boletín técnico

imef ejecutivos de finanzas

PRODUCTIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD

La Ruta Crítica para activar una Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad y así poder Democratizar la Productividad brinda el medio para mejorar en Competitividad con base en el buen ejemplo

RESUMEN EJECUTIVO No. 04 - 2013 4

Autor: Carlos G. Amtmann Ituarte

Esperada por la sociedad entera, la reforma estructural a las leyes ha ido tomando forma. El resultado no es otro que el que como sociedad hemos logrado, de lo cual es incierto qué tanto provecho podremos obtener para avanzar en el motivo que nos movió a reclamar tales reformas: mejorar en competitividad.

El presente documento repasa como antecedente los diversos motivos económicos que obligaron a establecer programas de productividad y a incorporar su democratización en el Plan Nacional del Desarrollo para recuperar el potencial de mejora que ha decaído en los últimos 30 años.

Reconoce la necesidad de apoyar a la Comisión Mixta de Capacitación Adiestramiento y Productividad para administrar el programa de productividad que debe preparar por ley y propone una serie de pasos llamados *Ruta Crítica* para orientar la actividad de los equipos de trabajo a concretar mejoras enfocadas a apoyar la estrategia de la empresa, con acuerdos sólidos sobre objetivos, reglas para su revisión y evaluación, con la posibilidad, en caso de rebasar las metas presupuestadas, de obtener mejores ingresos.

Así, esta metodología propone no sólo generar la anhelada flexibilidad laboral, sino sentar bases para que el Comité Nacional de Productividad cumpla, en base a los casos de éxito que se han ido logrando y publicando, impulsar nuevas modalidades para recompensar el incremento de la productividad como se los instruye la nueva ley laboral.

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD

II. ÍNDICE

II. Índice
I. Resumen ejecutivo
II. Índice
III. Antecedentes / Introducción 1
a. Preámbulo 1
b. Objetivo del Boletín 2
IV. Análisis técnico 4
a. Análisis del problema a abordar 4
b. Impacto que puede ocasionar el problema 4
c. Para la solución propuesta deberá cuidarse 5
d. Variables que se relacionan con la situación: 6
V. Alternativas de solución 7
a. No hacer nada 7
b. Reaccionar 7
c. Ser preactivo 7
d. Ser interactivo 7
VI. Requerimientos para la solución del problema 9
a. Transitar la RUTA CRÍTICA para democratizar la productividad 9
1. Transparencia en información; organización, política de reinversión, valor social y empresarial más vigilancia en la utilización del marco legal. .. 9
2. Calcular valor económico agregado (EVA) y factor de productividad 10
3. Mapa de la estrategia 11
4. Describir puestos, sus actividades y objetivos alineados a la estrategia; establecer criterios de decisión 11
5. Anticipar desempeño, presupuestar productividad y valor esperado 12
6. Reglas y acuerdos sobre productividad y sus incentivos 13
7. Instrumentar indicadores para comunicar estrategia 14
8. Control de procesos, calidad, satisfacción del cliente, tiempos y costos 14
9. Métricas de riesgo de mercado, convexidad de indicadores 15
10. Negociar metas y crear plan personal con valores 16
11. Desplegar medios para la colaboración 19
12. Calificar colaboración y productividad 19
13. Evaluar resultados integralmente con objetivos personales y de empresa 10
14. Dar espacio a retroalimentación 21
15. Ejercer consecuencias con balance y diferenciación 21
16. Impartir capacitación enfocada y con calidad de actividades y procesos 26
17. Fondos de pensiones y de separación voluntaria 28
VII. Conclusiones 30
a. Compromiso de la empresa 30
b. Compromiso del trabajador. 30
c. Compromiso de la dirección y de sus líderes 31
d. Compromiso del cliente 31
VIII. Abreviaturas 32
IX. Bibliografía 33
X. Apéndice 34

III. ANTECEDENTES / INTRODUCCIÓN

a. Preámbulo

i. Bajo escenarios ciertos[1], algunos sectores del empresas logran instalarse en la cultura de la comodidad, con sentimiento de independencia donde gracias a sus buenos resultados prefieren seguir haciendo lo mismo. Generar utilidades con base en lo redituable que resulta remunerar a sus trabajadores en función de múltiplos del salario mínimo en negocios conservadores. Por falta de innovación y sofisticación de la mayoría de los negocios, en consecuencia, hemos en el país acumulado una disminución en productividad del 0.39 en 20 años (INEGI, 2012).

ii. Es necesario salir de ese letargo que ha situado al país en el lugar número 55 de competitividad mundial medida a través del WEF[2], cifra que ha oscilado entre el 47 y 64 en la última década para dar un lugar promedio de 57.3. Parte importante de los 103 factores que se miden corresponden al ambiente de negocios y a la innovación tecnológica. Importantes porque esos dos pilares conforman la tercera y más alta fase de la competitividad.

iii. Algunas relaciones económicas fundamentales enfatizan la necesidad de actuar en estos dos pilares, sofisticación de los negocios e innovación:

1. Estudios de la relación entre capital y crecimiento señala que la tasa de crecimiento del producto se relaciona sólo en 3% con variaciones de crecimiento de capital por trabajador. Mientras que el cambio tecnológico explica el 91% de la variación del capital invertido por trabajador, (Easterly, 2001).

2. A medida que una sociedad tiene más ideas productivas, la contribución a la producción de cada idea adicional es mayor. Cuando la creación de conocimiento y su difusión son intensos, se sobreponen al los rendimientos decrecientes de la inversión en máquinas, (Easterly, 2001, p. 145, 150)

3. Salir del círculo vicioso (de poco crecimiento) requiere de la intervención decidida del Gobierno. El principio de que el conocimiento se difunde cambia de manera fundamental. Los mercados requerirán a menudo una inyección de subsidios (incentivos proactivos a la productividad por innovación) para poner en movimiento la bola de nieve del conocimiento, (Easterly, 2001, p. 153).

4. Es de esperarse que los países atrasados encuentren sus propios diseños de productos y sistemas comerciales para salir de la trampa del subdesarrollo adoptando tecnologías probadas, Easterly, 2001, p.179). Por ejemplo, si millones de familias viven en la línea de la pobreza, no requieren de un refrigerador del tamaño de un armario, uno del tamaño de una maleta, sería suficiente, ¿hay quien lo venda a precios accesibles para ellos?

iv. La ley laboral, en su reforma estructural recibió cambios que dan pauta para flexibilizar la rigidez laboral. Para ello sirven los

1 Boston Consulting Group, define arquetipos de negocios según su nivel de crecimiento de participación de mercado. Define en un cuadrante a empresas generadoras de efectivo como "cash cows" o vacas y, otras son las "estrellas" de crecimiento altamente consumidoras de efectivo para reinversión; las "perro" que parecieran sólo servir para comer y dormir, es decir no crecen, y al cuarto tipo lo califican como signo de interrogación, porque obligan a cuestionarse qué hacer con ellas.

2 WEF por sus siglas en inglés: Foro Económico Mundial

contratos laborales a prueba y los de capacitación. Y además es posible flexibilizar tal rigidez desde el ángulo del costo de nómina, por el requisito al que están sujetas las Comisiones Mixtas de Productividad debido a la obligación de diseñar novedosos esquemas de pago de estímulos por productividad[3] que aportarán el concepto de remuneración variable.

v. En el plano particular, a la empresa y a los trabajadores les conviene tomar acciones respecto a flexibilizar la relación laboral. En especial del costo de la nómina para relacionarle a la rentabilidad de la empresa, de no hacerlo seguirán creciendo los esquemas de trabajo informal. La elusión y los formatos dañinos de empresas de servicios y pagadoras de nómina abusivas han aumentado, porque sirven para amortiguar la contingencia del costo que surge ante una baja de ingresos operativos frente a una nómina inflexible.

vi. Algo debe hacerse ante la rigidez de la propuesta de reglamentación sobre las contribuciones al IMSS definiendo el salario base de cotización igual que el salario gravable del ISR, así como en incremento en costo al restringir la deducibilidad de los Gastos de Previsión Social aprobada para el 2014. La nómina de costo fijo se ha vuelto más cara.

vii. Además el pago de la PTU no está vinculado al desempeño personal, tiene una tasa fija no relacionada al incremento en productividad sino a las utilidades por lo que es previsible salga aun más caro el sistema de nómina tradicional lo cual podrá hacer avanzar una vez más la PEA informal.

viii. Finalmente es de hacerse mención, el PND que debe conducir las políticas de acción y ejercicio del gasto público federal y estatal durante seis años, que no es poca cosa, incluye en el eje de México próspero la iniciativa transversal llamada *Democratizar la Productividad*, esfuerzo al que debe aplicarse la nación. Con mayor razón, si entendemos que dicho plan fue elaborado y obtuvo dirección y consenso final en consulta pública, a la que el IMEF fue llamado y participó sustentando este principio.

b. Objetivo del Boletín

i. Explicar el proceso completo para adoptar la actividad de la Comisión Mixta de Productividad de la empresa propuesta por la Ley Federal del Trabajo reformada en 2012 en apoyo de la iniciativa por Democratizar la Productividad.

ii. Motivar a cambiar la actitud en la cabeza de la organización, si ahí no cambia menos en el cuerpo. Los directivos de negocios "estrella" y sobre todo "vaca" pueden mover con un espíritu diferente a su organización, transformando actitudes egoístas provocadas por miedo a circunstancias adversas. A saber: ciclos inflacionarios con devaluaciones dramáticas de la moneda, estatización de la banca, intentos de revocaciones ilegales de concesiones, déficit en el presupuesto con endeudamiento insostenible e inflación, piratería comercial y trámites complejos, inseguridad jurídica así como omisión ...por no ejercer el Estado de Derecho, miedo político a hacerlo, a robos y secuestros y volatilidad del escenario jurídico.

Estar motivados por el temor a estas adversidades ha frenado la inversión, hace generar exceso en acumulación de reservas personales para prevenir descalabros y peor aún, ha frenado el estímulo a la inventiva.

3 Ley Federal del Trabajo, artículos 153-E, 153-J y 153-K.

Por ello necesitamos este instrumento de participación activa para adoptar cambios, adoptar una nueva actitud para la empresa que ya es rentable y crecer en productividad abierta a la innovación y a la sofisticación de los negocios.

iii. Enseñar a aplicar los medios para instrumentar este cambio por las empresas y su gente.

Reducir riesgos por adoptar planes cuando son tomados por definitivos durante el cambio de modelo de gobierno corporativo que implica la exploración y afinación de nuevas modalidades para intercambio de información.

Esto, para involucrar de manera organizada al personal capaz de generar decisiones que transformen actividades en los diversos procesos operativos de la cadena de valor, administrativos y de sostenimiento del negocio considerando mejorar la productividad y sin desmotivarse.

iv. Obtener casos de éxito que muestren al Comité Nacional de Productividad, cuáles son las fórmulas laborales que deben fomentar con opciones sobre modalidades para su pago[4].

v. Mejorar la competitividad a partir del sector formal con trabajadores que además generan contribuciones fiscales. La formalidad no debe continuar disminuyendo su participación en la generación de empleo. Sin embargo su carga fiscal es tal, que empresas nacientes o las que se han retraído han encontrado mecanismos para eludirla.

Cada vez es más frecuente oír que se generan negocios a partir del traslado del IVA a negocios indignos de mencionarse. De ahí que mejorar la perspectiva del trabajador y de y la posibilidad de mejorar en ingresos vía utilidades, emprendiendo en la empresa formal, es esencial.

Hoy es difícil interesar al sector no contribuyente a imitar, con base en el éxito logrado por los negocios formales sus modelos de relación laboral. Los resultados de esta propuesta deben ser, también para ellos, ejemplares.

vi. Finalmente es necesario remediar el desinterés de empresas medianas a incorporarse al sector bursátil debido a la falta de transparencia y posiblemente también por una frecuente apropiación de activos de las empresas para uso personal por parte de los accionistas[5].

4 El artículo 153-K, de la Ley Federal del Trabajo establece en la fracción III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas; y en la V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad. Se entiende que al descubrirlas habrá de proponer medios para concretarlas.

5 Rogozinski, Jacques, Conferencia ITESM, Asociación de Financieros, Ex A Tec, EGADE, Campus Santa Fe, octubre 5, 2013

IV. ANÁLISIS TÉCNICO

a. Análisis del problema a abordar

i. La rigidez laboral para el ciclo 2013 – 2014 califica a México en el lugar número 104. La relación entre costos y productividad con el 88, mientras que los impuestos sobre los incentivos al trabajo nos tiene en el lugar 102, aun antes de la reducción en su deducibilidad aprobada por el congreso para el mismo 2014 (WEF, 2013), aplicable a las empresas que cumplen con la ley, para las cuales el indicador de tasa total de impuestos tiene lugar 117, semejante al 102, en el que califican las tarifas de los teléfonos celulares.

Son debilidades y sobre debilidades no se puede construir la Competitividad. Las variables donde más fortaleza tenemos son el tamaño de nuestros mercados internos (11) y externos (14), la disponibilidad en aviación (21), un buen riesgo país (36), buena salud (37), cobertura de educación primaria (37) por lo que ahora la transformación debe ser hacia la calidad, la sofisticación y el aprovechamiento de la estabilidad lograda.

