



INFORME DE RESULTADOS

De la colaboración OIT – STPS – CONOCER para la Implementación del SIGPROL en Bahía de Banderas, Nayarit.

*Buenas prácticas del Sistema de Gestión para
la Productividad Laboral (SIGPROL) - Sistema Integral
de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO).*

Informe de Resultados
Colaboración OIT-STPS-CONOCER
SIGPROL-Bahía de Banderas
Productividad, Capacitación y Certificación por
Competencias en la Cadena de Valor del Sector Turístico de
la Riviera Nayarit.
Buenas prácticas de SIGPROL-SIMAPRO en las empresas



*Informe de Resultados. Colaboración OIT-STPS-CONOCER
SIGPROL-Bahía de Banderas.
Productividad, Capacitación y Certificación por Competencias
en la Cadena de Valor del Sector Turístico de la Riviera Nayarit.
Buenas prácticas de SIGPROL-SIMAPRO en las empresas.*

Primera Edición: 24 de octubre de 2016.

Edita: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Barranca del Muerto No. 275, Primer piso, Col. San José Insurgentes, Del. Benito Juárez, C.P. 03900, México, D.F.

Esta obra se realizó conjuntamente con la Oficina de Países para México y Cuba de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Diseño y formación: Proveedora de Servicios Gráficos del Norte, S.A. de C.V.

Impreso y hecho en México.

CONTENIDO

Introducción

I. Metodologías y herramientas: STPS y OIT.....	13
• Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL)	
• Inclusión componentes del SIMAPRO al SIGPROL	
II. El sector turístico de la región y la propuesta de intervención.....	19
• Contexto	
• Estrategia y modelo de intervención	
III. Implementación y resultados de las empresas SIGPROL-SIMAPRO.....	25
• Ruta de asistencia técnica	
• Resultados por empresas	
• Seguimiento	
• Lecciones aprendidas	
IV. Capacitación y certificación por competencias.....	65
• Estándares de competencia aplicados	
• Empresas y trabajadores participantes	
• Diagnóstico inicial: recorrido participativo	
• Capacitación	
• Evaluación y certificación	
• Impactos	
• Lecciones aprendidas	
Conclusiones.....	79
Anexo.....	81

PRESENTACIÓN

El presente documento contiene los resultados de la experiencia de colaboración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), en un proyecto concreto para introducir en las empresas del sector turístico de la región de Bahía de Banderas, métodos y prácticas diseñadas para el incremento de la productividad laboral. Se exponen en él, la metodología, herramientas y buenas prácticas de productividad, capacitación y certificación de los trabajadores y empresas de la región, llevadas a cabo en el marco de la RED constituida por los actores sociales de la Cadena de Valor del sector turístico de la Riviera Nayarit.

Se consideró especialmente relevante, la aplicación de sendos instrumentos desarrollados para los efectos de apoyar la elevación de la productividad laboral, los que por primera vez fueron objeto de un uso combinado:

- El Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL) desarrollado por la STPS y
- El Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) elaborado por la OIT.

La iniciativa para esta colaboración conjunta resultó del hecho de que, habiendo esta zona registrado un crecimiento continuo desde su creación en los años setenta, a partir de 2009, la generación de nuevos empleos perdió dinamismo, debido al estancamiento de la afluencia del número de turistas y de los ingresos generados por el sector.

En estas circunstancias, la OIT inicia la prestación de servicios de asistencia técnica, aplicando para ello, el SIMAPRO en empresas grandes de hotelería y concomitantemente, se va construyendo una RED de colaboración entre los diversos actores sociales (organizaciones de empleadores, sindicatos, empresarios de MiPYME, PYME, grandes empresas, sector público -federal y estatal, universidades), mecanismo que ha sido fundamental para promover la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo en el sector, y que ha permitido la incorporación del concepto Cadena de Valor en el sector turístico de la región.

Las acciones que emprenderían la OIT y la STPS, tuvieron como base las conclusiones del estudio realizado en 2013, por la misión de investigación por parte del Programa de Cadenas de Valor y Servicios Empresariales del Programa de la OIT/Ginebra y la Oficina de la OIT para los países de México y Cuba. Los temas abordados por el estudio fueron: productividad, condiciones de trabajo, capacitación y responsabilidad social empresarial del sector en la región, y se reflejaron en el análisis de casos de las ramas de hotelería, transporte y restaurantes de empresas turísticas en Puerto Vallarta y Nuevo Vallarta (Bahía de Banderas).

En el año 2015, con la participación de la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral (DGCAPL) de la STPS, se empataron los programas de la OIT, con los componentes del Programa de Apoyo para la Productividad (PAP), desarrollado por la STPS: capacitación, asistencia técnica y certificación de competencias laborales. Se adicionó la participación del CONOCER incorporando los procesos integrales de mejora de la productividad por medio de la capacitación y certificación.

La realización de estos trabajos conjuntos se vio favorecida por un contexto de actualización del marco normativo en el que se inscribe la actuación de los empleadores en materia de productividad. Así, las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que ahora rigen los compromisos empresariales, establecen la obligatoriedad de constituir Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad en las empresas que cuenten con más de 50 trabajadores.

Con las experiencias recogidas a través de los trabajos aquí reseñados, se pone una vez más de manifiesto, el valor de la concertación y concurrencia de acciones de los sectores que participan en la economía del país, con las dependencias gubernamentales que promueven y regulan sus acciones y las agencias multilaterales especializadas que aportan técnicas y conocimientos desarrollados como parte de su misión.

Mtro. Adrián Escamilla Palafox

Director General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

PRÓLOGO

Las fórmulas de éxito, sin importar en que área se desarrollen, son dignas de aplaudirse y aún más de difundirse. En el presente informe de investigación sobre “Productividad, Capacitación y Certificación por Competencias en la Cadena de Valor del Sector Turístico de la Riviera de Nayarit: Buenas prácticas de SIGPROL – SIMAPRO en las empresas” se presenta un caso de éxito relacionado con políticas de estímulos a la productividad, capacitación laboral y certificación de competencias.

La valoración del potencial económico y de trabajo digno fue el objetivo de la investigación, lográndose a partir del análisis de casos del sector turístico en las ramas de hotelería, transporte y restaurantes en la Región de la Riviera Nayarit en el corredor que se extiende por la costera del océano pacífico y que se conforma por Puerto Vallarta, Jalisco y Nuevo Vallarta (Bahía de Banderas), Nayarit.

Para su realización, la investigación se realizó tomando en cuenta cuatro ejes temáticos: la productividad, las condiciones de trabajo, la capacitación y la responsabilidad social empresarial del sector turístico en la región.

A través de la lectura del presente informe seremos partícipes de uno de los logros más importantes alcanzados, que es el establecimiento del diálogo social entre representantes de gobierno, el sector productivo y el académico, representado por Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) por conducto de la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral, la Oficina de la OIT para los países de México y Cuba de la OIT/Ginebra, la Secretaría de Educación Pública a través del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), los trabajadores afiliados a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la Asociación de Hoteleros y la Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas (UTBB).

Como resultado de esta colaboración y para lograr el objetivo de la investigación, se hicieron manifiestas aportaciones tales como el curso de Productividad y Empleabilidad y la implementación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL) del Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) de la STyPS; los programas para fortalecer las capacidades de los trabajadores de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en materia de productividad y trabajo decente, la incorporación de varios componentes del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) además de la coordinación de la presente investigación.

Fue muy significativo el grado de integración de programas y proyectos de la STyPS y la OIT en donde concurrieron los trabajadores y los empleadores del sector turístico de la Riviera Nayarit y la Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas. Dicho diálogo social logró mejorar tanto las condiciones de los trabajadores, como la productividad y en consecuencia hacer más competitivas a las empresas participantes.

El CONOCER puso de manifiesta su participación con la aportación de dos estándares o normas de competencias: Manejo higiénico de alimentos y Atención a comensales, con sus correspondientes instrumentos de evaluación orientados a la certificación de competencias. La necesidad de una mayor vinculación de la economía turística con los mercados laborales locales para mejorar las posibilidades de creación de empleo en los estados de Jalisco y Nayarit, y el descubrimiento de aspectos importantes que influyen directamente en el desempeño de los trabajadores y en la productividad de las empresas del sector turístico que participaron, tales como la estabilidad en el trabajo, la formación de recursos humanos y el nivel salarial, son parte de las conclusiones que podemos mencionar de este proceso.

