en cuenta las reincidencias en cuanto a permisos y faltas de puntualidad se refiere. Así, por ejemplo, las reincidencias en retrasos se penalizan con descuentos progresivos.

#### 5.2 CALIFICACIONES (L y E)

Mensualmente los jefes respectivos califican a los funcionarios a nivel de oficial y auxiliar, bajo dos conceptos distintos: *laboriosidad* y *efi-*

*cacia. Se define como laboriosidad, la mayor o menor entrega y aplicación del funcionario al trabajo que tiene encomendado, y como eficacia, el grado en que se obtiene la mayor efectividad y rendimiento en la labor encomendada. Como puede deducirse de ambas definiciones de laboriosidad depende de la mayor o menor voluntad del funcionario, la eficacia de dotes ajenas a su voluntad.*

La escala en que pueden oscilar estas calificaciones es de cero a diez puntos. Sin embargo, la fórmula de la productividad que más adelante veremos da doble valor a la laboriosidad, para de esta forma estimular la aplicación al trabajo y el espíritu de superación.

### 5.3 COEFICIENTE DE RENDIMIENTO

Los coeficientes de rendimiento para cada funcionario se calculan con los datos procedentes de los partes de trabajo, en cuanto a unidades, recibidas, despachadas y tiempo consumido en las mismas.

El primer coeficiente que se aplicó a este respecto fué, como se ha dicho, la relación por cociente entre la cantidad de trabajo recibida y la despachada (D/R). Este factor definió el rendimiento de forma transitoria, en tanto no se estuvo en condiciones de medir tiempos de trabajo.

Así, pues, a partir de enero de 1964 se fueron calculando los coeficientes representativos de los tiempos unitarios de despacho de los diferentes trabajos signados (T/D). Ello se llevó a cabo en un principio tomando como base los valores medios alcanzados mensualmente y arrastrando y corrigiendo dichas medias en el

transcurso de los meses. Con posterioridad, por procedimientos estadísticos más científicos, se fueron calculando los *tiempos standard* de aquellas signaturas de trabajo que lo han permitido por existir suficiente número de datos.

Tomando como base los tiempos unitarios, los *standard* en su caso, o en su defecto las medias arrastradas y corregidas mensualmente, se considera el rendimiento de cada funcionario teniendo ya en cuenta el factor tiempo. El procedimiento seguido para introducir el factor tiempo en el cálculo del rendimiento individual y colectivo es el siguiente:

#### 5.3.1 Rendimiento individual

- Cálculo de los tiempos unitarios (T/D) consumidos por cada funcionario, en las distintas signaturas de trabajo en que interviene.
- Comparación por cociente del T/D obtenido en el mes con el tiempo *standard* o T/D arrastrado y corregido de la signatura. Este trabajo se efectúa con cada una de las signaturas en que interviene el funcionario.

$$C = \frac{\text{Tiempo } standard \text{ o T/D arrastrado y corregido}}{\text{T/D obtenido en el mes}}$$

- Cálculo de una media ponderada de los coeficientes C en las distintas signaturas para la obtención del coeficiente a aplicar como rendimiento en función del tiempo. La ponderación de estos coeficientes C se efectúa teniendo en cuenta el número de minutos que durante el mes

se han invertido en los distintos trabajos, para de esta forma dar la importancia debida a cada uno de ellos.

### 5.3.2 Rendimiento colectivo

Para estimar el rendimiento colectivo de cada sección se calcula la media aritmética de los coeficientes de los funcionarios. Esta media se considera como el coeficiente de rendimientos aplicable a dicha sección.

Con los datos expuestos en los puntos 5.1, 5.2, y 5.3 se obtiene el coeficiente de valoración individual ( $C_i$ ) ya mencionado, cuyo desarrollo matemático es el siguiente:

$$C_i = P/3 + (2L + E) T/D$$

Como fácilmente se desprende de la fórmula, la puntualidad se considera en su tercera parte, para disminuir un tanto su influencia en el cálculo final. A la laboriosidad, como ya indicamos, se le da doble valor. Al número de puntos que se obtienen de sumar la laboriosidad y la eficacia, se le afecta el coeficiente de rendimiento del trabajo, coeficiente cuyo valor máximo es uno, por definición. En el último término de esta fórmula, se puede apreciar cómo se corrigen, si fuese necesario, los factores subje-

tivos de la fórmula ( $2L + E$ ), puntuación dada por los jefes, con el factor objetivo  $T/D$ , referido exclusivamente al trabajo.

### 6. Aplicación práctica de la fórmula

En resumen, se puede decir que la fórmula reparte el fondo destinado a premios por productividad, de la siguiente forma:

- *Colectivamente.* Teóricamente el fondo a repartir en cada sección es, en la actualidad, el 25 % de la suma de sueldos de sus componentes. En la práctica este 25 % va afectado del coeficiente de rendimiento colectivo de la sección del que se trató anteriormente en el punto 5.3.
- *Individualmente.* El funcionario percibe una cantidad de pesetas proporcional a su coeficiente de valoración individual ( $C_i$ ) y a su sueldo ( $S_i$ ). Dicho de otra manera, el fondo real a repartir por la sección se distribuye proporcionalmente al  $C_i$  y  $S_i$  de cada funcionario.

MARÍA DEL PILAR BASCONES  
FRANCISCO FERRER