Otras oportunidades las muestra el número de días para abrir un negocio (43), la competencia en Internet y telefonía (1), el impacto de las tecnologías de información en los nuevos modelos organizacionales (45), la participación en la web (25), la disponibilidad de la tecnología (52) (WEF TI, 2013).

ii. Vivimos en un país de contraste. No todos los sectores han bajado su productividad. Si bien la media disminuyó en -0.39 de 1990 a 2011 calculada bajo el indicador Klems, el sector primario disminuyó -0.40, el secundario (industria) en -0.34 y el terciario (servicios) en -0.60. Sin embargo es de notarse que no todas las ramas económicas se han comportado igual, dentro de la industria por ejemplo la fabricación de insumos textiles y acabado de textiles decreció en -1.16 mientras que la fabricación de equipo de transporte incremento su productividad en +0.89 (INEGI KLEMS, 2013). Por ello es necesario que cada empresa analice su competitividad y determine sus posibilidades reales de mejorar en productividad sistemáticamente.

iii. Finalmente hay un tema de corto y largo plazo a la vez. Se trata de las relaciones humanas donde la motivación, la capacitación, la información que tienen disponible ya ahora, así como la posibilidad de generar fondos para incrementar su poder adquisitivo y también para guardar ahorro adicional para el retiro. Primero en el corto plazo, para mejorar las utilidades de las empresas, lo segundo para poder gastar más y hacer crecer en forma agregada el PIB y tercero para incrementar el ahorro y la seguridad de largo aliento o mejor sería decir: para el legado de su generación.

b. Impacto que puede ocasionar el problema

i. Perder productividad implica perder posición competitiva y con ello: reducción en ingresos de exportación y mayores importaciones; se encarece el costo de la maquila y pone en peligro la entrada de divisas para el crecimiento y el empleo.

ii. La relación con la rigidez laboral (contractual) y por mantener la carga contributiva sólo en un tercio de los trabajadores y empresarios, ha dado una expansión fuerte del sector no contribuyente. Además niega la oportunidad de gravar el consumo por su bajo poder adquisitivo derivado de su muy baja aportación de valor agregado. Al incrementarse el costo fiscal para el contri-

buyente, hay un efecto perverso en la relación de riesgo que toma el informal: para el evasor que toma el riesgo de no pagar, ahora la ganancia (del no pago) es mayor. Para ellos vale más la pena arriesgarse.

iii. La situación estructural adversa hace más difícil sobrevivir lo que ocasiona una concentración corporativa en pocas manos. Una manera de verlo es a través del conteo de empresas cuyas acciones cotizan en la bolsa de valores que, debido a la falta de profesionalización de las empresas familiares, en parte también ocasionada por una escasa participación de los empleados y trabajadores en las decisiones de las corporaciones en las que se desenvuelven, responden de tal forma a los miedos ya comentados ante adversidades, que impiden al propietario asumir riesgos en la gestión del negocio.

Particularmente a nadie extraña que las Comisiones Mixtas que exige la Ley Federal del Trabajo están con regular frecuencia cooptadas, cosa que no debe suceder. El círculo virtuoso debe empezar a romperse, con estas primeras reformas estructurales que nos hemos dado. De no actuar el riesgo de continuar con los atavismos organizacionales y fiscales señalados, impide levantar realmente el vuelo de la competitividad.

iv. Continuar con un modelo de inversión en tecnología poco vinculado a la industria es otro impacto al que nos enfrentamos de no adoptar estas reformas como propias dentro del empresariado. Seguiríamos importando tecnología para maquilar los inventos de otros.

v. Así, por falta de tecnología existe un riesgo de dependencia de los ingresos gubernamentales basados en la renta petrolera, lo cual no es en sí un defecto. El detrimento, como costo de oportunidad, viene de la inversión y tecnología que no se da, que no genera los consecuentes empleos ni impuestos y que ocasiona el incremento de impuestos a los cautivos. Para el SAT es equivalente a salir de cacería al zoológico. Todo ello por no innovar y ampliar la sofisticación de los negocios, lo cual se hace con la participación de la gente a la que se le puede retribuir por asumir el riesgo y lograrlo.

c. Para la solución propuesta deberá cuidarse

i. Riesgos

1. No tomar acción en la Comisión Mixta de Productividad conforme a lo que prescribe la ley tiene multas aplicables van de 50 a 5,000 salarios mínimos por omitir la Constitución del la Comisión Mixta de Capacitación y Productividad o en su caso que esta no elabore el Programa de Productividad para el período[6].

2. Mantener comisiones cooptadas, con la consecuente pérdida de dignidad de las personas y peor aún por la pérdida de sus posibles innovaciones para mejora de la productividad genera trabajadores no participativos que prefieren no hacer ruido, entrar y salir a sus horas y no complicarse la vida, ni aportar.

ii. Responsabilidades

1. Administración del cambio empieza por la persona. Está en uno ser fermento ante los liderazgos con quienes interactuamos. Hay una obligación moral por hacer fructificar en otros el trabajo de uno.

6 Artículo 1002, Ley Federal del Trabajo

2. Se requieren sistemas. Es lógico, para que las sendas correctas, que vienen logrando éxitos en generar innovación y sofisticación de los negocios se expandan, hemos de contar con modelos altamente repetibles y por ende sistematizarlos.

iii. Poner mediciones a prueba

1. Es necesario comprobar que las mediciones acordadas para evaluar el desempeño verdaderamente sean la causa para lograr mejoras sustanciales en la administración de procesos, incluidos los insumos y la consecuente productividad.

2. Puede esperarse un ajuste en las unidades de medición o en su frecuencia, pero cuide no cambiar frecuentemente las bases, sino ajustarlas con la debida explicación. Hacerlo en forma anticipada y dar tiempos de maduración es clave.

d. Variables que se relacionan con la situación:

i. Retorno sobre la inversión de las empresas, origen de su seguridad y permanencia.

ii. Ingreso laboral promedio (formal e Informal); este documento sugiere cómo hacer ganar más al trabajador si éste hace ganar más a la empresa donde labora.

iii. Índice de distribución del ingreso; contiene un enfoque sugerido para proponerse y conseguir mejorar la distribución del ingreso entre los trabajadores de un negocio, sin alterar el presupuesto anual autorizado.

iv. Tasa de informalidad; como consecuencia del modelo de remuneración propuesto interesar al trabajador informal a desdeñar su situación e interesarse en obtener una plaza formal o transformar su situación.

v. Contribuyentes cautivos y evasores; dar motivo a la autoridad para ubicar a aquellas empresas que eluden sus obligaciones legales, la de la ética de los mercados y las sociales, en particular como contribuyentes.

vi. Falta de transparencia; con base en la rendición de cuentas, la construcción de acuerdos para evaluación del desempeño y medición de la productividad, fomentar el sentido de justicia que se logra a partir de la transparencia que da lugar a acuerdos para la productividad.

vii. Nivel educativo; como consecuencia de una buena evaluación y diagnóstico de carencias mejorar la especialización técnica, la profesional y de ser de interés del participante, su superación cultural.

viii Inversión en investigación; inicia en forma indirecta desde el momento en que se asientan acuerdos en búsqueda de ideas y mejoras para ser más productivos y recompensados por ello.

ix. Rigidez laboral; su disminución con base en esquemas innovadores de contratación; con base en el pago de la productividad y reformulaciones de las modalidades de pago sugeridas por el artículo es posible reducir significativamente el costo del despido por liquidación además de constituir fondos adicionales para el retiro. La Flexibilidad es también apoyada por la reforma laboral a partir de las contrataciones a prueba y para capacitación inicial y el ordenamiento a aportar[7].

7 Facultades del Comité Nacional de Productividad, (LFT) Art. 153-K, inciso V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad.

x. Velocidad de circulación del dinero y su efecto multiplicador

xi. Trámites de registro y verificación de la STPS

V. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

a. No hacer nada

El empresario o miembros de su equipo directivo pueden optar por no incluir a los colaboradores invitándoles a mejorar su desempeño como un reto a incrementar la productividad. En consecuencia cierran para la mayoría las oportunidades de experimentar si son capaces de hacer ganar más a la empresa y en consecuencia ellos mismos. Ello sería proseguir con el *satus quo*, en su negocio y si esa cultura se mantiene extendida, será de esperarse un retroceso en competitividad frente a otras naciones. No es solución.

b. Reaccionar

Lo representa una planeación satisfaciente que presupuesta sólo un alcanzable incremento en ventas y utilidades. Cumple con las formas y sólo ante la revisión de la STPS o el reclamo del sindicato llena el expediente de la Comisión Mixta aludida, sin otro propósito rector que cumplir con las formas e intentar ganar más proponiéndose –sólo en base a la libre voluntad de los individuos- hacer más y mejores cosas.

Decir: "si nos va bien, nos va bien a todos", pero no estipular medios concretos para lograrlo no lleva sino al desencanto aun cuando en el papel, la Comisión Mixta se encuentre constituida y elabore de vez en vez algún propósito de mejora genérica. Resuelve esquivar las multas, pero no aporta a la solución, es parte del problema.

c. Ser preactivo

Optimizar los resultados considerando cada elemento de la administración moderna (ver Ilustración 2). La empresa analiza el entorno para contrastar los elementos que presentan competidores del mercado y recursos con los que cuenta. Con ello discute su misión, define una estrategia sobre la que correrán sus procesos e incluso estipula objetivos y metas de desempeño para poder actuar óptimamente en cuanto a mediciones de aprendizaje y de motivación para gestionar su productividad. Vincula la remuneración al desempeño personal y además por productividad colectiva busca el mejor resultado con el uso de sus recursos, inclusive procurando la innovación.

De hecho hay cientos de empresas que lo hacen. Son ese grupo de empresas que trabajan con la mira puesta en lo suyo, son rápidos en anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, pero difícilmente les interesa invertir recursos en hacer que el entorno cambie para bien de todos.

d. Ser interactivo

i. Definición: "Los interactivos creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen, del mismo modo como las acciones pretéritas modificaron el curso del presente. De aquí que consideren a la planeación como el diseño de un futuro deseable y de la invención de los medios para llegar a él." (Ackoff, 1998).

En ese sentido se ha conducido el IMEF. Recientemente en el Boletín No. 2 del 2010 llamado Pago por Productividad: Un Acuerdo Nacional para el Desarrollo, incorpora alicientes estructurales (incentivos) para inducir a las empresas que podrían hacerlo, a establecer indicadores del desempeño y remunerarlo, así como medir la productividad y compartir si hubiera incrementos en productividad, parte de los resultados con los que lo han logrado.

Ilustración 1 Pilares Para Administrar La Productividad

	Motivación		Habilidad
Personal	1 Hacer deseable lo indeseable; tener objetivos y medir avance	Personal	2 Sobre-invertir en formación y en construir habilidades
Grupal - social	3 Apoyarse en los líderes de opinión y los compañeros	Grupal - social	4 Dar apoyo para actuar; monitorear cumplimiento de objetivos
Estructura de la	5 Demandar rendición de cuentas; Diseñar recompensa	Organización	6 Cambiar ambiente al compartir información

Vale señalar que después de haber contactado y visitado a las autoridades en la SHCP, STPS, Presidencia y SE; se logró lo ya señalado: ha quedado incorporado a la legislación laboral la obligación de elaborar Programa de Productividad para las empresas con 50 trabajadores o más. Y a la vez, al establecerse los Comités Nacional y Estatales de Productividad, estos deberán formular modalidades para su pago a quienes logran mejorarla. Un éxito, pero sólo asienta las bases.

ii. Para el proceso de implementación se encuentra en edición y publicación el libro elaborado por miembros del Comité Técnico Nacional de Competitividad, en coordinación con la academia y con los Comités de Seguridad Social y del de Capital Humano para entregar el detalle de la metodología que este Boletín Técnico propone para llevar a la realidad el cambio estructural logrado, al que se contribuyó esta vez dentro de la legislación laboral.

iii. En el Boletín Técnico denominado Cómo preparar y administrar un Plan de Productividad se trató el tema de la administración del cambio (Grenny, 2008), donde se plantea como esencial actuar en las columnas de la motivación y del conocimiento, tanto en lo personal, como en lo grupal y en lo estructural (ver Ilustración 1). Ahora analizando los elementos necesarios para llevar a cabo lo que la ley propone hemos encontrado que cada uno de los pasos, enumerados en la Ruta Crítica, objeto de este Boletín, se inserta según el propósito de cada uno de los 17 pasos en uno de los seis pilares de la administración del cambio, (ver Apéndice: PILARES PARA ADMINISTRAR LA PRODUCTIVIDAD, Ruta Crítica para activar a la Comisión Mixta de Productividad).

e. Especialistas en productividad. Como empresas promotoras de innovación y emprendimiento, quienes opten por apoyar a las empresas en medir y activar su productividad, estarán en posibilidades tener acceso a los fondos de Fomento que ha puesto a la disposición la Secretaría de Economía a través del Instituto Nacional del Emprendedor y que ascienden para una empresa aceleradora de las cuales se espera que haya 15 en el corto plazo, apoyadas con hasta un 50% de la inversión en cantidades de M.N.$2.5 millones para creación de nuevas aceleradoras; otro tanto para su infraestructura, mientras que para consultoría y aceleración de empresas aceleradas, también al 50%, con importes de M.N.$400 mil pesos si son nacionales y M.N.$800 mil si van a lo internacional[8].

i. Por tanto resulta obligado actuar con base en lo que ahora dicta la ley.

8 Presentación de Lic. Carmen Santiesteban Calderón, Subdirectora de Aceleradora de Empresas del Instituto Nacional del Emprendedor, INADEM Comité Técnico Nacional; IMEF septiembre 2013.

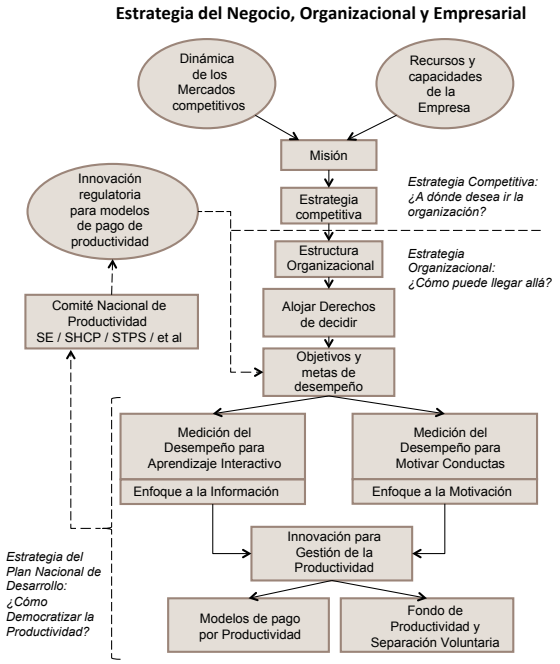
VI. REQUERIMIENTOS PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

a. Transitar la RUTA CRÍTICA para democratizar la productividad

1. Transparencia en información; organización, política de reinversión, valor social y empresarial más vigilancia en la utilización del marco legal.

   a. INFORMACIÓN CONTABLE. Para calcular la generación de valor es necesaria la información contable. Puede haber argumentos para limitarla a cifras de ventas, de margen bruto. Pero es válido permitir obtener datos como el valor agregado, utilidades antes y después de impuestos, EBITDA, EVA o Productividad multifactorial, incluso con Costos ABC ayudará a conocer relaciones causa efecto con mayor determinación. Es necesario tener un acuerdo acerca del nivel de transparencia y acceso a la información que se pondrá a disponibilidad de la Comisión Mixta aludida.

Ilustración 2 Conexión entre el mercado, la estrategia, organización, desempeño y modalidades de remuneración



b. ORGANIZACIÓN. El directivo debe desarrollar su organigrama para desplegar la estrategia competitiva del negocio (Hall, 2002). Es un trabajo normalmente ya hecho en una organización de 50 trabajadores.