De esta experiencia piloto, se deriva que es recomendable aplicar conjuntamente la capacitación-evaluación-certificación por competencias y la medición de indicadores con retroalimentación. En la medida que se gestionen ambos aprendizajes: el grupal (SIGPROL-SIMAPRO) y el individual (Enfoque Basado en Competencias), y tal como lo observado en esta investigación, el impacto se potencializará generando mejores resultados para todos los implicados e incidiendo directamente en la economía nacional.

Esta experiencia reafirma lo expresado por el Secretario de Educación Pública, Mtro. Aurelio Nuño Mayer en el sentido de conformar el capital humano que requiere (el país) que nos permita subir la productividad, mantener importantes niveles de crecimiento económico y, particularmente, de bienestar (En 2018 México tendrá un sistema educativo distinto: SEP. Excélsior, 17 de marzo 2016. NOTIMEX).

Sin lugar a dudas, esa es la perspectiva estratégica en la que compromete el CONOCER cada una de sus actividades.

Dr. Alberto Almaguer Rocha
Director General del Consejo de Normalización y
Certificación de Competencias Laborales
CONOCER

INTRODUCCIÓN

En Nuevo Vallarta, Nayarit y Puerto Vallarta, Jalisco, coexisten grandes empresas hoteleras y PYME. El sector turístico ha sido el principal eje de creación de empleo en la zona en los últimos quince años. A partir de 2009 la generación de nuevos empleos perdió dinamismo, debido al estancamiento de la afluencia del número de turistas y de los ingresos generados por el sector.

En ese año se inicia la asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la región, a través de la implementación del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) en empresas grandes de hotelería. Desde entonces y de manera progresiva se ha integrado una RED de colaboración entre los diversos actores sociales (organizaciones de empleadores, sindicatos, empresarios de MIPYME, PYME, grandes empresas, sector público - federal y estatal, universidades) que ha permitido incorporar al turismo el concepto de Cadena de Valor para promover la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo decente en el sector.

En 2013, se llevó a cabo una misión de investigación en la región por parte del Programa de Cadenas de Valor y Servicios Empresariales del Programa de la OIT/Ginebra y la Oficina de la OIT para los países de México y Cuba. Los ejes temáticos de la investigación fueron: la productividad, las condiciones de trabajo, la capacitación y la responsabilidad social empresarial del sector en la región. El objetivo era valorar su potencial económico y de trabajo decente, a partir del análisis de casos de las ramas de hotelería, transporte y restaurantes de empresas turísticas en Puerto Vallarta y Nuevo Vallarta (Bahía de Banderas). En este marco hubo acercamiento con 20 PYME¹ y actores de la cadena de valor.

Entre las conclusiones del estudio destacan la necesidad de una mayor vinculación de la economía turística con los mercados locales para mejorar las posibilidades de creación de empleo en los estados de Jalisco y Nayarit. Del levantamiento de encuestas con PYME resultó que aspectos como la estabilidad en el trabajo (el trabajo se reduce durante varias épocas del año), la formación de los recursos humanos (baja calificación del trabajador) y el nivel de salarios (las propinas son las que hacen atractivo el trabajo del sector), influyen directamente en el desempeño empresarial de este segmento de la cadena.

En el mismo año se llevaron a cabo varias reuniones entre la OIT y la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral, con el objetivo de sumar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) al trabajo en RED de la región, por medio

¹ PYME hace referencia a las Pequeñas y Medianas Empresas.

del Programa de Apoyo para la Productividad (PAP). Se concretó un acuerdo que generó un plan de trabajo considerando la selección de empresas y consultores para la impartición del curso de Productividad y Empleabilidad y la implementación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL).

Para un segundo momento se consideraba incluir los otros dos componentes del PAP, que son la capacitación y certificación por competencias, en el marco del sistema nacional de competencias que coordina y promueve el CONOCER. Este componente se realizó en 2015. La finalidad era demostrar que sumando SIGPROL, componentes SIMAPRO y la capacitación y certificación de trabajadores por competencias, potenciara el impacto de las herramientas que la STPS promueve.

A partir de ese momento, se empataban los programas de la OIT para fortalecer las capacidades de actores / instituciones y las PYME del sector en materia de productividad y trabajo decente, los programas la STPS en apoyo a la productividad con esquemas de mejora de condiciones de trabajo, particularmente de su herramienta SIGPROL. A esto se sumó el programa de CONOCER, de vincular la capacitación-certificación por competencias a procesos integrales de mejora de la productividad.

Los resultados exitosos de este acuerdo se desarrollaron en un ambiente político a favor de la productividad. En 2013 y derivado del artículo 153 de la nueva Ley Federal de Trabajo (LFT) del 2012, se establece el Comité Nacional de Productividad, cuyo objetivo es contribuir a la definición de objetivos, metas, estrategias, acciones y prioridades en materia de productividad y empleo. En cada estado de la República los actores sociales, incluidas las Universidades, deben integrar una Comisión Estatal de Productividad. Las modificaciones del artículo 153 de la LFT incluyeron además la obligación para las empresas, que cuenten con más de 50 trabajadores, de constituir una Comisión de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, bipartita y paritaria.

En este contexto, de institucionalización del diálogo social tripartito para establecer mejoras en productividad, capacitación y trabajo digno en el país, se dio la asistencia técnica de la OIT en el sector turístico de la Riviera Nayarit a los empresarios de los restaurantes MIPYME, en su esfuerzo de integrar una asociación de restauranteros. Se amplió la cobertura del SIGPROL, complementándolo con componentes del SIMAPRO como la encuesta de clima laboral, indicadores de la línea base y las cápsulas de capacitación por competencias.

Los resultados de la experiencia SIGPROL-SIMAPRO propiciaron a que a partir de mediados del 2014, la OIT ha extendida su asistencia técnica a las PYME en temas de seguridad y salud en el trabajo, capacitación por competencias, medición-retroalimentación de la productividad, formalización del empleo, prácticas verdes y formación dual, a través de la implementación de sus herramientas de desarrollo sostenible de las empresas.

La dinámica de la RED propicia un entorno favorecedor a la introducción del trabajo decente y la mejora de la productividad como ejes de la gestión del recurso humano en la cadena de valor del sector turístico. En 2015 el proceso de capacitación por competencias de los trabajadores del turismo se consolidó con las certificaciones de competencias, incluyendo la elaboración de estándares de competencia laboral como la gestión de las PYME y la promoción de prácticas verdes en la empresa.

Este documento recupera la metodología, herramientas y las buenas prácticas de productividad, capacitación y certificación de los trabajadores y empresas de la región, en el marco de la colaboración de los actores sociales en RED de la Cadena de Valor del sector turístico de la Riviera Nayarit.

En el primer capítulo se menciona de manera general las metodologías, herramientas de la OIT, la STPS y el CONOCER empleadas para el fortalecimiento de las capacidades de las empresas y trabajadores en productividad y mejora de condiciones de trabajo decente. El segundo y tercer capítulos se orientan a la problemática de productividad del sector turístico de la región y los resultados que se obtuvieron por la implementación del SIGPROL-SIMAPRO en las PYME. En esta parte del documento se comparten las lecciones aprendidas que en metodología y gestión conllevó la colaboración de la OIT con la STPS. El impacto de esto fue la sensibilización de los actores sociales del sector sobre la importancia de la capacitación de los trabajadores y sugiere también, cómo hacer atractivo a los trabajadores el capacitarse para su empleabilidad. Temas que se desarrollan en el último capítulo sobre la capacitación y certificación por competencias.

Thomas Wissing

**Director Adjunto de la Oficina de
Países de la OIT para México y Cuba**

I. Metodologías y herramientas de la STPS y de la OIT

• Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL)

¿Qué es el SIGPROL?

Es una metodología desarrollada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) orientada de manera primordial a las pequeñas y medianas empresas para que mejoren su productividad laboral. Su aplicación es sencilla y práctica ya que permite detonar el inicio de una cultura de la productividad y crear una estrategia de mejora continua.

En términos generales, el objetivo del SIGPROL consiste en aumentar la productividad laboral de los trabajadores mediante el uso de sus herramientas en una de las áreas de la empresa de intervención. El proceso consiste en identificar el problema de productividad, las causas que lo originan, la identificación de sus efectos, la elaboración de matrices de causa-efecto-solución; así, en conjunto (trabajadores, empleadores y consultor) discuten las posibles soluciones, la definición de la solución ideal, el establecimiento de responsabilidades, la construcción de indicadores, la generación de la(s) solución(es), el seguimiento de la ejecución y el monitoreo del indicador.

La metodología está sustentada en seis principios básicos: **1)** diseñar mejoras adaptadas a situaciones locales, sectoriales, regionales; **2)** énfasis en la obtención de resultados concretos; **3)** vinculación con otros objetivos de la empresa; **4)** aprendizaje mediante la práctica; **5)** documentación e intercambio de experiencias; y **6)** participación de los trabajadores. Integra un sistema de trabajo constituido por componentes participativos, de libre acceso y expresión, permite reconocer las aportaciones de los trabajadores. Se convierte en un círculo virtuoso donde al identificar las áreas de trabajo más significativas para toda la organización y atenderlas, se aumenta el nivel de compromiso e involucramiento de los trabajadores, se mejoran las condiciones de trabajo de la empresa y con esto la productividad del lugar.

Previo al inicio de la implementación del SIGPROL se realiza un prediagnóstico, para establecer el grado de maduración de la empresa y su nivel de formalidad; de igual manera busca establecer en seis rubros su nivel de avance y sus áreas de oportunidad, sin que ello determine necesariamente el área en que se va a desarrollar la metodología.

Dentro de estos componentes podemos citar aquellos que forman una estructura sobre la cual opera el propio SIGPROL y que suceden de forma organizada y sistemática como lo son:

1. **Mapeo de primer nivel:** Se trata de hacer un mapa de los problemas que enfrenta la organización o empresa en sus procesos, los cuales están directamente ligados o vinculados al desempeño de los trabajadores y consecuentemente a la productividad laboral.

En este mapeo es recomendable que participen:

- El director o gerente general.
- Los gerentes de área.
- Los jefes de departamento.
- El consultor.

El mapeo de primer nivel requiere que se establezcan cuáles son los problemas que se enfrentan en cada uno de los procesos principales y de los de apoyo, con el fin de establecer quiénes están involucrados en la solución de los mismos.

2. **Mapeo de segundo nivel:** Este parte de los problemas que se seleccionaron en el de primer nivel. Se identifican los problemas que enfrenta la empresa, y se establece cuál o cuáles son los problemas a solucionar mediante el SIGPROL.

El mapeo de 2º nivel busca:

- Conocer las causas que dan origen al problema que se identificó en el mapeo de primer nivel.
- Identificar soluciones que puedan implementarse para resolver las problemáticas referentes a la productividad laboral.
- La participación activa de los trabajadores para la construcción de soluciones viables a partir de su experiencia laboral.
- Desencadenar un proceso de mejora continua basado en la medición de situaciones concretas y el establecimiento de objetivos que busquen la efectividad.

Los participantes aquí son los trabajadores del área o áreas que se encuentran involucradas en los problemas que se buscan solucionar, el jefe de las mismas áreas y el consultor.

Para esta etapa se utiliza la técnica de visualización de problemas y soluciones que consisten en que los trabajadores participantes plasmen a través de dibujos cómo ven ellos el área de trabajo y el proceso en el que participan y qué soluciones proponen a cada uno de los problemas.

- 3. Facilitación del Sistema de Medición:** Se trata de establecer estrategias que permitan la medición de aquello que pretendamos mejorar; esto se logra cuando los objetivos del área los convertimos en indicadores, que son entendidos como una medición concreta en un periodo de tiempo establecido, que nos indican qué tanto nos estamos acercando o alejando de los objetivos que planteamos. En tal sentido, como primer paso se deben formular objetivos que expresen qué es lo que se quiere medir, cómo se va a medir y para qué se va a medir, los cuales deben de cumplir con al menos los siguientes criterios: comprensible, motivador, congruente y medible.

Los indicadores deben estar orientados a darnos cuenta de lo que pasa en la empresa en su conjunto. Por ejemplo, la reducción de accidentes es un objetivo de la empresa en su conjunto, pero puede ser un indicador para cada una de las áreas involucradas.

- 4. Talleres de implantación:** El propósito de estos talleres es dar seguimiento al comportamiento de los indicadores seleccionados, se deben llevar a cabo semanalmente y en éstos se realizan actividades como:
- Dar seguimiento al proceso mediante el cual se lleva a cabo la implementación de las mejoras.
 - El cumplimiento de los compromisos establecidos por cada uno de los actores.
 - Identificar problemas que se puedan presentar para plantear soluciones rápidas.
 - Tomar nota de los avances o retrocesos para sugerir cambios al equipo.
 - Documentar el grado de avance con respecto a la meta trazada.
 - Registrar los valores de los indicadores seleccionados en el archivo Control de Indicadores de la empresa.

En términos generales, el SIGPROL propicia la comprensión del concepto de productividad laboral en la empresa y la búsqueda de esquemas de participación que respalden un trabajo más productivo.

Bajo este enfoque y considerando la asistencia técnica de la OIT en la región de Nuevo Vallarta y Puerto Vallarta, se dio la oportunidad de complementar la metodología del SIGPROL con algunos componentes del SIMAPRO, apoyado en la RED de actores sociales del sector turístico de la región.

Dos objetivos se plantearon. Por un lado, el interés de la STPS por reforzar su metodología del SIGPROL con elementos que introdujeran los conceptos de trabajo decente y la el diálogo social para que las mejoras generadas incidan no solo en la productividad sino también en la mejora de condiciones de trabajo. Por el otro lado, para la OIT el interés de institucionalizar algunos de los componentes y herramientas claves del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO).

- **Aportación del SIMAPRO al SIGPROL**

La integración de componentes del SIMAPRO reforzaron la estructura organizada y sistemática del SIGPROL, poniendo énfasis en el diálogo social (participación) y la evaluación de las condiciones de trabajo decente de la organización (los aspectos de TD que se incluyeron en las actividades del SIGPROL estuvieron relacionados con capacitación, seguridad y salud en el trabajo, relaciones laborales e ingresos). Algunos de estos componentes son:

- 1. Medición del clima laboral inicial y final:** a través del levantamiento de una encuesta de 30 preguntas sobre las condiciones de trabajo decente se identifican fortalezas y debilidades que la empresa tiene frente a este concepto acuñado por la OIT, desde finales de los años 90. Los criterios evaluados son: compromiso, motivación, aprendizaje, comunicación, participación, salud y seguridad, comprensión, bienestar, género y relación laboral. Se sensibiliza al Comité sobre el concepto de Trabajo Decente, que se refiere a las condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Bajo este enfoque, se combata el trabajo infantil, la discriminación de la mujer, se promueve una adecuada red de protección provisional, salarios dignos y respeto a los derechos que las leyes otorgan a los trabajadores. La aplicación de la encuesta permite conocer la posición de la empresa respecto a estos factores según la percepción de los trabajadores y si después de la intervención encontramos mejoras en las mismas.
- 2. Sesiones de retroalimentación:** se realizan sesiones de reflexión con los trabajadores sobre lo que sucedió durante la quincena/semana/jornada de trabajo para identificar las causas raíz de los problemas. La acción reflexiva sobre las mediciones genera el aprender a través de la experiencia; aquí se trabaja precisamente el saber, saber hacer y saber estar. La verificación del avance es lo que le da la credibilidad al sistema. Los mismos integrantes del grupo se convierten en auditores de la aplicación de las propuestas. A la vez permite que se haga visible lo que se está creando. Ambos elementos contribuyen a la motivación del personal para seguir generando ideas y estableciendo compromisos para aplicarlas.

- 3. Cápsulas de Capacitación:** pequeños entrenamientos específicos para desarrollar competencias sobre temas básicos, con esto se contribuye a la mejora de los indicadores, o bien del área de intervención. Las cápsulas pueden ser diseñados por el propio líder de área, invitados externos o personal de otra área de la propia empresa. El enfoque de esta herramienta del SIMAPRO es de formación de competencias, lo que permite homologar los criterios de operación de los trabajadores en un área determinada o sobre el manejo de ciertas situaciones en particular, o en su caso buscar afianzar las buenas prácticas de trabajo que se están realizando en la empresa.

Con esta aportación del SIMAPRO al SIGPROL, éste refuerza un sistema de trabajo holístico, capaz de trabajar con variables duras y cuantitativas, así como con aspectos cualitativos sensibles y sociales como lo son la comunicación, el aprendizaje, la participación, las condiciones laborales, entre otros; todos importantes si lo que se busca es mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, a través del incremento de la productividad laboral del país.

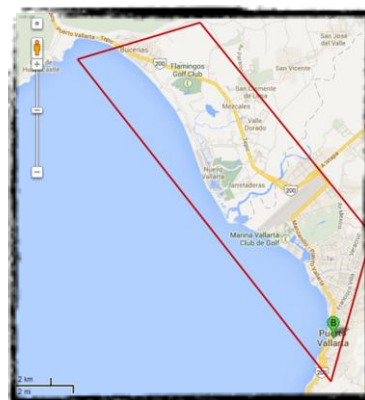
La colaboración de la OIT y la STPS, a través del SIGPROL-SIMAPRO generó una estrategia de fortalecimiento de las MIPYME y PYME en torno a la mejora de la productividad pero también de las condiciones de trabajo decente en la región de Puerto Vallarta- Nuevo Vallarta.