Es de máxima importancia contar con estructura organizacional que incluye organizar a los gerentes y trabajadores en unidades de trabajo.

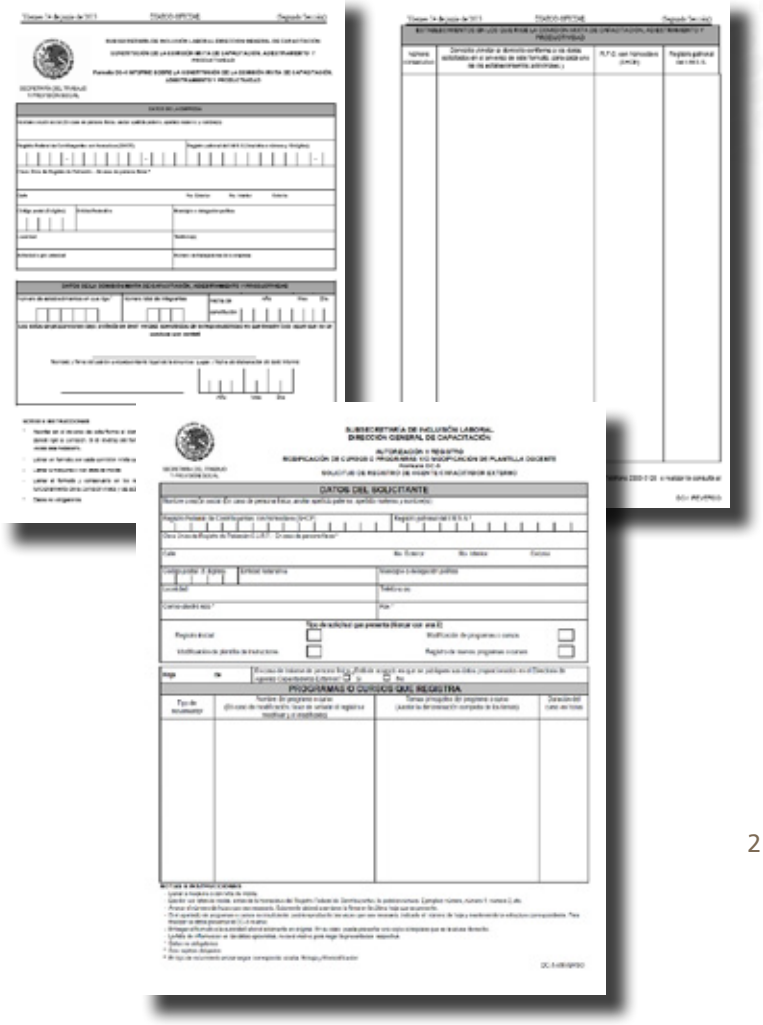
Una segunda decisión crítica debe hacerse acerca de dónde alojar los derechos de decisión, debido a que las decisiones se toman sobre tantas dimensiones como: precios, contrataciones, despidos, paga, presupuestos, inversiones de capital, horario de trabajo, códigos de vestimenta, diseño de planta que toda empresa hace. De igual forma la participación en las decisiones sobre incentivos deben definirse.

De forma similar, para orientarlas requiere establecer políticas generales y después particulares como se describirá más adelante al igual que la necesidad de contar con indicadores del desempeño e instrumentos para motivar su mejoría, monetarios y no monetarios.

c. POLÍTICA DE REINVERSIÓN, DIVIDENDOS, BONOS Y BENEFICIOS. A nivel estratégico la organización define las modalidades con las que la empresa va a procurar impactar a la sociedad mediante la reinversión en mejores productos y procesos, dar mayor valor al cliente, su impacto ecológico y el de previsión social. Una modalidad aplicada con éxito ha consistido en dividir las utilidades en cuatro veinticinco por cientos para cada uno: reinversión, dividendos, bonos al personal y mejora de productos para el cliente[9].

9. Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) Asesoría para el asesor: lógica obtenida de la experiencia, destino de la utilidad por arriba de presupuesto, en Productividad para la Competitividad, libro en proceso de publicación por la Fundación IMEF.

Ilustración 3 Formas para instrumentar la comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y PRODUCTIVIDAD: Constitución; Establecimientos aplicables, Registro de Programa por Establecimiento.



d. CUMPLIMIENTO LEGAL. Partiendo de las modificaciones a la legislación laboral, fiscal, de seguridad social así como las leyes locales, optimizar la generación de valor considera el círculo virtuoso de las ventas, los ingresos, el consumo, ganancias, impuestos e inversión, tanto productiva como de sostenimiento del negocio. Parte esencial para estar al día consiste en dar de alta a la Comisión Mixta de Capacitación y Productividad según se publicó en el Diario Oficial del 14 de junio del 2013[10].

En cuyo documento se asienta para empresas con más de 50 trabajadores: Artículo 4. Los patrones cuyas relaciones de trabajo se rigen por las disposiciones del Artículo 123, Apartado "A" de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con el propósito de dar cumplimiento a las obligaciones en materia de capacitación, adiestramiento y productividad, deberán realizar los siguientes trámites:

i. Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad para empresas que tengan más de 50 trabajadores, formato DC-1;

ii. Elaboración del Plan y Programas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, formato DC-2; etc.

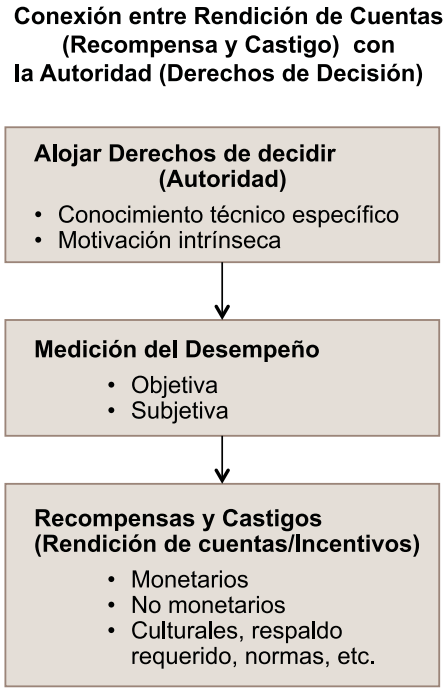
2. Calcular valor económico agregado (EVA) y factor de productividad.

a. IMPORTANCIA DE LA PRECISIÓN. Datos para saber si mejoramos son esenciales. Hacer la cuenta de forma precisa y mantener consistencia es básico para poder reaccionar, mejor aún para anticipar, motivar y conducir conductas hacia donde la estrategia nos debe conducir[11].

10. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Diario Oficial 14 junio 2013, STPS, Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores.

11 "Empujar la lógica hasta el final se logra mediante la combinación del segundo y el tercer precepto de metodología pragmática – a saber, "hacerlo bien" y "hacerlo plausible"(Solow, 2001, p. 111). Hacer bien la cuenta incluye traducir conceptos económicos en matemáticas exactas (diagramas o palabras) y asegurarse de que además, las operaciones lógicas se realizan y verifican correctamente". (Williamson, 2009)

Ilustración 4 Relación Personal entre Autoridad, Evaluación y Retribución es individual



b. CIFRAS DE CALIDAD. En el paso 1.a. de esta Ruta Crítica se acepta usar alguna cifra relacionada con ingresos o ganancias para monitorear la mejora en rentabilidad. Sin embargo a mayor la calidad de la unidad de medida, mejor información relacionada con las conductas y sus consecuencias se van a obtener.

   Una muy reveladora es el valor Económico Agregado (EVA°) para cuyo cálculo, es necesario identificar activo involucrado, el costo promedio ponderado del dinero con el que se mantiene esa inversión y restarlo al EBITDA.

c. MEDIR LA PRODUCTIVIDAD. La productividad tiene modalidades de cálculo parcial y por tanto de riesgosa interpretación como es el de la productividad laboral. Otros se acercan más a la realidad como la productividad multifactorial que divide al valor agregado entre el costo real del capital (K) y (L) el costo trabajo involucrado con la fórmula $Q=A*K^{\alpha} *L^{\beta}$ donde (Q) es el volumen producido, (A) el factor de productividad a despejar, (K) es Capital, (L) Trabajo mientras que alfa y beta son la proporción entre (K) y (L). O bien, el indicador Klems que considera el crecimiento de la suma de los factores capital (K), trabajo (L), energía (E), materiales (M) y servicios (S) comparados con el crecimiento del valor agregado, de ser positivo indicará una mejoría en productividad.

3. Mapa de la estrategia

   a. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Es conocido que una mapa estratégico consiste en asignar objetivos de la empresa agrupados bajo cuatro perspectivas transversales (Aprendizaje, Proceso interno, Cliente, Financieras) y alineados bajo condición de causa y efecto en líneas con fines específicos como el crecimiento por nuevos clientes, su conservación, la eficacia, la productivida y la civilidad.

   b. Tales objetivos requieren de indicadores para reportar su avance cuyo resultado está a cargo de la actividad de las personas. Encontrar cuáles son los adecuados e instrumentarlos dan contenido al inciso número siete y al octavo.

4. Describir puestos, sus actividades y objetivos alineados a la estrategia; establecer criterios de decisión.

   a. IDENTIFICAR LO ESENCIAL. De las descripciones de puestos y sus responsabilidades o de las actividades que integran a los proce-

sos del negocio con sus unidades de salida asociadas, tanto operacionales (primarias), administrativos (secundarias) o de sostenimiento (determinantes de la estrategia o terciarias) es posible determinar el vínculo entre cada trabajador y los indicadores de salida (Kaplan, 1998 y Pérez, 2006).

Este debe ser un extracto de las actividades esenciales, podríamos decir, sin limitarnos: aquellas en las que se invierte el 5% del tiempo o más de un departamento o de una persona, sin descuidar las que generan lo que verdaderamente le interesa y sirve al cliente. Compuestas de un sinnúmero de tareas para las cuales es esencial determinar responsables de las principales unidades de salida y que ellos se identifiquen con ellas.

b. ASIGNAR CRITERIOS DE DECISIÓN Y VALIDAR CUMPLIMIENTO. Algunas decisiones se toman en el nivel más alto de la organización –centralizadas- otras se deciden llegan hasta abajo, las descentralizadas y naturalmente muchas se toman en medio.

   Asegurarse que se lleven a cabo, en otras palabras requiere de sistemas para validar el cumplimiento.

   Si deben o no estar centralizadas depende de tres factores: 1) la ubicación del conocimiento específico, 2) la motivación intrínseca del trabajador y 3) La existencia de actividades que influyen.

   Los conocimientos específicos generalmente no se transmiten de arriba abajo y viceversa; se ubican en la línea donde se atiende al cliente, ellos entienden las necesidades del cliente porque los tienen más cercanos. La evidencia sugiere que permitir a los trabajadores decidir, incluso si a veces son decisiones no tan buenas, tiene la ventaja de elevar la motivación intrínseca y su creatividad.

   La descentralización mitiga la necesidad de hacer política para obtener de la cúpula los permisos y su ejercicio de poder que consume mucho tiempo en juntas, discusiones y politiquería.

   En la ilustración 3 se muestra mediante las flechas oscuras como es que existe una línea continua entre los públicos interesados y sus incentivos. Cada público, compone mercados con diferentes intereses que los alinean, pero sus "drivers" sus inductores de valor, son diferentes. Para algunos cuyas acciones no pueden ser monitoreadas directamente por los directivos, es necesario continuar la línea de los incentivos específicos que permitan a los supervisores tomar las decisiones NO centralizadas (Hall, 2002).

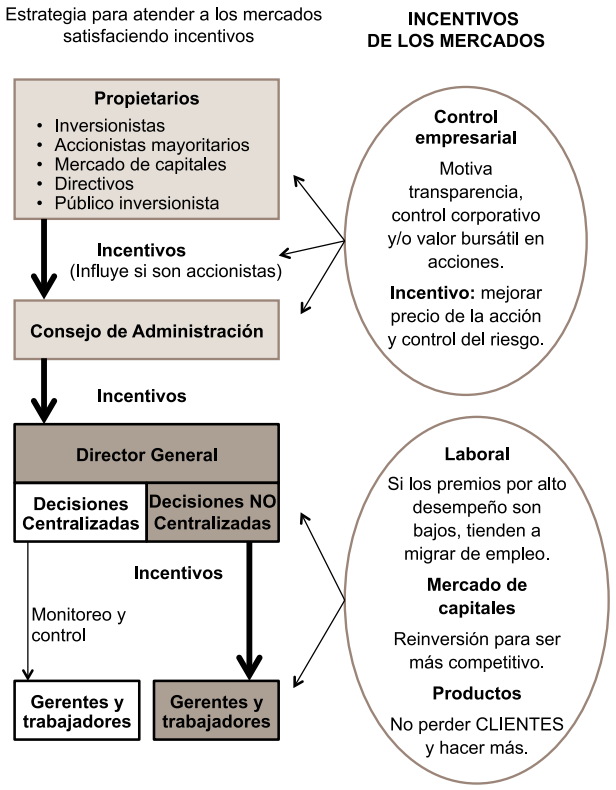
5. Anticipar desempeño, presupuestar productividad y valor esperado

   a. Conocidos los procesos y sus componentes es importante hacer un ejercicio de proyección financiera para conocer cómo se comporta la empresa y cuál sería impacto de las mejoras esperadas en resultados por obtener mayor productividad en las actividades.

      La finalidad de lo anterior es saber hasta dónde puede llegar el objetivo para aplicar las políticas de dividendos determinadas en el inciso número uno de esta Ruta Crítica, el cual se refiere a política de asignación de utilidades, reinversión, dividendos, bonos y mejoras desarrolladas para los clientes.

      Más adelante en el numero 14, se verá la conveniencia de contar con remuneraciones a la productividad con o sin tope, su piso y techo, la pendiente o tasa de crecimiento según desempeño y el involucramiento del trabajador en el riesgo, que acompañen al diálogo de retroalimentación entre supervisor y supervisado.

Ilustración 5 Cada tipo de público tiene sus motivaciones según el mercado al que pertenecen



6. Reglas y acuerdos sobre productividad y sus incentivos

   a. UBICAR DE QUÉ INCENTIVOS SE TRATA. A los accionistas interesa el valor acumulado de la inversión. Si los propietarios operan la empresa, su salario es parte del rendimiento obtenido y puede distorsionar el interés por hacer valer más la acción. Aun así, es el rendimiento visto a través del EBITDA lo que paga al capital en juego, sea propio, de préstamos o del público y deben hacerse crecer.

      Del otro lado, está el mercado laboral que requiere de reinversión de capital para mejorar el valor producido y el servicio entregado al cliente.

   b. SELECCIONAR INDICADORES SI SON CONDUCTORES DE VALOR ADECUADOS. Para utilizar unidades de medición que se obtienen del trabajo en las actividades (numeral 4.a), es necesario establecer cómo se medirán. Y, para los que ya se miden, establecer el nivel de la meta que tendrán los objetivos personales y de grupo. De ahí que descentralizar decisiones dependiera de la cercanía y especialización a quienes realizan las actividades.

   c. INCENTIVOS GENERALES como la Participación en las Utilidades a los Trabajadores (PTU) son muy difíciles que funcionen por el problema que los economistas llaman "el viaje de gorra".

      Algunos como las compañías aéreas han logrado que un bono general a todo el personal operativo sea un éxito. Lo han hecho en forma inmediata a un cambio de política. Después de ajustar los horarios, propusieron en aquel momento un bono de M.N.$850.- por persona si la compañía subía a la número 5 en puntualidad. Era un problema, pero lo resolvieron con base en el monitoreo mutuo en equipos reducidos (Fragmentados por aeropuerto), fue de inmediato después del cambio de horario lo cual ayudó a un primer éxito que motivó a sumarse y repetir. La regla de pago era hacerlo mediante entrega del supervisor por separado de la nómina, ello realzaba el pago, les permitía adquirir un gusto recordable como trofeo y sobre todo funcionó porque usaron la medición correcta, la que apalanca la satisfacción del cliente y reduce costos (Hall, 2002).

   d. LAS MEDICIONES DEBEN SER ESPECÍFICAS Y RELACIONADAS CON EL CAMBIO DE CONDUCTA DESEADO. Usar una medida general como las utilidades para motivar no funciona operacionalmente. Pagar el PTU se considera una prestación ganada, nada está en riesgo. La aerolínea en cambio, logrado ese

primer paso, subió de altura la barra y el bono, pagaba el bono sólo si llegaban a ser los terceros y si alcanzaban ser los primeros el bono mensual sube a M.N.$1,300.-(Knez, 2002) lo cual reportan que les funcionó.

7. Instrumentar indicadores para comunicar estrategia

   a. MEDICIÓN OBJETIVA DEL DESEMPEÑO. Sistematizar la información existente y planear cómo se obtendrán los indicadores estratégicamente necesarios. La medición objetiva es necesariamente imperfecta, por lo que se requiere de caso en caso alguna concesión para entender que:

      i. Es necesaria la intuición y el sano juicio, que es cultivable.

      ii. Saber administrar los retos que necesariamente se presentan al tener una medición imperfecta.

   b. RAZONES POR LAS QUE PUEDE REQUERIR AJUSTE. Es necesario poner atención para que los casos en que surgen desajustes sean pocos. Aún así se dan en forma natural por:

      i. CONTROLABILIDAD. Es difícil saber cuándo un buen resultado (o malo) se debe a un buen desempeño (o malo) o simplemente fue buena suerte (o mala).

      ii. ALINEACIÓN Segundo porque una actividad en el trabajo se compone de múltiples tareas, unas son fácilmente medibles otras no. Pero todas deben hacerse, por lo que la alineación demanda algunas aproximaciones.

      iii. INTERDEPENDENCIA. Cuando un trabajo es resultado de la colaboración de varias personas es difícil conocer la contribución individual que se trata con más detalle en el paso número 15.

   c. INSTRUMENTAR LOS ACUERDOS. La tecnología de información permite documentar tareas y llevar un seguimiento de los compromisos adquiridos, cumplidos o no en tiempo y calidad que deben aprovecharse. Quienes los han utilizado han subido enormemente su nivel de cumplimiento, ya sea de simples tareas, otras que son tácticas o estratégicas lo cual da pie para calificar de manera un poco más objetiva para contar con evidencias.

      Es para muchos evidente que un buen sistema para administrar el *Balanced Scorecard* que monitorea la estrategia, sus procesos y otro para administrar proyectos resultan clave para un ordenado seguimiento de los indicadores del desempeño. Construirlo y alinearlo puede llevar tiempo, pero por algo se debe empezar.

   d. IMPOSIBLIDAD DE CONTROL DE CAUSAS. Es uno de los problemas que dejan perplejos a los sistemas de incentivos. Es la principal causa de resistencia a ser evaluado, tanto por gerentes y supervisores como por trabajadores porque no pueden poner en riesgo sus ingresos a causa de un factor exógeno.

      Mientras menos ruido metan los factores externos en una unidad de medición mejor. Su impacto puede disminuirse en caso de que haya acciones ligadas a ellos. Esto es actividades que influyen en su ocurrencia (o que no suceda). Un sistema de incentivos siempre incluye partes incontrolables (Hall, 2001).

8. Control de procesos, calidad, satisfacción del cliente, tiempos y costos

   a. DEDICAR RECURSOS A LA MEDICIÓN. Es la parte operacional aplicable; es el control de calidad al que alguien debe dedicar su actividad a informar y gestionarla.

9. Métricas de riesgo de mercado, convexidad de indicadores.

a. RELACIONES CAUSA – EFECTO. Podría ser sólo un tema externo a la empresa. Asignar al ingeniero industrial, al responsable de investigación de mercados o incluso al administrativo de ventas a monitorear variables. A encontrar relaciones que permitan anticipar, si una variable conocida cambia, cuánto se espera que cambie otra que quizá determina riegos u oportunidades.

b. CONOCIMIENTO DEL POTENCIAL DEL NEGOCIO. Considerar las herramientas para determinar el potencial geográfico de ventas[13], así como las relaciones causa consecuencia entre factores determinantes del crecimiento del mercado, la competencia y su matemática para poder anticipar riesgos y tomar oportunidades.

b. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC). Seleccionar sistema proveedor y armar proyecto para automatizar cada vez con mayor precisión. Debe definirse cómo registrar calidad, satisfacción, errores, tiempos y costos con la finalidad de contar con métricas clave bien relacionadas para mejora del desempeño.

Una adopción eficaz de la tecnología puede hacer una diferencia competitiva. Es el caso del retraso en adopción de las tecnologías TIC de los europeos frente a los norteamericanos que originó en la reunión del Foro Mundial Lisboa 2001 el acuerdo para generar el indicador KLEMS de productividad, subdividiendo a partir de ello, las inversiones de Capital en maquinaria y equipo más la de Capital TIC por separado[12].

c. LA MATEMÁTICA ES TAMBIÉN UN TEMA INTERNO. Como se verá más adelante no todos los métodos para calcular el estímulo al desempeño tienen la misma forma. Esto se debe a que el trabajador puede jugar con las variables. Por ejemplo, si una persona tiene cuota de ventas del mes o del año y ya la cumplió, cuando el mecanismo de cálculo no es el adecuado, él puede pensar en esperar a cruzar el cierre del período para registrar su siguiente pedido, incluso perjudicando la fecha para facturación y al período de deducción fiscal del cliente.

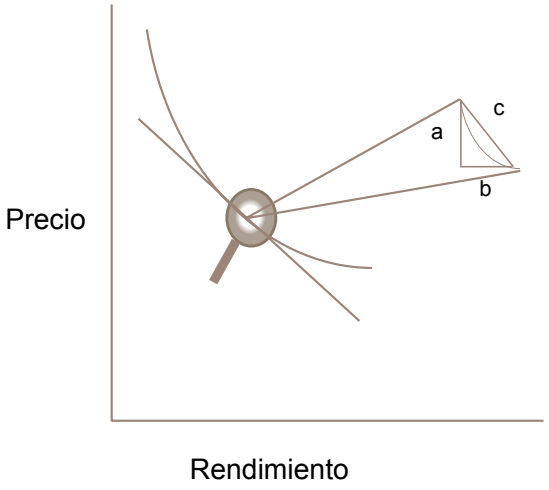
d. CONVEXIDAD DE LOS INDICADORES. Es un término matemático, representa la segunda derivada de una curva con cuya ecuación es conocida y mide la velocidad del cambio[14]. Sirve para pronosticar una vez

12 André Hofman, Editor CEPAL Review, United Nations en Foro del Indicador KLEMS, INEGI – ITAM, octubre 2013, Ciudad de México.

13 Landáburu Llaguno, Juan Luis, Potencial Geográfico de Ventas, Matemáticas avanzadas para vender más en Productividad para la Competitividad, libro en proceso de publicación por la Fundación IMEF.

14 Ver Nota sobre la matemática del riesgo y la oportunidad en Productividad para Competitividad, libro en proceso de publicación, Fundación IMEF.

Ilustración 6 Derivada de la Tangente (2a derivada) muestra la velocidad del cambio aplicable a variables por descubrir en cada empresa. Ejemplo actual: Cuando las tasas suben, el precio de los bonos baja



que se ha encontrado la relación entre una variable y otra, para anticipar sucesos. A partir de un buen diagnóstico se usa para detonar la actividad y en consecuencia influir en las conductas.

Esta relación conocida y usada en el mercado financiero (ver Ilustración 6), cuando las tasas de los bonos suben sus precios bajan. Determina posturas de compra para algunos y de venta para otros. Así en la empresa, al dar seguimiento a indicadores del desempeño externos (de los mercados, clima, etc.) y también a los internos (de los procesos), es posible apoyar a la gestión de la productividad anticipando información. Es función del llamado *Business Intelligence*.

10. Negociar metas y crear plan personal con valores

    a. ESTABLECER METAS PARA PODER EVALUAR. Es indispensable tener un método para permitir a jefes y subordinados establecer acuerdos sobre el trabajo que se espera de él o ella.

    b. PROCESO PARA LLEGAR A ACUERDOS. Comentando el tema, en el Comité Técnico Nacional de Competitividad surgió la narración de un ejemplo que puede dar idea del proceso:

"Nuestra valuación es anual, el ciclo inicia en septiembre y la planeación se hace durante en julio y agosto. También hay un *mid-year checkpoint* para revisar avance y dar *feedback*, se hace con todos: ventas, ejecución o administrativos; todos tenemos metas[15].

Hay tres grandes rubros y dentro de ellos dos o tres objetivos concretos:

-Business operator refleja:
- Cómo colaboras
- Medible pero alcanzable, que signifique un reto

-Value creator donde se califica:
- Innovación, lo relativo a generar nuevas ideas, procesos diferentes, valor al cliente.

-People developer
- Se evalúa cómo es tu coaching qué enseñas a los compañeros, cómo formas y qué aportas a las nuevas generaciones.

En función de la evaluación se califica el 100% con base en tu desempeño y además se toman en cuenta los resultados de la empresa y el país.

15 Plática con Ismael Celaya, Accenture, Ciudad de México, 2013 CTNC, IMEF

Los resultados pueden tener tres niveles: Excelente, Muy bueno y Bueno. Si es Malo hay una llamada de atención y corresponde cero bono, para los otros tres habrá un premio de máximo dos a tres meses de sueldo. Si es muy bueno, cerca de dos y medio meses y bueno un mes.

Sin embargo no hay resultado sin la ayuda de los compañeros por lo que los grupos se evalúan en curva[16]; te comparas con la gente de tu nivel. Sólo puede haber dos muy buenos, uno bueno y otros nada.

Inmediatamente afirma: -Es un negocio, hay que mantener el reto y la competitividad. No se puede repartir ilimitadamente-.

Acerca del importe del bono 70% está asociado a tu desempeño y 30% a la productividad y cumplimiento de metas del negocio en el país. Ese 70% se aplica a los tres meses de bono. El 30% restante se obtiene si a la empresa en su zona le fue bien. También se premia si el país excede la meta. Si la meta era 100 y obtiene 120 hay un plus.

No dejó de subrayar: "-las metas corporativas se discuten, se complementan, pero una vez negociadas, no se cambian, no son flexibilizadas-".

Coincidió sobre la importancia de contar con metas dirigidas, señalando que la participación de ley de los trabajadores en las utilidades no sirve porque muchos lo aprovechan para trabajar en una zona de confort. Se esfuercen o no, la va a cobrar cualquiera por el hecho de nada más asistir y cumplir sin superar expectativas.

c. PEDAGOGÍA DE LA PRODUCTIVIDAD. Preparar a los supervisores para entablar diálogo para establecer y negociar objetivos, es clave que el supervisor conozca las motivaciones y necesidades que su personal satisface con el trabajo[17].

d. DE REGRESO A LA BASE. Contar con la didáctica que explica el modelo del negocio es el motivo por el cual deben trabajarse, los puntos tratados: 1. La política de la empresa, 2. El historial de productividad, utilidades o valor agregado. 3. La guía que brinda el Mapa de la Estrategia. 4. La Descripción Alineada de los Puestos, 5. Se incluyó en el Presupuesto la mejora esperada, 6. Hubo un acuerdo de Reglas sobre Incentivos a la Productividad, 8. Se acordó registrar mediciones de calidad y desempeño, con 9. Monitoreo matemático eventual, con lo cual el supervisor podrá, si las hay, dialogar a profundidad con su supervisado sobre las principales relaciones causa consecuencia y aquellas en las que se quiere actuar, así como las que involucran al trabajador.

e. APOYOS AL DIÁLOGO PERSONAL. Contar con instrumentos paramétricos que pueden ser contestados por los supervisados para conocer las motivaciones de su gente, su estilo de aprendizaje y necesidades personales son útiles para saber cuáles retos y/o problemas quiere superar y logrará hacerlo si encauza sus metas del trabajo también a conseguirlo.

f. APOYOS A LA GESTIÓN DE OBJETIVOS. Es necesario determinar si el trabajador tiene los conocimientos y habilidades necesarias y en caso necesario anticipar su remediación. Debe procederse en forma anticipa-

16 La calificación en curva toma en cuenta la distribución normal de calificaciones, donde habrá quien obtenga la mejor calificación y quién la peor. Ese con la más baja calificación obtiene la que en un colegio sería reprobado, queda sin bono y con una llamada de atención. Evidentemente el sistema anima a vivir la competitividad.

17 Ver Administración del cambio en Productividad para la Competitividad, libro en edición, Fundación IMEF.

da, previo a la primera evaluación del desempeño ligada a incentivos (pasos 13 al 16), pero antes hacer una Detección de Necesidades Generales de Capacitación (DGC) de la persona, es necesario prever.

g. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO. Dejar de hacer lo que antes era lo correcto y ahora debe cambiar inhibe conductas por miedo a hacerlo mal. La solución requiere preparar una tabla sencilla de conductas esperadas, resultados posibles (buenos y malos) con acciones compensatorias clave de parte del supervisor.