II. El sector turístico de la región y la propuesta de intervención

1. Contexto

El desarrollo de la estrategia SIGPROL-SIMAPRO se localiza en los municipios de Bahía de Banderas, perteneciente al estado de Nayarit y Puerto Vallarta, del estado de Jalisco, divididos naturalmente por el río Ameca. Esta zona representa la zona metropolitana costera más grande de los dos estados, en recientes años es conocida con la marca turística “Riviera Nayarit”.

Para el caso de Nayarit, el turismo es un importante sector económico, Bahía de Banderas es el principal polo turístico del estado; es la parte principal de lo que se conoce como Riviera Nayarit por sus espectaculares playas, como la de Marcos, San Francis ("San Pancho"), Sayulita, Punta de Mita, Nuevo Vallarta, La Cruz de Huanacaxtle, Bucerías, y la playa de Litibú.



Esta región ha tenido un acelerado crecimiento poblacional en las últimas dos décadas; entre 2000 y 2005 la tasa de crecimiento promedio anual fue del 7%, y entre 2005 – 2010 de 8.2%, representan las tasas más elevadas comparadas con las nacionales y las de Nayarit (Cuadro 1). Este crecimiento de la población se explica en gran medida por la dinámica económica de la región a partir de la generación de oportunidades de empleo como consecuencia del desarrollo turístico, constituyéndose de esta manera en un polo de atracción de fuerza de trabajo.

POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO			
AÑO	TOTAL NACIONAL	ESTADO DE NAYARIT	BAHÍA DE BANDERAS
1990	81,249,645	851,666	39,831
1995	91,158,290	902,312	47,077
2000	97,361,711	936,661	59,808
2005	103,263,388	997,581	83,739
2010	112,336,538	1,084,979	124,205
AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO
2000-2005	1.2	1.3	7.0
2005-2010	1.7	1.7	8.2

Fuente: Banco de Información Económica, INEGI.

A partir de los últimos años de la década de los noventa, la zona Bahía de Banderas ha ido modificando sus actividades económicas. Así, la participación de la población ocupada en el sector secundario y primario ha descendido y se ha concentrado en las actividades terciarias.

BADEBA como también es conocida, cuenta con un clima estable casi todo el año, existe una creciente demanda de actividades relacionadas con la naturaleza, deportivas y de aventura. Es un importante punto turístico tanto a nivel nacional como internacional ya que recibe con regularidad miles de turistas nacionales y de origen extranjero, principalmente de Estados Unidos, Canadá y Europa; aunque en recientes años, la región comienza hacer atractiva al turista latinoamericano y nacional.

La zona cuenta con hoteles catalogados como Gran Turismo², Categoría Especial³ y Cinco Estrellas⁴ principalmente de cadenas internacionales en donde los servicios que ofrecen son de la mejor calidad ya que el personal que ahí labora se encuentra capacitado para desarrollar su función.

² Son hoteles que deben cumplir con 108 requisitos, por ejemplo, que las habitaciones sean mínimo de 32 metros cuadrados, contar con boutique, renta de autos, varios restaurantes de alta cocina, salón de belleza, sala de juntas, farmacia, lavandería/tintorería, SPA, agencia de viajes, entre otros.

³ Se refiere a hoteles pequeños, en su mayoría con menos de 20 habitaciones y en ocasiones la administración es familiar. Cuentan con un alto servicio personalizado.

⁴ Se trata de hoteles que solo ofrecen el máximo nivel de alojamiento y servicios. Estos hoteles ofrecen servicios personales del mejor nivel. El equipamiento a veces incluye: video, reproductor de CD, bañera en el jardín o jacuzzi, videoteca en la habitación, piscina climatizada, entre otros.

La oferta hotelera inició con propiedades de tiempo completo; luego de tiempo compartido y en los últimos años se sumó el concepto de todo incluido, dando espacio a turistas con mayor nivel adquisitivo. Los hoteles de gran turismo y/o de cinco estrellas son los que más se han beneficiado del crecimiento del sector en esta región; los hoteles y restaurantes PYME y MIPYME ofrecen sólo servicios básicos⁵ a precios más accesibles, pero no representan una competencia ni tampoco una complementariedad, al carecer de una oferta de calidad al turista.

Lo anterior, también se presenta en los restaurantes de la zona. Muchas son empresas familiares, con bastantes problemas en el manejo de la higiene de los alimentos, lo que ocasiona que los turistas no regresen o prefieran quedarse en el hotel que incluye alimentos y bebidas. Aunado a lo anterior, estas empresas cuentan con problemas financieros y de rotación de personal.

Adicionalmente, las operadoras turísticas tienen sobretodo exigencias de tipo medioambientales y en términos de higiene y riesgos alimenticios. Puede ocurrir que algún huésped/turista coma en alguno de estos restaurantes y al enfermarse, lo que ocasiona es que el turista no regrese al lugar y decida visitar otros centros vacacionales en otros estados de la República Mexicana o en otros países, ocasionando que la derrama económica disminuya.

Derivado del estudio que realizó la OIT en la región en 2013: “El potencial económico y las condiciones de trabajo de las PYME en la cadena del turismo en Bahía de Banderas, México”, se identificaron los siguientes desafíos que enfrenta el sector turístico en la región:

- Factores de Producción (servicio, sistemas, gerencia, personal operativo).
- Calidad de Servicio.
- Costos.
- Recursos Humanos.
- Capacitación.

Si bien existen los problemas señalados y otros más que tienen que ver con la infraestructura de la región, como los servicios de transporte, la estrategia SIGPROL-SIMAPRO se consideró como la alternativa para fortalecer a las MIPYME y PYME del sector.

Respondía además al enfoque de trabajo de la OIT en la región, orientado a propiciar un entorno favorecedor a la introducción del trabajo decente y la mejora de la productividad como ejes de la gestión del recurso humano en la cadena de valor del sector turístico.

⁵ Habitación, servicio de restaurante, alberca, estacionamiento, teléfono, televisor, etc.

La STPS, federal y estatal - en el caso de Nayarit, promovió y subsidió la implementación del SIGPROL, a través de su Programa de Apoyo para la Productividad (PAP). Los beneficiados fueron empresas y trabajadores que forman parte de la Cadena de Valor del sector. A los trabajadores se les sensibilizó sobre las ventajas de ser capacitados y certificados y el impacto que tiene en su empleabilidad.



La estrategia SIGPROL- SIMAPRO sentaría los primeros pasos para fortalecer a las empresas y trabajadores beneficiados en ofertar un buen servicio a sus clientes; contribuyendo a la competitividad de la PYME y a la convivencia con las grandes empresas hoteleras que tienen una porción importante del mercado. El turista recibiría buenos servicios, con una mayor calidad, proporcionados por gente mejor preparada en el desempeño de sus funciones; y esto sin duda será debido a una mayor productividad.

2. Estrategia y modelo de intervención

El acompañamiento de la OIT y la STPS a la estrategia de aplicación del SIGPROL en las empresas de la región, tuvo dos objetivos iniciales. El primero relacionado a un seguimiento técnico que permitió observar / modificar/ adaptar los componentes que se integraron del SIMAPRO al SIGPROL, lo que significó realizar talleres en conjunto para los consultores y empresarios, visitas técnicas y desarrollar alternativas de sostenibilidad que fueron consideradas por las MIPYME y PYME al concluir el SIGPROL.

El segundo propósito responde a la retroalimentación del trabajo en RED de la región, es decir, que las acciones del SIGPROL se enmarcaran en el contexto de institucionalización de la productividad y diálogo social al cual la Ley Federal del Trabajo obliga y en el sentido de continuar fortaleciendo el concepto de Cadena de Valor del sector turístico.

Esto permitió que parte de las acciones de mejora que se dieron a nivel micro de las empresas tuvieran eco en la problemática general de productividad del sector en la región - nivel meso; y que los resultados de la estrategia empujara a una iniciativa sectorial del turismo y de apoyo a la productividad a un nivel macro. Los actores sociales a nivel estatal tomaron como alternativas estas metodologías de productividad y mejora de condiciones de trabajo, introduciéndolas en la agenda y plan de trabajo de la comisión estatal de productividad.