Es un tema emocional que parte de la metodología probada sobre administración del cambio que incluye:

i. Documentar el Contraste para dramatizar la necesidad de cambiar patrones de conducta, (ver Ilustración 7 así como Ilustración 8)

ii. Mostrar Contrastes Críticos, entre conducta anterior y la deseada. Esto respecto a Clientes, Competencia, Tecnología, Productos, Servicios, en fin, es sobre lo que viene al caso, (ver Ilustración 9).

iii. Ya visualizado el cambio necesario, sucede que la gente no actúa, por lo que se requiere una tabla de conductas diseñadas para el nuevo modelo, (ver Ilustración 10)

Ilustración 7 Apunte para mejorar la pedagogía del coaching en apoyo del cambio

Mapa de acciones de los supervisores a favor de los operadores del cambio		
Conductas esperadas	**Posibles consecuencias negativas por baja calidad de ejecución**	**Acciones compensatorias clave**
1.	1. …. 2 …….	1. …. 2……
2.	1……. 2 …….	1. …. 2…….
3.	1. …. 2. ……	1……. 2. …..

Ilustración 8 Administración del Cambio: Poner en evidencia la necesidad de cambiar

TEMAS ESENCIALES	PREGUNTAS CLAVE	CONTRASTES CRÍTICOS
Clientes	¿Están cambiando las preferencias de los clientes?	
	¿Están cambiando los clientes?	
	¿Estamos cambiando de clientes?	
Competencia	¿Está cambiando la propuesta de valor de los competidores?	
	¿Están ganando o perdiendo ventajas comparativas los competidores?	
	¿Están surgiendo nuevos competidores?	
Tecnología	¿La tecnología se nos está adelantando?	
	¿Hay sustitutos de tecnología en potencia?	
	¿Están emergiendo nuevas tecnologías?	
Productos / Servicios	¿Está cambiando la oferta de productos y servicios?	
	¿Está cambando la propuesta de valor?	
	¿Han surgido nuevos productos?	

Ilustración 9 Resumen de lo que contrasta y requiere nueva soluciones

	CONTRASTES CRÍTICOS	
TEMAS ESENCIALES	**ANTERIOR (actual)**	**NUEVO**
Clientes		
Competencia		
Tecnología		
Productos / servicios		

Ilustración 10 Menú de actividades que deben cambiar y cómo

SITUACIÓN CONCRETA	CONDUCTAS ESPERADAS
A.	1. 2. 3.
B.	1. 2. 3.
C.	1. 2. 3.

Ilustración 11 Requerimientos de especialización

Habilidades			
Antiguas	**Nuevas**	**Brecha**	**Acciones**
1.		**Chica,**	
2.		**Media**	
3.		**Grande**	
4.		**Ch, M, G**	

iv. No olvidar revisar si el trabajador requiere de nuevas habilidades, conocimientos o recursos, especificando el tamaño de la brecha y especializarse en las acciones a tomar (Osuna & Amtmann, 2011), (ver Ilustración 11).

11. Desplegar medios para la colaboración

a. USE SISTEMAS DE GESTIÓN. Utilizar un método o un programa para el seguimiento sistemático del cumplimiento de metas y compromisos permite hacer más objetiva la evaluación del desempeño.

Es inevitable que haya subjetividad en la evaluación del desempeño, pero eso no es lo importante. La importancia de sistematizar los compromisos en que la calidad y la fecha de entrega dejan evidencia, son recordatorio que obligan a revisar si tenemos o no, un pendiente entregable para este día, hoy califica con un diez, mañana con un cuatro, que merma el desempeño y el bono.

12. Calificar colaboración y productividad

a. EVALUAR EL DESEMPEÑO PERSONAL. Hacer un corte cada mes, anticipado para vigilar cumplimiento de los objetivos de trabajo pactados, dar retroalimentación y preparar el corte trimestral, cuatrimestral, semestral o anual de metas personales, con periodicidad según se pacte.

b. COLABORACIÓN. La colaboración está normalmente representada por el cumplimiento de tareas asignadas en forma objetiva y la disposición a contribuir a un sano ambiente de excelencia y valores, necesariamente es subjetiva pero notoria.

c. EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD Y UTILIDADES DE LA EMPRESA. Evaluar las metas empresariales, correlacionar, según la selección de los indicadores, puede ser ingresos, EBITDA, Utilidad de operación, etc.

Importante tomar en cuenta la productividad. Podría haber utilidades y sin embargo estar disminuyendo el ratio de salidas entre entradas, que calculado como es debido, puede ser el condicionante de la diferenciación.

Use una buena fórmula para determinar el índice A de productividad y luego, para mejorar aplique el índice Gini como se menciona en el inciso 15[18].

d. CONSISTENCIA EN LAS REGLAS. En forma periódica es necesario efectuar un corte de cumplimiento para dar retroalimentación. Lo que debe subrayarse es mantener mismas bases y no modificar reglas para saber a qué atenerse.

e. SIGNIFICANCIA Y EFECTIVIDAD DEL BONO. Remunerar económicamente da sentido a la satisfacción en el empleo. Aunque las recompensas y los castigos van más allá del dinero e incluyen todos los motivadores sensoriales, lo monetario es ampliamente usado porque la meta es afectar a la motivación visiblemente. Además puede tener impacto en motivaciones menos obvias

18 El Boletín No.1, 2011 citado, describe la fórmula para el cálculo. En el libro Productividad para la Competitividad se explica cómo mejorar la distribución del ingreso dentro del presupuesto. (Osuna & Amtmann, 2011)

Ilustración 12 Tipo de Motivaciones Personales

CLASIFICACIÓN DE SATISFACTORES	
MOTIVACIÓN AL LOGRO	
Lograr	La necesidad de alcanzar o superar metas; ser mejor en el futuro que en el pasado.
Competir	La necesidad de comparar nuestro rendimiento con el de otros, y hacerlo mejor que ellos.
RELACIONES	
Aprobación	La necesidad de ser apreciado y reconocido por otros.
Pertenencia	La necesidad de saberse parte de un grupo y ser aceptado.
CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA	
Resolver problemas	La necesidad de enfrentarse a problemas y resolverlos.
Coordinación	La necesidad de relacionar las partes de un todo e integrarlas.
MEJORAMIENTO	
Crecimiento	La necesidad de sentir una mejoría y crecimiento continuos como persona, no sólo en resultados.
Exploración	La necesidad de entrar en territorios desconocidos para descubrirlos.
CONTROL	
Ser competente	La necesidad de saberse capaz y competente.
Influir	La necesidad de influir en las opiniones y acciones de otros.

como que el trabajador invierta en relacionarse y en adquirir conocimientos.

Con relación a su efectividad la remuneración por desempeño y por productividad debe conseguir:

- Atraer y retener gente con talento a la organización.
- Motivar conductas generadoras de valor en los individuos que pertenecen a la organización.
- Motivar a los individuos a invertir en capital humano específicamente propio para la organización (especialización).

f. EVALUAR METÓDICAMENTE CONTRA OBJETIVOS Y METAS. Comparar cumplimiento vs. lógica de las reglas pactadas. La calificación será determinante del incentivo económico; sin embargo hay algo más que es vinculante, el trabajador debe saber que a su jefe le interesa lo que él vive y sabe por dónde están sus motivaciones, de ahí que el supervisor debe entender las motivaciones personales como se muestra en la Clasificación de satisfactores (ver Ilustración 12).

13. Evaluar resultados integralmente con objetivos personales y de empresa

a. EL INDIVIDUO. Proceso de reflexión acerca de una alineación particular. Si las metas en la vida del trabajador serán o no alcanzables en su vida laboral dentro de la empresa.

b. EL GRUPO Y TRABAJO EN EQUIPO. Otro tema es la integración de las personalidades en los equipos para lo cual no hay nada mejor que el trabajo colaborativo. Sin embargo, los equipos de trabajo pueden verse afectados si su sistema de remuneración rompe con el trabajo en equipo.

Cuando se desea enfatizar el trabajo en equipo, existe la posibilidad de administrar la calificación personal afectándola por la calificación del grupo y además afectar la calificación del grupo por la de los demás grupos del mismo nivel horizontal en la organización o si es conveniente de la misma línea estratégica vertical[19].

19 Ver cálculo en Bonos de Productividad Laboral en el libro Productividad para la Competitividad libro en edición, Fundación IMEF.

Ilustración 13 Acciones que planea el supervisor para motivar al supervisado de acuerdo a su perfil individual de motivaciones

Persona:			
Clase de motivadores	**Sub área**	**Máximo motivador**	**Acción**
Motivación al LOGRO	Lograr	SI NO	1. 2.
	Competir	SI NO	1. 2.
RELACIONES	Aprobación	SI NO	1. 2.
	Pertenencia	SI NO	1. 2.
CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA	Resolver problemas	SI NO	1. 2.
	Coordinación	SI NO	1. 2.
MEJORAMIENTO	Crecimiento	SI NO	1. 2.
	Exploración	SI NO	1. 2.
CONTROL	Ser competente	SI NO	1. 2.
	Influir	SI NO	1. 2.

14. Dar espacio a retroalimentación

    a. MOTIVACIÓN PERSONAL. Es necesario conocer qué motiva a los individuos involucrados en el cambio, habrá necesidad de respaldar sus acciones con satisfacciones motivadoras, para que continúen con la agotadora labor de dejar de hacer lo que saben hacer, iniciando una nueva experiencia. La de vencerse a sí mismos, haciendo lo que es nuevo y les sale mal.

    b. MAPA DE LAS RESPUESTAS ESPERADAS. Para entregar esos satisfactores, para ver que realizan las conductas esperadas (ver Ilustración 10) y luego decirles qué han alcanzado, que se aprecia su puntual trabajo haciendo notar que avanzan de la manera que los motiva, implica que el supervisor tenga cercanía a la acción y acceso inmediato a ellos.

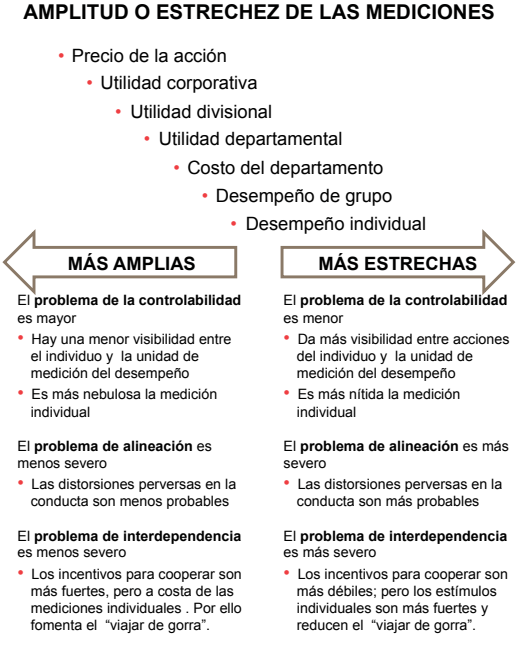
    c. SATISFACTORES. Una ayuda al supervisor será el análisis individual de lo que motiva al máximo a sus colaboradores para lo cual puede anotar en una tabla semejante a la de la Ilustración 13, particularmente para la gente clave.

    Lo usará la persona que está cerca de cada colaborador que debe iniciar un cambio de conducta para respaldarlo y decirle que lo hecho por él estuvo bien, aun cuando todavía no lo realiza en 100% bien o aun si el cliente repeló por haber cambiado sin dominio perfecto, pero está haciendo lo indicado. Este análisis se prepara usando la tabla denominada Análisis individual de motivaciones, son las recompensas llamados satisfactores.

15. Ejercer consecuencias con balance y diferenciación

    a. BALANCE significa equilibrio entre contribución a resultados y compensación. Significa también equilibrio entre la amplitud de mediciones de productividad y su estrechez como aquí se explica, pero también el grado de exigencia para unas y para otras (ver Ilustración 14).

Ilustración 14 Rango de detalle de una medición



Por ejemplo, si los bonos de productividad van a otorgarse en caso de haber un incremento en la productividad y además cuando el retorno sobre la Inversión (ROI) es mayor a, digamos 16%, posiblemente se justifique que la calificación mínima de la individual sea de 8.0; ambas muy altas suponen una empresa altamente ordenada y rentable.

Pero si lo que estamos tratando es de implementar mejoras para "subir la barra" y lograr mayor coordinación que mejore desempeños que están por debajo de lo esperado y la empresa no es tan rentable debido a que arrastra en los salarios la carga de los dividendos anticipados de los socios dentro de sus propias remuneraciones salariales. Entonces debe reconocerse que una calificación individual de 7 y un ROI de 12% anual, están más cercanos a la media de las industrias[20].

b. INTERDEPENDENCIA. La dependencia del resultado de un trabajador hacia o del trabajo de otro está en el centro de la dificultad de un gerente que debe decidir qué tan amplio o estrecho debe ser el indicador de una medición.

Las unidades de medición amplias integran una gran cantidad de incontrolables en lo individual, como resultado pueden dañar la cooperación. En cambio, si la calificación de un determinado grupo (de trabajo o por niveles jerárquicos) pesa sólo 70% porque el restante 30% proviene de los otros grupos o niveles y, a su vez, la calificación individual sólo pesa 70%, porque el 30% restante proviene de la del grupo ya afectada por la de los otros grupos, cuidando que no se calcule en forma circular o recursiva, obligará al individuo a preocuparse por el resultado de su grupo y del de los demás grupos.

Poner fronteras entre la valuación individual y la grupal puede trabajar en contra de uno. Por ejemplo a GE le ha sucedido que el importe del bono personal por desempeño era mayor al valor de las opciones sobre acciones y desmotivaba la cooperación. Lo mismo sucedía con los bonos por División, frenaba la cooperación e incluso generó bloques enemigos.

De ahí que no sólo cuente el desempeño, sino la productividad. Una puede estar ligada al salario el otro a la rentabilidad, pero la segunda aun si es calculada con base en la cifra financiera de resultados, puede repartirse en función del cobro del desempeño[21].

c. NIVELACIÓN VOLUNTARIA. Las economías con niveles salariales cuyo índice Gini oscila entre 0.35 y 0.22, no se han visto en la necesidad de tomar acciones correctivas.

En nuestro país, por tener un Gini ubicado entre 0.48 y 0.49, incluso el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 ha incluido, para lograr mejorar y hacer crecer las ventas, una iniciativa transversal llamada *Democratizar* la Productividad que es una oportunidad para interesar al trabajador en mejorar las utilidades de los negocios.

20 Comité Técnico Nacional de Finanzas Corporativas, agosto 25, 2012; Dr. Jesús Esteban Macías (Catedrático e Investigador, Universidad Anáhuac del Sur) en el tema: "Información Financiera para la toma de decisiones en Finanzas Corporativas", presentó el resultado del análisis de rendimiento mundial de las empresas cotizadas en Bolsas de Valores que el ROI como rendimiento medio de las empresas bursátiles es de 12% y si llega a subir, el precio de las acciones de la empresa generalmente sube de manera que se ajusta el rendimiento a la media esperada y por tanto, generalmente aceptada de 12%.

21 Un mayor nivel de detalle podrá encontrarse en Bonos de Productividad Laboral Valor de la Responsabilidad Social Empresarial y Gini -BPL y pago del NO Bono dentro del libro Productividad para la Competitividad, en proceso de publicación por la Fundación IMEF.

Democratizar implica mejorar la relación entre los peor remunerados y sus necesidades, reduciendo la diferencia entre los que más ingresos perciben en comparación con el índice nacional Gini, y si se tuviera, por industria. Propuesta incluida en el Pago por Productividad, un Acuerdo Nacional para el Desarrollo (Osuna & Amtmann, 2010).

Otra propuesta trabajada en el libro próximo a publicarse Productividad para la Competitividad, sugiere cómo hacerlo, dentro de presupuesto de incrementos por inflación y de la porción no pagada del presupuesto de bono cuando si creció la productividad, se rebasó el presupuesto pero no todos calificaron su desempeño con diez[22].

d. DEMOCRATIZAR LA PRODUCTIVIDAD. Consiste como se indicó al inicio, en aplicar la iniciativa asentada en la reforma Laboral en los artículos 153-E que señala la obligación para toda empresa con más de 50 trabajadores a elaborar su programa de productividad.

   El 153-J indica los componentes del programa. Su inciso IX, establece la obligación de participar a los trabajadores en los resultados de las mejoras en productividad.

   Ello tiene dos aristas: primero adentro de la empresa, consiste en establecer los mecanismos implicados en esta Ruta Crítica objeto del presente Boletín para mejorar la rentabilidad de la empresa. Segundo, referido al artículo 153-K que crea el Comité Nacional de Productividad, cuyo inciso cinco establece la obligación de estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad; y evidentemente implementarlos[23].

   Reducir el costo del despido como el resultado del documento de Ricardo Lagos sugiere, ha sido atendido, al menos parcialmente con los contratos de empleo de capacitación y de prueba que estableció la reforma laboral. Sin embargo hay modalidades de remuneración de nómina que economizan el costo del despido y por tanto pueden mejorar la productividad, como se tratará en el inciso 17.

e. DIFERENCIACIÓN. Corresponde a las modalidades de pago. Es necesario diferenciar entre un trabajador bueno y otro que no lo es. La subjetividad estará presente pero debe reducirse a la mínima expresión, con medios ya señalados (paso 11). De ahí que el monitoreo de cumplimiento de compromisos y la relación con unidades medibles brinda objetividad para diferenciar en la recompensa.

22 Ver: Gini -BPL y pago del NO Bono dentro del libro Productividad para la Competitividad, en proceso de publicación por la Fundación IMEF.

23 Ricardo Lagos (Lagos, 2006) en el modelo utilizado para estudiar los efectos de las políticas del mercado laboral en el nivel de la Productividad Total de los Factores (PTF), el que los economistas usan normalmente como factor A, establece dentro de su propuesta 2, que las subvenciones al empleo e impuestos al despido reducen A. Los subsidios al salario hacen a las empresas más tolerantes a la baja productividad y por ende reduce la productividad promedio de empresas activas. Los subsidios a la contratación por el otro lado estimulan la creación de empleo. Esto aumenta su demanda del mercado, que a su vez aumenta opciones para los trabajadores y sube la medición de PTF. La introducción de un impuesto al despido que corresponda a 1% del salario trimestral promedio reduce el desempleo en 2.8 puntos porcentuales. PTF medida por el factor A de la función Cobb Douglas cae en 2.3%. Por tanto, es de considerarse como positiva la creación de un estímulo a la remuneración por productividad como lo sugiere el Boletín Técnico No.2 2010 IMEF (Osuna & Amtmann, 2010) y no al salario. Este documento propone un candado para que conserve el subsidio a la productividad en el tiempo, sólo cuando las empresas mejoran su productividad y su propia distribución del ingreso medida bajo la curva Gini concordante los objetivos del PND, por Democratizar la Productividad apoyado por la Hacienda pública en su esfuerzo fiscal que representaría subsidiar sí, pero con enfoque.

f. DISEÑO DEL SISTEMA DE BONOS. Cumplir objetivos personales pactados representa el Desempeño, hacer ganar más a la empresa, es Crecimiento en Utilidades y Valor de la Empresa[24]. Aumentar la Productividad es incrementar la relación del valor agregado como numerador, dividido entre el capital utilizado multiplicado por el Trabajo remunerado, como lo hace la función Cobb-Douglas:

$$A = \frac{Q}{(K^{\propto} * L^{\beta})}$$

Donde A es la productividad, Q el Volumen de valor agregado, K es capital, L Trabajo, y alfa y beta la proporción entre estos dos.

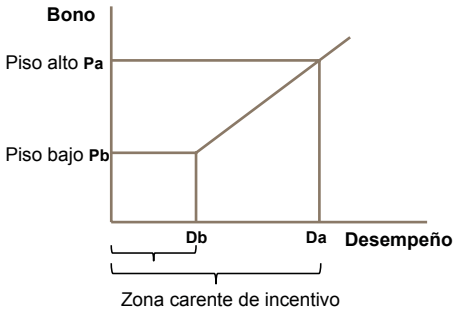
Entonces, ¿cuál va a ser el disparador del pago? Debemos establecer condiciones con base en niveles. El sistema de mercados en el que nos desenvolvemos implica competencia que debe reflejarse en las conductas. Sólo si las utilidades llegan a presupuesto, cabe el presupuesto del bono, punto.

El pago al personal que impulsamos se ofrece porque queremos cambiar conductas. Quienes superen las metas, podrán obtener su parte.

PISOS Y TECHOS. Poner un piso es establecer la meta mínima indispensable para que inicien los incentivos. Tiene la ventaja de hacer menos riesgosos a los modelos de pago, pero también debilitan el vínculo entre pago y desempeño. Suelen usarse para explicar que el incentivo se paga arriba del promedio de meta lograda con base en el salario fijo, para enfatizar que se busca una mejora.

Los pisos suelen generar una zona libre de incentivos y cuestiona a quien los diseña sobre si el piso está bajo para el salario garantizado o muy alto, al grado de desestimular al trabajador, frustrarlo. La gráfica para un plan así genera una línea horizontal, son muy comunes, suelen usarse en las comisiones por ventas (ver Ilustración 16).

Ilustración 16 Planes de comisiones con piso y techo o sólo con piso



Aun si es frecuente su uso, generan tres tipos principales de problemas: Primero, si la persona cree que no va a llegar a la meta, no tendrá estímulo financiero que le motive a mejorar su desempeño. A un gerente de tienda una cadena de tiendas de autoservicio en la Ciudad de México recientemente le sucedió. Comentó que al llegar el segundo semestre sabía que no llegaría a la meta anual y empezó a buscar trabajo.

Segundo, si un vendedor al acercarse el corte anual, sabe que no llegará a la meta y tiene una venta por cerrar, la deja para el siguiente año con el fin de iniciar fuerte ese período, o reportar falsamente la fecha de la venta perjudicando al cliente.

24 Vale recordar la correlación existente en México es de 82% entre pago variable a trabajadores con retorno sobre el capital por utilidades de las empresas. (Guerrero & Amtmann, 2009)

Ilustración 17 Plan de pago con y sin meta mínima a diferente % de comisión

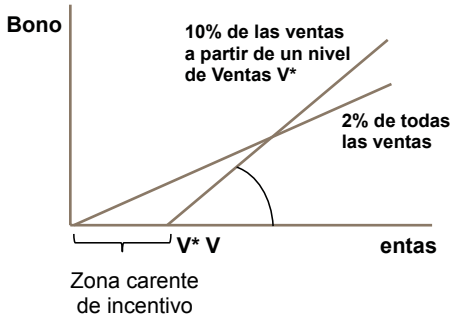


Ilustración 18 Pago por desempeño más productividad incluido el aporte al banco de Bonos

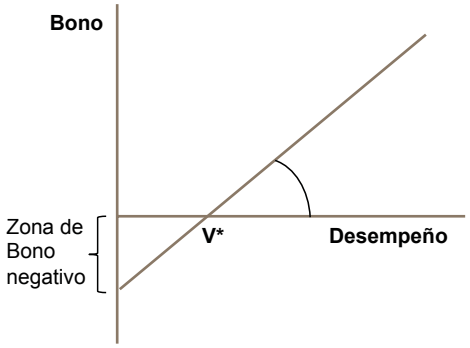
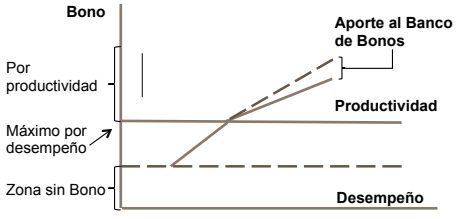


Ilustración 19 Bono negativo si la Utilidad está debajo de Presupuesto



El tercer problema es más complejo. Las metas mínimas suelen ponerse en función del desempeño del año anterior. Ha sucedido que buenos profesionales han abandonado su empleo para poner su propia compañía debido a que por lo exitoso que habían sido, les suben sus metas mínimas a niveles demasiado altos.

En la compañía que fundaron usaron un piso sumamente bajo con comisiones muy atractivas. Saben que perderán a profesionales potenciales que piden un salario alto; pero no les interesa. Prefieren contratar a colaboradores con sentido empresarial que estén dispuestos a hacer negocio en su negocio (ver Ilustración 17) ejemplifica el porcentaje de comisión así como el importe mínimo a partir del cual se paga (Hall, 2002).

BONOS NEGATIVOS Eliminan la zona libre de de bono, no han sido explotados debido al impacto en el sentimiento del trabajador. Sin embargo el mal diseño de la PTU en México obliga a considerar un diseño alterno para formar el criterio del trabajador[25]; para hacerle ver que los negocios implican riesgo. Es por ello que si los rendimientos de la empresa son menores a los requerimientos presupuestales (por los que se recibe una paga fija), la paga variable disminuye y entra en una zona negativa (ver Ilustración 18). Dada la fragilidad de las percepciones salariales, se acuerda generar un fondo, en tiempos de bonanza para prever que, en tiempos recesivos de ser negativo el bono -sobre un presupuesto fijado con integridad-, exista la posibilidad, bajo cálculo actuarial, de retirar parcialidades del banco, equivalentes a una fracción (negociada de antemano) de la reserva individual en el banco de bonos (ver Ilustración 19).

25 (PTU) Participación a los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas. En su origen el porcentaje no era fijo. La primer resolución de la Comisión Nacional para la PTU, determinó pagarla en función de la utilidad remanente después de la necesaria reinversión (determinable) y en proporción a la participación del trabajo y del capital. Diario Oficial, 13 de diciembre de 1963.

Ilustración 20 Bono negativo por productividad que resta al Bono por Desempeño, y hace recurrir al Banco de Bonos **(opcionalmente)**

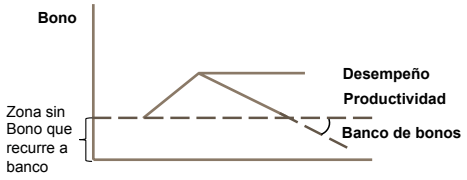


Ilustración 21 Consideración para el crecimiento salarial

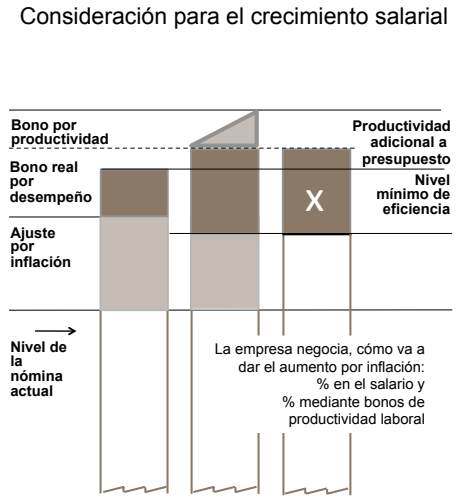
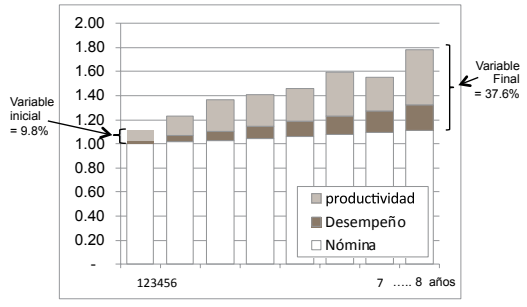


Ilustración 22 Crecimiento moderado de la nómina fija, sumada al pago por desempeño y al eventual pago por productividad



N.B. Crecimiento nómina fija = 1.5% anual, crece 11.0% en 8 años.
p.ej. Pago por desempeño = 2.5% primer año llega a 19% en el octavo.
Pago si productividad = fluctúa de 0.5 y 4 meses de salario anual.

BANCOS DE BONOS. Si se paga un buen bono, el sentido empresarial del trabajador emerge y ayuda a la productividad. Permite a la vez aportar parte del bono a un Fondo, a manera de banco de Bonos (ver Ilustración 19). Sin embargo cuando hay salario garantizado, en particular si es alto, genera conflicto en costos y por la zona de confort que crea el salario base.

En esos casos la solución está en la curva que genera el incremento salarial por inflación. Esos aumentos deben aplicarse a los incentivos, dejando el salario base, proporción más baja posible (ver Ilustración 21). El tiempo y la función del crecimiento compuesto ayudarán a tener una proporción de salario base fija más baja y abrir la oportunidad a que la paga variable sea más amplia para poder adaptarlo a los ciclos del negocio (Ilustración 22).