La estrategia de colaboración de la OIT- STPS para la aplicación del SIGPROL en las PYME del sector turístico de la región considero el siguiente esquema:

Objetivo	Actividades	Componente / herramienta
Introducir la aplicación del SIGPROL en el sector turístico de la región.	Taller de gestión de la productividad y sostenibilidad del sector en BADEBA	Programa de Apoyo para la Productividad, STPS.
Fortalecer la metodología del SIGPROL para que las empresas realicen mejoras de condiciones de trabajo decente	Integrar al SIGPROL los componentes del clima laboral, capsúlas de capacitación,	SIMAPRO
Articular la aplicación del SIGPROL a la RED de actores sociales del sector turístico de la región	Enmarcar tanto el inicio como los resultados del SIGPROL en los trabajos de Cadena de Valor del sector que se realizan en la región.	Reuniones RED
Evaluar los resultados y trazar la estrategia de salida / sostenibilidad.	Compartir los resultados de la asistencia técnica e identificar las áreas de oportunidad que conlleva la inclusión de otros actores (público / privado) que eventualmente puedan integrarse a los trabajos de la RED.	Diálogo social con los actores de la cadena de valor del sector

El equipo de trabajo de la estrategia SIGPROL-SIMAPRO de la zona, estaba formado por nueve consultores, todos ellos profesionistas de nivel Licenciatura y cinco de ellos con nivel de Maestría. Del grupo, el 37% estaba certificado como consultor en estándares de competencia del CONOCER en áreas de consultoría general, mientras que el 87% eran consultores SIMAPRO.

El proceso inició con la capacitación de consultores, organizada conjuntamente por la STPS y la OIT, denominado: “Gestión de la Productividad: Hacia el Desarrollo Sostenible de Bahía de Banderas”. Se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas (UTBB), Nayarit.

El objetivo de este taller consistió en establecer los primeros trabajos del Programa de Apoyo para la Productividad (PAP) en el estado de Nayarit, sin olvidar a Puerto Vallarta, Jalisco, enfocándose de manera inicial en el SIGPROL.

El evento inaugural estuvo presidido por representantes de la STPS (Federal y Estatal), OIT, CTM, la Asociación de Hoteleros y UTBB.

En el taller se abordaron los componentes del Programa de Apoyo para la Productividad:

- **Curso de productividad y empleabilidad.** Intervención desarrollada con los trabajadores de las empresas, la cual busca sensibilizarlos y acordar estrategias para aumentar su productividad y desarrollar su empleabilidad como uno de los medios para mejorar la productividad laboral de las empresas en las que laboran.

Esta intervención se desarrolla en cinco horas de trabajo mediante un manual del instructor con el que se realizan actividades diseñadas bajo el enfoque pedagógico de participación-acción.

- **Asistencia Técnico - Legal en materia de Productividad (SIGPROL).** Proceso mediante el cual un consultor identifica las oportunidades de mejora de las actividades productivas que desarrollan los trabajadores de los diferentes estratos ocupacionales en una empresa o establecimiento con el propósito de realizar acciones que permitan aplicar dichas mejoras. Así como orientar a los beneficiarios sobre los derechos y obligaciones que en materia de productividad prevé el Capítulo III Bis. “De la Productividad, Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores” establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

En el taller participaron 17 consultores de los cuales el 60% contaban con formación y experiencia en SIMAPRO. Para poder evaluarlos en la metodología SIGPROL, se llevó a cabo un caso práctico en el cual los consultores debían desarrollar un caso hipotético aplicando la metodología de la STPS. Ocho de ellos no aprobaron la evaluación del caso práctico y no fueron considerados como consultores SIGPROL.



Al finalizar el taller de cinco días y al haber entregado su caso práctico, nueve consultores fueron registrados en la plataforma del Sistema de Información del Programa de Apoyo para la Productividad (SIPAP) de la STPS debido a que cumplieron todas las etapas que señala la convocatoria SIGPROL.

III. Implementación y resultados de las empresas SIGPROL-SIMAPRO

Fueron en nueve empresas donde se desarrolló la intervención del SIGPROL-SIMAPRO, en Bahía de Banderas, Nayarit y Puerto Vallarta, Jalisco.

- **Ruta de asistencia técnica**

La metodología SIGPROL acota a tres meses las asistencias técnicas por parte del consultor; en el caso de la región ésta se extendió a cuatro meses. Las razones fueron a realización de manera general del curso de productividad y empleabilidad que forma parte del Programa de Apoyo para la Productividad (PAP) de la STPS y la integración de componentes y herramientas de la metodología SIMAPRO.

La aplicación del SIGPROL se complementó con las siguientes acciones de los componentes y herramientas del SIMAPRO:

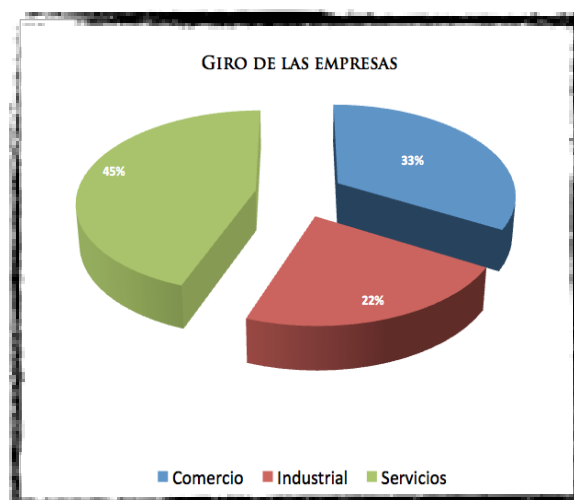
- Aplicación de la Encuesta de Clima laboral
- Realización de los "Mini SIMAPRO" (briefing)
- Elaboración y facilitación de las cápsulas de capacitación
- Uso de la plataforma del SIMAPRO-PYME
- Uso del software de medición i-SIMAPRO.

La ruta dio inicio con la selección de consultores y empresas, para el seguimiento de la estrategia SIGPROL- SIMAPRO; para coordinar y dar seguimiento localmente la OIT se apoyó en la colaboración externa de una consultora. La selección de las empresas respondió en parte a las empresas que participaron en el estudio de la OIT y otras fueron acercadas por parte de algunas organizaciones de empleadores (CANIRAC en Puerto Vallarta).

Fueron nueve las empresas que se alistaron a participar en SIGPROL ubicadas tanto en Bahía de Banderas, Nayarit, como Puerto Vallarta, Jalisco. El giro de las empresas que participaron en el SIGPROL se divide de la siguiente forma:

Nombre de la empresa	Razón Social	Giro	Estado
Hotel Las Palomas	Motel Nayarit, S.A. de C.V.	Servicios	Nayarit
Grupo Carse	Distribuidora Alimentaria Carse, S.A. de C.V.	Industrial	
Hotel Rancho Banderas	Macro Servicio Total, S.A.de C.V.	Servicios	
Restaurante Sonora Al Sur	Juan Mauricio Martínez Romero	Servicios	
Repostería Los Chatos	JGDADS, S.A. de C.V.	Comercio	Jalisco
Restaurante Oscar's	Clotilde Amaral Puga	Servicios	
Restaurante Lukumbé	Martha Leticia Parra Vargas	Comercio	
Charme Repostería	Guillermo García de Alba Díaz de Sandi	Industrial	
Sr. Frogs	Roma de Vallarta, S.A. de C.V.	Comercio	

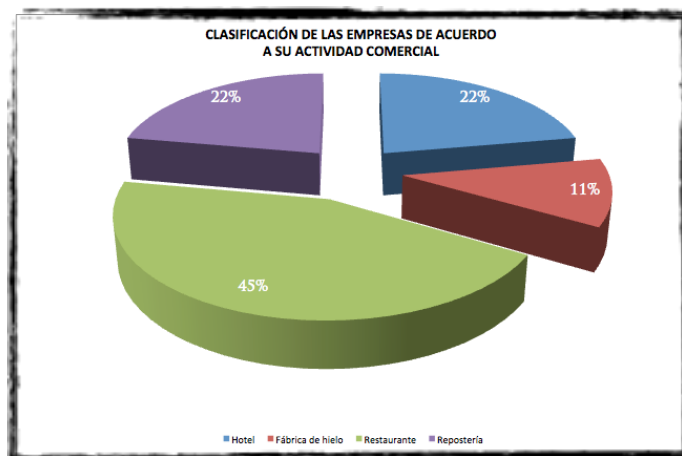
Cuatro empresas tienen el giro “Servicios”, tres de ellas se dedican al “Comercio” y sólo dos al de la “Industria”. Lo descrito anteriormente lo podemos ver en el siguiente gráfico:



La clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad comercial es la siguiente:

Nombre de la empresa	Razón Social	Clasificación de las empresas	Estado
Hotel Las Palomas	Motel Nayarit, S.A. de C.V.	Hotel	Nayarit
Grupo Carse	Distribuidora Alimentaria Carse, S.A. de C.V.	Fábrica de hielo	
Hotel Rancho Banderas	Macro Servicio Total, S.A. de C.V.	Hotel	
Restaurante Sonora Al Sur	Juan Mauricio Martínez Romero	Restaurante	
Repostería Los Chatos	JGDADS, S.A. de C.V.	Repostería	Jalisco
Restaurante Oscar's	Clotilde Amaral Puga	Restaurante	
Restaurante Lukumbé	Martha Leticia Parra Vargas	Restaurante	
Charme Repostería	Guillermo García de Alba Díaz de Sandi	Repostería	
Sr. Frogs	Roma de Vallarta, S.A. de C.V.	Restaurante	

Gráficamente:



Como se puede observar, el 45% del universo correspondió a restaurantes (4), el 22% a hoteles (2) y empresas reposteras (2) y el 11% a una fábrica que se dedica a producir hielo.

Es importante destacar la diversidad de casos ya que lo que se buscaba con este trabajo en conjunto entre la OIT y la STPS, era fortalecer la cadena de valor.


Ninguna de las empresas que participaron en el SIGPROL contaban con esquemas de productividad o programas de incentivos a la productividad, no tenían implementados esquemas de premios, ni realizaban acciones ligadas a incentivar la mejora continua entre los trabajadores.

No obstante, y a raíz de la transferencia del SIGPROL dos de las nueve empresas, es decir, el 22%, establecieron programas de mejora en la productividad para los trabajadores. En ambos casos, los trabajadores han recibido compensaciones sobre sus resultados.

Estas empresas son: Distribuidora Alimentaria Carse, S.A. de C.V. y Roma de Vallarta, S.A. de C.V. Carse proporciona el incentivo en especie ya sean despensas, tarjetas de tiempo aire para celular, entre otras medidas. Por su parte el Restaurante Sr. Frogs proporciona el incentivo en especie, en este caso joyas para los empleados, haciendo una alianza estratégica con una joyería local.

• Resultado por empresa

Empresas ubicadas en Bahía de Banderas, Nayarit.

Empresa / Razón Social	Hotel Las Palomas / Motel Nayarit, S.A. de C.V.	
No. de Trabajadores (PAP-02)	7	
Ubicación	Av. Tepic, 60 Colonia El Tondoroque, 63732 Nuevo Vallarta.	

Hotel Las Palomas es una empresa que ofrece los servicios de alojamiento temporal, incluyendo la preparación de alimentos y la realización de eventos especiales. Enfoca sus recursos a proporcionar un servicio de calidad para sus clientes, que incrementen sus ingresos y mejore su rentabilidad administrativa y de operación.

Es una empresa que se preocupa por el cuidado del medio ambiente, ya que aprovecha los recursos naturales como energéticos: calentadores solares, así como la conservación y cuidado de áreas verdes. Mediante estas acciones fomenta una Cultura e Imagen Ecológica a la Comunidad y a sus clientes.

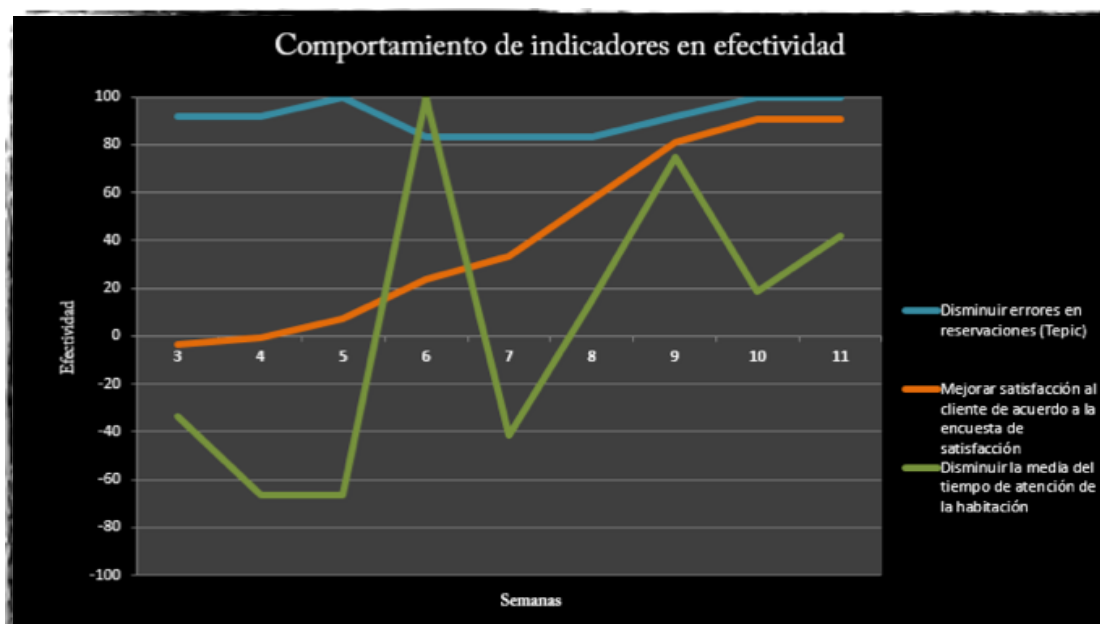
El Hotel Palomas de Nuevo Vallarta, contaba con 11 empleados, 7 de los cuales participaron en el SIGPROL, es decir, el 63.5% del personal. Los problemas que se atendieron con la implantación de SIGPROL, derivados de la factibilidad de operación de esta metodología fueron:

- Mejorar los canales de comunicación en la empresa.
- Dar seguimiento a convenios con empresas.
- Control de envíos en tiempo y forma a la capital del Estado, Tepic.

Los indicadores seleccionados fueron:

# Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador	Fórmula para el cálculo
1	Métodos de trabajo	Disminuir los errores en las reservaciones que impactan en mal servicio al cliente e inadecuada comunicación	Errores en reservaciones (Tepic)	No de Reservaciones/No. Reservaciones validadas mediante correo electrónico
2	Relaciones personales	Dar una oportuna y adecuada atención en el trato al cliente	Satisfacción al cliente de acuerdo a la encuesta de satisfacción	% Satisfacción de clientes
3	Métodos de trabajo	Tener habitaciones debidamente atendidas en un menor tiempo	La media del tiempo de atención de la habitación	Minutos/ Habitación


Durante la facilitación del SIGPROL, se realizó una dinámica de seguimiento y retroalimentación por parte del personal, tomando en cuenta el impacto de su labor. En los 3-4 meses del SIGPROL no se alcanzó el 100% de los objetivos planteados. No obstante, como se puede ver en la gráfica, los resultados obtenidos son satisfactorios, ya que se lograron disminuir los errores en las reservaciones con la oficina ubicada en Tepic, Nayarit, mejorar la satisfacción de los clientes por medio de las encuestas de satisfacción y disminuir el tiempo de atención de la habitación.



Resultados alcanzados con la implementación de la metodología SIGPROL:

- Se dio seguimiento a indicadores y se impartieron talleres de implementación de la metodología, cápsulas de capacitación y reuniones de productividad al inicio del día, y se fomentó el trabajo y colaboración del equipo.
- Hay acciones que representaban inversión por parte de la gerencia:
 - ◆ Un palomar para llevar un mayor control de llaves y controles de aires acondicionados.
 - ◆ Un banco en la recepción para que las y los recepcionistas puedan atender de mejor manera a los clientes.
 - ◆ Una canaleta para los cables de las computadoras y equipo eléctrico que está expuesto.
- Mayor comunicación y evitar la búsqueda de culpables. Cotidianamente se buscaban responsables más que establecer acciones para resolver problemáticas y plantear soluciones. Lo que sucedió durante y después de la implantación del SIGPROL en la empresa fue que se establecieron sesiones semanales con la gerencia, reuniones diarias de productividad con el personal operativo, así como sesiones de retroalimentación de indicadores y continuidad a los mismos.
- Las líderes de proyecto tienen elementos para dar seguimiento y llevar a cabo las reuniones necesarias, para retroalimentar indicadores y dar continuidad a los mismos.