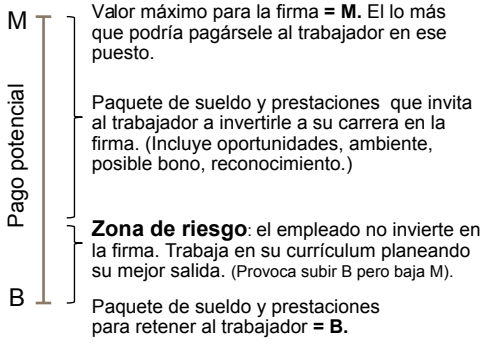
El resultado permitirá entrar en el tema de las reglas para aportar una parte del bono a la caja de ahorros que conforman los trabajadores con las debidas reglas de aportación y compensación por separación se entrega siempre y cuando el trabajador se adhiere a ellas (ver Ilustración 19).

Un banco de bonos es útil por dos motivos: primero, porque abre la posibilidad de otorgar bonos negativos que transmiten la sensación de riesgo y mentalidad empresarial al trabajador. Segundo porque abre la posibilidad de flexibilizar los despidos previendo que al separarse el trabajador se lleve el banco de bonos como Fondo de Separación Voluntaria, según se explica en el inciso 17.

16. Impartir capacitación enfocada y con calidad de actividades y procesos

    a. CAPACITACIÓN GENERAL. En la realidad es más fácil convencer a un trabajador para capacitarse en lo general que a especiali-

Ilustración 23 Formación de trabajadores en los conocimientos de la empresa. Rango hasta donde conviene pagar



zarse. Se debe a que su inversión va a ser fácilmente transferible a otro empleo. Se vuelven más valiosos para otras compañías. Es por ello que su costo es normalmente pagado por ellos mismos.

b. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA. Convencerlos a especializarse en los sistemas de la empresa no garantiza que el mercado externo se los compense, sin embargo capacitar al capital humano en aquello crítico para la firma es un ingrediente clave, es lo que define a la firma y permite agregar valor en forma sostenida al "saber hacer lo que hacemos" y poder mejorarlo innovando. En el argot de costeo de procesos, es un driver clave, de alta palanca.

c. RESPUESTA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Como resultado de la evaluación, actuar para remediar debe hacerse en caliente. El supervisor necesita estar al día de las habilidades de su gente y conseguir sin omisión, el apoyo para su entrenamiento específico.

d. REMUNERACIÓN Y ENTRENAMIENTO Entrenar al trabajador en lo específico de la firma genera una palanca entre su valor para la empresa y para otras compañías como lo muestra la Ilustración 23. Si la compañía convence al trabajador de adquirir más conocimientos de sus sistemas y procedimientos, ella misma debe resistir la tentación de ejercer su poder de negociación sobre su salario (Hall, 2002), sabiendo que esos conocimientos son menos útiles para el mercado general[26].

Sabiéndolo, debe recompensar al trabajador por la especialización lograda por medio de la nómina o con alguna otra compensación. Los empleados a quienes no se les compensa por haberse especializado, pasarán su tiempo disponible preparándose para ser útiles de alguna otra manera al mercado laboral.

Tratar de ganar en el corto plazo minimizando percepciones impide la especialización que refuerza la innovación propia de la firma y la hace competitiva en el largo plazo, con gente leal y fuerte. Debe transmitir el mensaje que es seguro y valioso especializarse en su negocio. Esa inversión hace la fama de las compañías exitosas y prácticamente la de todas las grandes empresas.

26 Es el complemento al caso de la ética sobre la justicia salarial que trata John Rawls (Rawls, 2011). Él explica que al alcanzar cierto nivel de ingreso una persona y aun subirlo más gracias a su esfuerzo, llega un momento que el esfuerzo adicional por un ingreso superior no le interesa, por el ingreso marginal que le significa. Sin embargo, ese ingreso que ya no cobra, aun si estuviera presupuestado en el bono por desempeño o en el de productividad de la empresa, ya no lo cobra, pero tampoco pasa a los compañeros que como en este se han especializado, pero no llegan a un mejor salario. Rawls dice: alguien debe tomar la iniciativa, ya la por su estructura, esa transferencia no sucede por sí mismo y podría dar pie a lo que Hall señala: dejar estancado al trabajador abusando de su poder. (Ver también paso 15 de esta Ruta Crítica).

17. Fondos de pensiones y de separación voluntaria

a. SEGURIDAD EN EL EMPLEO. Naturalmente la seguridad en el trabajo con la posibilidad de obtener una compensación superior a la del despido en caso de ser un trabajador competitivo hará que el esfuerzo no sólo por cobrar un incentivo, sino por invertir en la empresa sus mejores años y empeño se multiplique.

b. FONDOS DE PENSIONES. Son conocidos y administrados actuarialmente enfocando el saldo del Fondo al rango de la contingencia esperada en cuanto al retiro, a la edad de pensionarse e incluso para retener al trabajador so riesgo de perder su parte. Las empresas serias, deducen las aportaciones que certifica el actuario consultor y conservadoramente guardan la inversión en un fondo para administrar ese pasivo y contar con él.

El importe del fondo de pensiones es por lo general equivalente al costo legal de la indemnización probable.

Como se ha demostrado, un impuesto al despido que corresponda a 1% del salario trimestral promedio reduce el desempleo en 2.8 puntos porcentuales (Lagos, 2006). Por su lado la indemnización de un trabajador mexicano, al que se le despide por mantenerse en la zona B de la Ilustración 23, cuesta 12 días por cada año adicional de trabajo, más tres meses completos de entrada al obtener su contrato base inicial a los que se suman otros 20 días por año trabajado si en el juicio laboral el abogado comprueba que el despido es injustificado.

De ahí que el desempleo en México, sea de los más bajos y estables de la OCDE, son los patrones los que pagan el no desempleo[27]. Veinte días al año, son 21.9 puntos porcentuales del salario trimestral. Si la relación fuese directa con lo señalado por Lagos, al exceso del factor Laboral, podría atribuirse una buena parte del déficit de productividad que fue de -0.39 de 1980 a 2010, obtenido por el indicador Klems (INEGI, 2013), representaría un incremento de 61.5 = (2.8 x 21.9) en el nivel de desempleo que no se da por el impuesto tan caro que es el costo de la indemnización laboral.

De ahí que entrar a esquemas de remuneración variable, donde como lo ilustra el resultado acumulado al transformar el pago fijo como lo muestra la Ilustración 21 y en especial la Ilustración 22, ya que la parte variable si se demuestra que a veces se cobra y a veces podría no cobrarse, no integrará al salario base de cotización del IMSS, y en la indemnización por despido, el promedio pagado es la base que reduce el pasivo.

c. FONDOS DE SEPARACIÓN VOLUNTARIA. Innovar o morir. Por lo anterior el mercado laboral ha desarrollado soluciones sumamente innovadoras a partir del Banco de Bonos y de los Seguros de Vida con reembolso por baja siniestralidad[28].

A partir del Bono de Productividad, se llega a acuerdos donde el trabajador aporta al mismo Fondo de Separación Voluntaria, donde ha guardado los dividendos que el seguro le paga por baja siniestralidad, con su debida retención de impuestos.

27 Hay otros patrones, los informales y los informales por cuenta propia, que se cuentan entre los que laboran subempleados, cuyo subsidio al subempleo paga el Estado, a través del costo de oportunidad de no cobrarles IVA en los alimentos, principalmente tacos, tortas y demás frituras que han provocado el síndrome de la obesidad por alimentarse al filo del tránsito peatonal a bajo costo, es decir sin contribuir fiscalmente, ni por el ingreso ni por el consumo.

28 Ver Contribución a Fondos de Separación Voluntaria, BPL y FPL en libro Productividad para la Competitividad en proceso de publicación por Fundación IMEF.

Sin embargo el Fondo tiene reglas de salida. El trabajador lo recibe a la firma de los documentos del finiquito el día que se separa de la empresa. Cuidando su reinversión y crecimiento, este ahorro permite por los acuerdos entre trabajadores, su caja de ahorro y la empresa, rebasar el importe de una liquidación por indemnización legal. Ello da como resultante querer recibir su fondo y no la liquidación, que proyectada, ha logrado exceder con creces el valor que se aporta a la Afore, gracias a la Productividad laboral.

Puede entenderse que si la empresa cuenta con los fondos para separar a los empleados, particularmente a los que están en la zona B de la Ilustración 23, se gana en flexibilidad laboral y abre las posibilidades de explorar los principios altruistas de la productividad. Asignar el dividendo recibido del seguro prorrateándolo no sólo por sus salarios, sino adicionalmente redirigiéndolo en función por su productividad.

La aportación constante, hace que el banco de bonos, permita acuerdos específicos. Puede adquirir seguros de gastos médicos para los participantes, pero sobre todo, busca ser más productivos: Obtener más con la misma gente y con menos insumos, porque estará esa gente interesada en invertir en el desarrollo de sí mismos para potenciar a la firma donde laboran.

b. Ventajas

i. Genera un círculo virtuoso: se acepta ser evaluado, porque hará inversión en capacitación, se evaluarán objetivamente sus resultados y dependiendo de la colaboración de los compañeros, se va a obtener más utilidad, habrá la posibilidad de un ingreso adicional para el corto plazo, ahorro adicional para la separación y de hecho, el pago de más impuestos, que como coloquialmente se dice: "saldrán del mismo cuero las correas".

ii. Implica organizarse y asumir una actitud interactiva.

iii Da espacio a mejorar la distribución del ingreso, es decir democratizar la productividad.

b. Desventajas

i. Implica invertir tiempo y por tanto costo, en organizar objetivos e indicadores, alinearlos, probar y corregir, además de la inversión en equipos y consultores o trabajadores especializados para poner a punto el sistema de medición del desempeño y de la productividad

ii. Es un trabajo nuevo, algunas empresas que han disfrutado del éxito no lo han probado. Salirse de la habitual conducta, la que fue la correcta y que sabe hacer bien, implica hacer mal lo que se va a hacer por primera vez. Eso genera desencanto y requiere la audacia de saber que es algo que se va a poner a prueba hasta refinarlo y dar mejores resultados. Es decir, tendrá un costo cambiar de nivel.

c. Criterios para la toma de decisiones y evaluación de opciones

i. El criterio central lo define el contexto de la empresa. El mundo de la economía de los negocios es competitivo, para quienes están satisfechos con el lugar que México ocupa, no hacer nada o reaccionar podría ser suficiente. Para usted, ¿lo es?

ii. Reaccionar o no hacer nada no es la respuesta que el mundo espera de un país, bien amalgamado en una cultura con fuertes lazos culturales y morales, que ha logrado reponerse del desorden monetario y ahora cuenta con la estabilidad de la que el mundo diría: ¿Qué van a hacer los mexicanos con la estabilidad económica que poseen en estos tiempos de inestabilidad internacional?

iii. Es un tema personal. Hay necesidad de hacer valer la dignidad de las personas en el ámbi-

to de la negociación laboral. Es justamente a través de la colaboración donde las opiniones que aportan valor a la empresa pueden hacerse escuchar, para bien de la innovación y valor de la empresa, con el consiguiente mérito del que se hace oír.

iv. Es un tema de orden. Abrir los canales para los acuerdos, para la medición de indicadores y la colaboración requiere orden, la disciplina que se gana con metodologías tales como la administración de proyectos para la mejora continua y la reingeniería; hay que llevarlo a cabo.

v. El caso de negocio de la empresa donde cada quien trabaja será diferente. Habrá quienes tengan un momento de estrella, donde la reinversión en el crecimiento pareciera no darles cuartel. Otros gozando de los frutos de las vacas lecheras, podría no querer molestarse, pero consideren la entropía; adelanten tiempos.

vi. Es un tema complejo que requiere la disciplina que da el orden. Pasar del lugar 55 en Competitividad hacia los lugares abajo del 38, donde compiten los países de la Fase I, en valor agregado, sofisticación e innovación, para mejorar nuestro PIB y los ingresos, requiere del orden de una Ruta Crítica y de la administración del proyecto por sus líderes.

VII. CONCLUSIONES

a. Compromiso de la empresa

Para la supervisión de los procesos es posible que sea necesario sustraer a personas altamente especializadas dedicadas a la operación y trasladarlas a la supervisión, para:

i. Tener quién sea capaz de revisar el trabajo. Para hacerle posible coordinar mejora, para entrenarle en los métodos de administración del cambio.

ii. Será necesario transmitirles la filosofía de la estrategia del negocio, incorporarles a la discusión del alineamiento estratégico es decir los acuerdos acerca de los procesos centrales que conducen la estrategia.

iii. Los directivos deben hacer saber que estos programas de mejora, son perfectibles y que nadie será reprimido al aportar, que las iniciativas son bienvenidas, los retos no son fáciles por lo que habrán de perseverar. Para eso se adoptó la metodología de la administración del cambio.

iv. Deben también a animar a los trabajadores a tomar iniciativas y a defender sus derechos, sabiendo transmitir que hay obligaciones de por medio.

b. Compromiso del trabajador

Generar con base en el entendimiento del modelo del negocio y sus procesos que los componen, un compromiso entre la aceptación de esforzarse en mejorar, aceptar ser evaluado y saber que a alguien deben dedicar monitorear la calidad y reportar los errores y las oportunidades.

i. Al mismo tiempo ese equipo de supervisores, deben participar en las actividades que construyen el programa de productividad, bajo los lineamientos que definen estos pasos de la Ruta Crítica; desde la constitución o renovación de la Comisión Mixta de Capacitación y Productividad a la generación de los detalles programáticos del plan de Productividad.

ii. Ese supervisor o mejor dicho los supervisores, deben dar cabida a validar calidad entregada, con atención registro y respuesta a quejas y corrección anticipada de posibles errores.

iii. Deben tener cuidado de no contraer la capacidad ni la calidad de producción de entregables y

iv. Capacitar sobre la marcha a los operarios y elevar sus expectativas de desempeño en mejores prácticas.

v. Detectar a quienes estén dispuestos a poner la muestra de adoptar la metodología de mejora bajo las posibilidades encontradas[29].

c. Compromiso de la dirección y de sus líderes

Iniciar generando compromisos entre la dirección y el personal para dar por sentado que al igual que las escaleras, se barren de arriba hacia abajo, toda la organización esté involucrada en este proceso de mejora de la productividad.

i. Concluir el programa de productividad con propósitos de mejora concretos y una bolsa presupuestal, amparada en metas, que será lo que la empresa está dispuesta a repartir, si de hecho se alcanzan las metas.

ii. Finalmente al hacer el corte y pagar por el incremento en productividad. Debe estar consciente que habrá desviaciones; no importa, hay que sostener la palabra. Palabra que como plan debe incluir la promesa de revisar que las desviaciones y corregirlas para el plan del siguiente ciclo.

d. Compromiso del cliente

La comunicación de programas de mejora a los clientes es algo delicado. Debe cuidarse de no generar falsas expectativas. Abrir los canales de comunicación para recibir crítica y requerimientos de mejor servicio, debe hacerse cuando se es capaz de dar respuesta, de lo contrario la iniciativa devolverá decepciones.

i. El cliente debe ser capaz de cooperar para brindar sugerencias aceptables para obtener un mejor servicio.

ii. Los reclamos al igual que las sugerencias deben hacerse con madurez y ante la persona indicada, la que sea capaz de canalizar los esfuerzos de mejora.

e. Comentario final

Este documento, lejos de abandonarse en complacencias por haber visto incorporada a la legislación laboral la obligación ahora establecida para cada empresa con más de 50 trabajadores de preparar un Programa de Productividad con los requisitos que la ley impone, acepta el reto respondiendo con la integración en una Ruta Crítica de los pasos que las personas interesadas en mejorar en Competitividad habremos de recorrer.

El reto es personal. Sólo los trabajadores interesados en aportar saben hacer valer su opinión, el derecho a ser escuchado y a poner a prueba las ideas acuñadas para progresar y obtener un ingreso extra o incluso generar un emprendimiento con la empresa que le ha contratado para incrementar sus utilidades.

Eso, mejorar las utilidades de las empresas donde trabajamos y luego obtener una recompensa por lograrlo debe poder extenderse, en estos tiempos de transmisión de datos e ideas digitalmente a la velocidad de la luz, también entre sus receptores, las personas que lo harán posible en lo individual, en lo organizacional o grupal para entonces, de acuerdo a la filosofía que este documento esgrime, en lo estructural por industria, por región y más allá de las fronteras, ¿se podrá? … la respuesta es personal, la suma resultante es el objetivo.

Ruta Crítica pasos 4, 5 y 6, así como 14 y 15, apoyados con sistemas colaborativos, paso 11.

VIII. ABREVIATURAS

BPL – Bono de Productividad Laboral

EVA – Economic Value Added ©Valor económico agregado según fórmula de Bennett Stewart, Stewart Stern & Co.)

EBITDA – Earnings before interests, taxes, depreciations and amortization

FPL – Fondo de Productividad Laboral

GE – General Electric

IMSS – Instituto Mexicano del Seguro Social

IVA – Impuesto al Valor Agregado

ISR – Impuesto sobre la Renta

KLEMS – Indicador de la Productividad (INEGI, 2013)

PIB – Producto Interno Bruto

PND – Plan Nacional de Desarrollo

PTF – Productividad Total de los factores

PTU – Participación en las Utilidades a los Trabajadores

SE – Secretaría de Economía

SAT – Sistema de Administración Tributaria

SHCP – Secretaría de Hacienda y Crédito Público

STPS – Secretaría del Trabajo y Previsión Social

WEF – World Economic Forum

IX. BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Russel (1998). Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa.

Easterly, William, (2001). En busca del crecimiento, Antoni Bosch, editor.

Grenny, Joseph, Maxfield, David, & Shimberg, Andrew (2008), How to have influence. Fall 2008, MIT Sloan Management Review.

Guerrero, Jorge & Amtmann, Carlos G. (2009). Pago por desempeño al trabajador, motor del desarrollo económico" Comité Técnico Nacional de Competitividad, Calidad y Tecnología. IMEF.

Hall, Brian J. (2002). Incentive Strategy within Organizations. Harvard Business School.

Hall, Brian (2001). Incentives and Controllability: A Note and Exercise. Analiza la conexión entre derechos de decisión, mediciones controlabilidad e incentivos.

INEGI (20013). Indicador Klems de productividad. Boletín de investigación. Núm. 02/13, 12 de agosto 2013. Aguascalientes, AGS. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

INEGI (2013), Sistema de Cuentas Nacionales, Productividad total de los factores, 1990 - 2011.

Kaplan, Robert & Norton, Peter (1998). The Balanced Scorecard Harvard Business School Publishing.

Knez & Simester (2002). Hacer que los incentivos generales funcionen, Forethought, Harvard Business School Publishing, 2002

Lagos, Ricardo Dr. (2006). A Model of TFP, Federal Reserve Bank of Minneapolis Staff Report 345, enero 2006 (Modelo de la Productividad Total de los Factores, PTF)

Osuna, Carlos & Amtmann, Carlos (2010). Boletín Técnico No. 3, Pago por Productividad: Un Acuerdo Nacional para el Desarrollo. Comité Técnico Nacional de Competitividad, Calidad y Tecnología. IMEF.

Osuna, Carlos & Amtmann, Carlos (2010). Cómo preparar y administrar un Plan de productividad. Boletín Técnico No.1, 2011. Comité Técnico Nacional de Competitividad. IMEF.

Pérez, Manuel (2006). El Balanced scorecard como modelo de gestión basado en la estrategia. IMEF Boletín Técnico No. 8, 2006. Comité Ténico Nacional de Competitividad. IMEF.

Rawls, John (2011). Teoría de la justicia. Fondo de Cultura Económica. Segunda edición en español, 8ª reimpresión 2011.

Solow, Robert (2001). "A Native Informant Speaks," Journal of Economic Methodology, 8 (1): 111–112.

Williamson, Oliver E. (2009). Transaction Cost Economics: The Natural Progression* Nobel Prize Lecture, December 8, 2009

WEF, (2013). The Global Competitiveness Report 2013–2014. Global Competitiveness Index Framework. World Economic Forum

WEF, (2013). WEF TI 2013. The Global Information Technology Report. World Economic Forum

X. APÉNDICE

PILARES PARA ADMINISTRAR LA PRODUCTIVIDAD Ruta crítica para activar a la Comisión Mixta de Productividad

	Motivación				Habilidad		
			Instrumentos				Instrumentos
Personal	1 Hacer deseable lo indeseable; tener objetivos y medir avance	4	✓Describir puesto y objetivos alineados a estrategia	Personal	2 Sobre-invertir en formación y en construir habilidades	6	✓ Reglas y acuerdos sobre productividad
		10	✓Negociar metas y crear plan personal con valores			16	✓Alinear e impartir capacitación enfocada a calidad de actividades y procesos
		14	✓ Dar espacio a retroalimentación				
Grupal - social	3 Apoyarse en los líderes de opinión y los compañeros	11	✓Desplegar medios para la colaboración	Grupal - social	4 Dar apoyo para actuar; monitorear cumplimiento de objetivos	3	✓ Mapa de la estrategia
		12	✓Calificar colaboración y productividad			7	✓Instrumentar indicadores para comunicar estrategia
		13	✓ Evaluación de resultados integrada con objetivos personales y de la empresa			8	✓Control de procesos, calidad, satisfacción del cliente, tiempos y costos
Estructura de la	5 Demandar rendición de cuentas; Diseñar recompensa	5	✓ Presupuestar pago por desempeño y productividad con política de VSE	Organización	6 Cambiar ambiente al compartir información	1	✓üTransparencia en información política VSE;
		15	✓Ejercer pago con balance y diferenciación			2	✓ Cálculo Valor Económico Agregado y Productividad
		17	✓Fondos de Pensiones y de Separación Voluntaria			9	✓ Métricas de riesgo de mercado, convexidad de indicadores

Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad			
Resumen de la planeación estratégica para incrementar la Productividad			
Ruta Critica para Administrar Acuerdos	Elementos específicos	¿Qué se hace y qué se obtiene?	Check
I. INFORMACIÓN PRELIMINAR			
1. Transparencia en información; política de Valor Social Empresarial conforme a reforma a Ley Federal del Trabajo	• Información Financiera disponible • Políticas definidas; Criterios presupuestales y legales; Misión, Estrategia, Estructura Organizacional, Centros de Decisiones, Objetivos de desempeño, Motivaciones, Programas y Registro • Organización y personal considerado	Identificar la información que la empresa está dispuesta a externar. Se acuerda en qué cifras financieras y qué cálculos serán la base de la política de pago de dividendos, bonos, reinversión en beneficio del cliente, de toda la organización o de cada división, unidades de trabajo y establecimientos. DOF 14 jun 2013 Preparar definiciones sobre las secciones organizacionales a incluir para registrar el Programa de productividad conforme a la Ley, Arts. 153, E, J y siguientes.	
2. Cálculo Valor Económico Agregado y Productividad	• Historia de su Productividad • Monitoreo del desempeño presupuestal : Costo – Beneficio	Se calcula el EVA° y la productividad con base en una fórmula multifactorial como Q=A*K∝ *Lβ o bien como KLEMS con su evolución histórica con base en parámetros determinables que sirva para comparar su evolución en los siguientes ciclos.	
II. INFORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3. Mapa de la estrategia	• Ubicar si hay existencia de Estrategia ya documentada o bien se elabora un mapa mecánico • Determinantes de la estrategia; sextante de la competitividad • Líneas estratégicas y perspectivas	Obtener el modelo estratégico de la empresa como guía para conducir acciones enfatizando aquellas acciones que mejoren e incrementen la productividad y competitividad.	
4. Describir puestos, actividades y objetivos alineados a estrategia con sus respectivos centros y criterios de decisión	• Descripciones preexistentes • Alineación a procesos • Validar requerimiento de habilidades y su disponibilidad	Identificar para cada tipo de puesto y/o de niveles, las actividades que consuman más del 5% de su tiempo (en general) con aquellas unidades de salida que las identifican y son clave del desempeño y satisfacción del cliente.	
5. Anticipar desempeño, presupuestar productividad y Valor esperado	• Identificar puntos clave de mejora • Establecer metas alcanzables para actividades, procesos, resultados y balance	Conocer el nivel actual de desempeño y los cuellos de botella, los puntos de insatisfacción del cliente y sus posibilidades de mejora para establecer metas alcanzables a negociar.	
III. INFORMACIÓN PARA OPERAR LA ESTRATEGIA			
6. Reglas y acuerdos sobre productividad y sus incentivos	• Medios y frecuencia de reporteo • Formas de hacer y comunicar acuerdos	Con la sencillez requerida para su comprensión establecer las bases de medición del cumplimiento de compromisos, las calificaciones mínimas alcanzables, sus metas en reto, periodicidad y medios para evaluación.	
7. Instrumentar indicadores para comunicar estrategia	• Definir unidades de salida de las actividades de los puestos y • Establecer forma para captarlas	Conocer cuáles hay y cuales bajo criterios de costo-beneficio conviene iniciar su medición.	
8. Control de procesos, calidad, satisfacción del cliente, tiempos y costos	• Instrumentos para monitoreo de la calidad, cantidad, tiempos costos para contrastarles contra las metas	Alguien tiene que medir y debe definirse cómo registrar calidad, satisfacción, errores, tiempos y costos con la finalidad de contar con métricas clave bien relacionadas para mejora del desempeño.	
9. Métricas de riesgo de mercado, convexidad de indicadores	• Identificar posibles desviaciones • Cuantificar posible repercusión	Lo complejo se vuelve sencillo cuando se relacionan causas y efectos y se presentan relaciones medibles, correlacionadas y predecibles asignadas a las actividades de los puestos.	
10. Negociar metas y crear plan personal con valores	• Decisiones acerca del presupuesto para remunerar productividad en su caso. • Objetivos y motivaciones personales	Debe haber una alineación entres los indicadores empresariales y la satisfacción de acuerdo a motivaciones personales que el supervisor debe saber manejar con base en respuestas esperadas bajo las nuevas metas de productividad.	
11. Desplegar medios para la colaboración	• Medios para la validación del cumplimiento de compromisos	Yasea mediante papeletas o con un sistema de complimiento de compromisos el resultado del trabajo debe poder ser registrado con mayor detalle.	
IV. MONITOREO DE LOS RESULTADOS Y ORIENTACIÓN PARA SUPERAR EXPECTATIVAS			
12. Calificar colaboración y productividad	• Evaluar desempeño • Evaluar productividad	Sistemáticamente es necesario considerar las definiciones de productividad y competitividad bajo la estrategia y en el mercado de la empresa.	
13. Evaluar resultados integralmente con objetivos personales y de empresa	• Resultados individuales afectan a la calificación del grupo • Calificación del grupo, incide en otros grupos o equipos • Impacto en resultados personales	Con base en las reglas señaladas en el inciso 6, los factores de los procesos alineados y en base a los indicadores descubiertos en el inciso 7, su monitoreo (inciso n8) y las metas personales pactadas (inc.,. 9 y 10)	
14. Dar espacio a retroalimentación	• Metas alcanzadas vs. metas individuales	Es verdaderamente importante dar espacio al diálogo entre subordinado y su jefe con base en las conductas a desplegar esperadas.	
V. CONCRETAR ACUERDOS PARA DERIVAR LA PRODUCTIVIDAD			
15. Ejercer consecuencias con balance y diferenciación	• Modalidades y frecuencia de remuneración por incremento en productividad • Analizar y concretar posibilidad de mejorar distribución del ingreso	Aplicar el pago determinado con base en el inciso 10 y aplicarlo en base a los resultados obtenidos en el inciso 12.	
16. Impartir capacitación enfocada y con calidad de actividades y procesos	• Validar perspectiva de Aprendizaje y desarrollo vs resultados en los procesos • Activar capacitación en consecuencia	La capacitación general es deseada por el trabajador porque le da valor en el mercado salarial; la especializada en el oficio de la empres restringe sus oportunidades externas, que marcan la diferencia, incrementan el valor.	
17. Fondos de Pensiones y de Separación Voluntaria	• Alargar permanencia, rendimiento y productividad del trabajador eficiente e innovador • Separar fondos adicionales para el retiro a partir de la productividad	Generar fondos adicionales para el retiro o la separación permite a la empresa considerar la posibilidad de un despido, sin alterar a los Fondos establecidos pero si frena su crecimiento, porque trabaja en sentido doble: es ahorro para el trabajador, pero es también el soporte para poder despedir sin costo adicional, debido al que está presente el Fondo.	

Presidente Consejo Directivo Nacional

Ing. Víctor Manuel González Olivares

Presidente del Consejo Técnico

Ing. José Domingo Figueroa Palacios

Vicepresidente del Consejo Técnico de Contenido

Lic. Patricia Luna Arredondo

Presidente del Comité Técnico Nacional de Competitividad

LAE. Carlos G. Amtmann Ituarte

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este boletín favor de hacerlo llegar directamente al autor.

Autor:

LAE. Carlos G. Amtmann Ituarte: Presidente del Comité Técnico Nacional de Competitividad del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Director de Nuevos Productos y Negocios de Vencom & Global, e-mail: camtmann@vencom.com.mx y Presidente Ejecutivo de Presto Systems, S.A.P.I., e-mail: carlos.amtmann@getpresto.mx