Empresa / Razón Social	Grupo Carse / Distribuidora Alimentaria Carse, S.A. de C.V.	
No. de Trabajadores (PAP-02)	17	
Ubicación	Carretera Mezcales - San Vicente #1291, Bahía de Banderas, Nayarit.	

La empresa Distribuidora Alimentaria Carse, S.A. de C.V. se dedica a comercializar hielo en bolsas de distintos tamaños, que van desde los 2.5 kilogramos hasta los 70.

Contaba con 28 empleados, 17 de los cuales participaron en el SIGPROL, es decir, el 60% del personal.

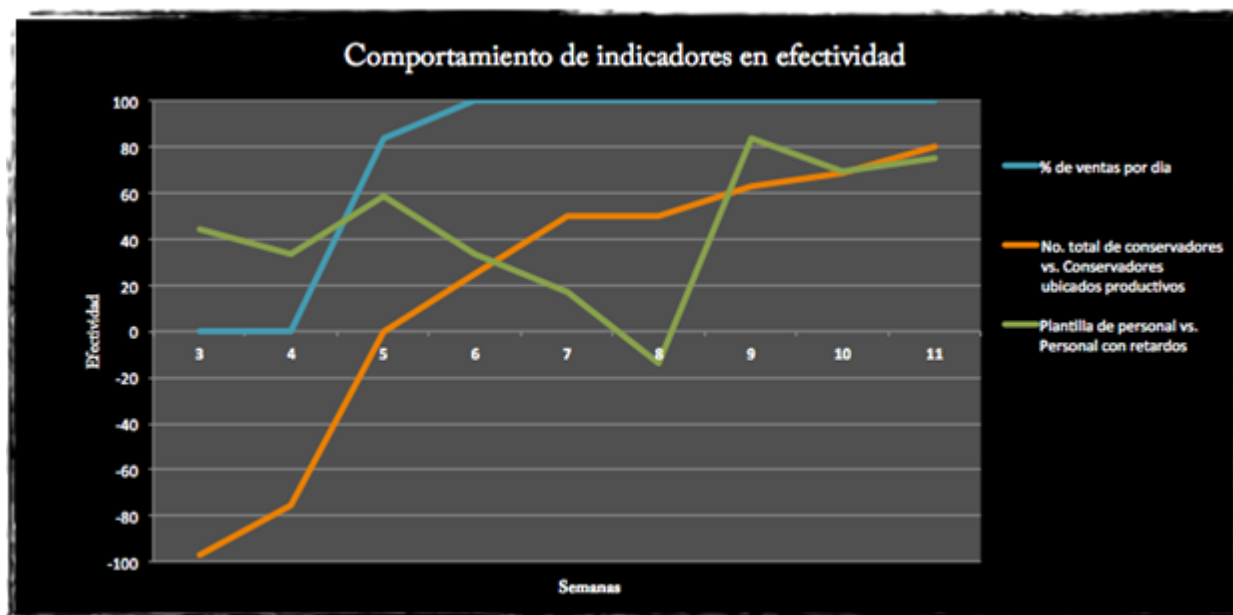
Entre los problemas detectados en el informe diagnóstico se señalan los siguientes:

1. Deficiente formación de vendedores.
2. Disminución de la rotación del personal de ventas.
3. Falta de fortalecimiento de las habilidades de supervisión del personal.
4. Deficiente disciplina del personal de ventas.
5. Atraso en la reparación de conservadores.
6. Falta de definición de procesos de trabajo.

Se trabajó con el área de ventas en las actividades de recepción del producto, venta y liquidación de la venta. Las personas que participaron fueron el director general, el jefe de operaciones, supervisores de ventas, vendedores y ayudantes.

Los indicadores seleccionados fueron:

INDICADOR	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL INDICADOR	MÉTODO O FÓRMULA	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
% de ventas por día	Incrementar las ventas de la empresa	Ventas del mes en curso vs venta del mes año anterior	Mirna Martínez, Carlos Ceceña, Rodrigo Arce, Daniel de la Peña
No. de conservadores ubicados y comodatos en el mercado	Mejorar la productividad de los conservadores	No. total de conservadores vs. % de conservadores ubicados y revisados en el mercado	Carlos Ceceña, Rodrigo Arce
Ausencias injustificadas del personal	Asegurar el surtido oportuno al cliente	No. total de asistencias posibles menos ausencias injustificadas	Mirna Martínez, Carlos Ceceña, Rodrigo Arce, Daniel de la Peña
No. de personas que acuden sin uniforme y sin equipo por día	Disminuir el número de personas que acuden sin uniforme y sin equipo de seguridad	No. total de personas menos el número de personas que acuden con informe y equipo completo	Joel Rodríguez Márquez, Rodrigo Arce y Daniel de la Peña



Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:

- Formación de todo el personal en habilidades de ventas. Recibieron el curso “Formación de Vendedores”.
- Disminución del 20% de la rotación del personal de ventas y se mantuvo durante la implementación.
- Fortalecimiento de las habilidades de supervisión del personal. Ante la situación particular del caso, no se trabajó con los supervisores de forma específica. Se tomó la decisión entre la gerencia general de la empresa, la gerencia técnica y el consultor, de contratar a la gerencia de ventas, en virtud de las limitantes encontradas en la evaluación de las habilidades de los supervisores. Sin embargo, los supervisores trabajaron en todas las actividades SIGPROL e impartieron las cápsulas de capacitación durante la intervención.
- Mejora de la disciplina del personal de ventas. La mejora ha sido significativa a partir de pláticas y la aplicación del reglamento interior de trabajo. Entre las principales mejoras se encuentran el cumplimiento de los horarios de trabajo asignados, uso de uniforme, colaboración para el cuidado de las instalaciones en especial de los baños, revisión de los vehículos antes de salir a trabajar, limpieza de los vehículos para mostrar una imagen de calidad, cumplimiento de la ruta de trabajo y aplicación del protocolo de servicio ante el cliente.
- El 70% de los conservadores funcionando en el mercado. Se logró localizar a 82% de los conservadores de hielo. En aclaración quedaron un total de 47.
- Una estructura de ventas definida. Los cambios principales en la estructura consistieron en separar el área de operaciones o de producción del área de ventas.
- Un manual de funciones con indicadores claros de desempeño para el área de ventas. Se entregaron a gerencia general la descripción de puestos por competencias de la gerencia de ventas, estableciendo en cada una de las áreas funcionales indicadores claros. Al cierre de la asistencia técnica SIGPROL, la empresa tenía en revisión los puestos de supervisor y de vendedores.
- Se obtuvo un incremento de un 33% *versus* el mes anterior en el año 2013.



Empresa / Razón Social	Hotel Rancho Banderas / Macro Servicio Total, S.A. de C.V.	
No. de Trabajadores (PAP-02)	25	
Ubicación	Carretera a Punta Mita Km. 8.3, Playa Destiladeras, Bahía de Banderas, Nayarit.	

Macro Servicio Total, S.A. de C.V. es una mediana empresa que se dedica al alojamiento de personas ya sea en plan europeo (desayuno) o con el concepto de “todo incluido”.

Cuenta con 84 empleados, 25 de los cuales participaron en el SIGPROL; es decir, cerca del 30% del personal, todos ellos pertenecen al área de Alimentos y Bebidas.

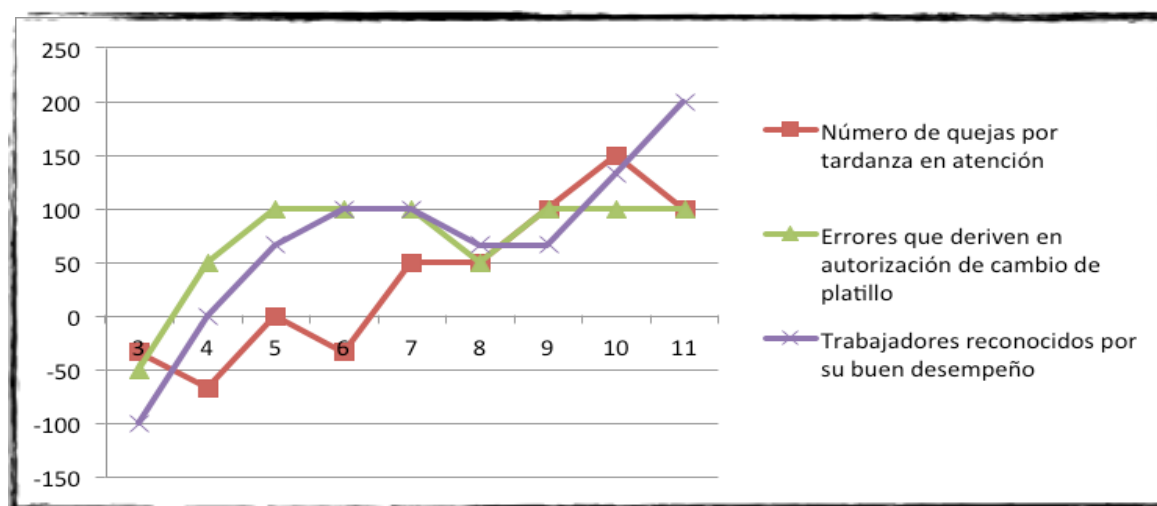
Después de varias reuniones con la gerencia, se definió implementar el SIGPROL en el área de Alimentos y Bebidas, en donde se detectaron tres problemas a solucionar:

- Lenta respuesta de atención al comensal (cliente).
- Errores de comunicación entre meseros y cocina.
- Empleados desmotivados.

Los indicadores seleccionados fueron:

# Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador
1	Alimentos y Bebidas	Reducir percepción de tiempo de atención al comensal	Número de quejas por tardanza en atención
2	Alimentos y Bebidas	Reducir errores en el llenado de comandas y su interpretación en cocina	Errores que deriven en autorización de cambio de platillo
3	Alimentos y Bebidas	Disminuir empleados desmotivados	Trabajadores reconocidos por su buen desempeño

Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:



Como puede observarse en la gráfica del comportamiento de indicadores, el SIGPROL vino a traer una mejora significativa en la empresa. Primeramente, la reflexión sobre las actividades y el desempeño de los trabajadores, confrontando las creencias y supuestos con lo esperado, tanto por el cliente como por los mismos trabajadores y gerencia.

Los retos trazados por ellos mismos, al darles valores a los indicadores, representaban un desafío. Poder comprobar que era posible alcanzarlo paso a paso, trajo confianza en sí mismos a tal grado que fueron superados por encima de los 100 puntos de efectividad. Esto quiere decir que pueden ser capaces de alcanzar nuevos niveles de competencia y cambiar el indicador a un reto mayor a lo establecido.

En palabras del consultor, se puede decir que los trabajadores se apropiaron del SIGPROL y solicitaron protagonismo a partir de la semana ocho ya que no estaban de acuerdo en que los “jefes” tomaran las decisiones en un proyecto que se les prometió como suyo. Llevaron el proyecto a niveles no imaginables en un periodo de tiempo tan corto.

El que se haya logrado superar las metas propuestas en puntos de efectividad demuestra que el equipo es capaz de afrontar grandes retos. El resultado mayor fue la integración del equipo de restaurante y cocina, así como la valoración del trabajo de los demás, en especial de los *stewards* (ayudantes de limpieza en cocina).


Se logró que la administración pusiera los ojos en la problemática y se aplicarán las herramientas de SIMAPRO para la capacitación por competencias, por ejemplo, la Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC) de *stewards*.

La retroalimentación de problemas donde se incluye a todo el equipo disponible se ha convertido en una práctica común.

En cuanto a los clientes, se entiende que puede haber quejas y que pueden influir en el indicador. El aprendizaje es que se pueda dar solución inmediata cuando se presenten, pero el enfoque es prevenir que no suceda.

Finalmente, se logró también que se diseñe el estándar de fraseología, que se programe capacitación a todos los trabajadores de alimentos y bebidas, que se integren capacidades de *hostess* (anfitrión) a todos los trabajadores para ser capaces de atender y recibir al comensal como una multihabilidad transversal.



Empresa / Razón Social	Restaurante Sonora al Sur / Juan Mauricio Martínez Romero	
No. de Trabajadores (PAP-02)	6	
Ubicación	Boulevard Nuevo Vallarta, No. 64, Nuevo Vallarta, Nayarit.	

Es un restaurante que ofrece cortes finos de carne estilo Sonora. La originalidad de este establecimiento es que permite la venta de la porción de carne solicitada por el cliente, ya que éste señala el corte y el tamaño que quiere. Los platillos se asan a la parrilla y se acompañan con frijoles y papa asada.

Contaba con 27 empleados, seis de los cuales participaron en el SIGPROL; es decir, poco más del 22% del personal, todos ellos del área de Alimentos y Bebidas.

Se focalizaron las acciones de mejora en dos áreas de oportunidad significativas en la gestión administrativa. Estas son la función de planeación y la de control, llevándose a cabo las siguientes acciones:

- Documentar e implementar procedimientos de compras y pago a proveedores.
- Implementar acciones de planeación estratégica (hasta estructura y funciones) y operativa.
- Contratación de apoyo contable y administrativo para eliminar rezago.
- Aplicación de controles en las diferentes áreas y evaluarlos.
- Aplicación de 5's.
- Documentar e implementar el procedimiento de control de inventarios y abastecimiento de áreas.

Planeación: Se impartió taller de formación en planeación estratégica, se acompañó al equipo de la administración y gerencia en la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y planes de acción del restaurante.

Control: Se apoyó al equipo administrativo y gerencia para reconocer los puntos clave que deben ser controlados. Se diseñaron y adaptaron controles para la identificación de mermas, control de inventarios, identificación de tiempos perdidos, ventas y cheque promedio por mesero, así como la adecuación y aplicación de la encuesta de satisfacción a clientes.

En el contexto de ambas funciones, se abatió el rezago en registros contables y se identificaron los montos correspondientes tanto a el pasivo por concepto de multas y recargos, como el derivado de obligaciones fiscales; asimismo, se hizo la programación para su pago.

Los indicadores seleccionados fueron:

Objetivo específico del indicador	Indicador	Fórmula para el cálculo
Disminuir tiempos perdidos por la atención intermitente continúa a proveedores y áreas internas, así como a la búsqueda de documentos o insumos de trabajo.	% de tiempo diario perdido por el equipo de administración.	(Suma de tiempo en minutos perdidos de la totalidad de integrantes del área administrativa / 450) * 100.
Disminuir el rezago de la administración en el registro contable y generación de estados financieros para el cumplimiento oportuno de las obligaciones normativas de la empresa.	Número de días de rezago en registros contables. Número de atraso en emisión de estados financieros.	Acumulado de días de atraso en registro contable. Acumulado de días de atraso en emisión de estados financieros, considerando día de corte el 10 de cada mes.
Disminuir el monto a pagar por concepto de multas y recargos originados por cumplimiento extemporáneo de obligaciones de la empresa.	Monto económico derivado de cumplimiento extemporáneo de obligaciones normativas de la empresa.	Suma del monto económico calculado para pago por multas, recargos y actualizaciones debido a cumplimiento extemporáneo de obligaciones de la empresa.

Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:

- **Situación Inicial:**

- Administración rebasada por la operatividad,
- Oficina sobre-saturada de trabajo y desordenada,
- Gran rezago en registros contables,
- Gran movimiento en piso sin la certeza de la tasa de rentabilidad.


Situación al cierre del SIGPROL :

- Área administrativa despejada, ordenada y limpia,
- Gerencia y administración han re-definido su filosofía institucional y delineado objetivos estratégicos, han introducido en su gestión acciones de control que les permiten una valoración objetiva de su operación y resultados,

- Mejor comunicación y trabajo en equipo de los trabajadores,
- Disminución de tiempos destinados a actividades secundaria y que pudieron ser delegadas; se redireccionaron los esfuerzos a la planeación, programación y sobre todo control y evaluación de resultados.



Empresas ubicadas en Puerto Vallarta, Jalisco

Empresa / Razón Social	Repostería Los Chatos / JGDADS, S.A. DE C.V.	
No. de Trabajadores (PAP-02)	45	
Ubicación	Av. Los Tules #449, Jardines Vallarta, Puerto Vallarta, Jalisco.	

Es una empresa que se dedica a la elaboración y venta de repostería. Tiene presencia tanto en Puerto Vallarta, Jalisco como en Bahía de Banderas, Nayarit. Cuenta con las siguientes líneas de productos:

- Pastel y gelatinas.
- Pan y galletas artesanales.
- Café y té caliente o frío.
- Helado artesanal.

Contaba con 75 empleados, 45 de los cuales participaron en el SIGPROL, es decir, el 60% del personal.

A decir del director de la empresa, la metodología SIGPROL les ha dado la oportunidad de mejorar habilidades en su personal, como son la comunicación y el liderazgo, sobre todo, les brinda herramientas para mejorar la productividad de una manera práctica y divertida.

El director de la empresa conjuntamente con su primera línea de colaboradores y el consultor determinaron que los problemas que se resolverían con la implantación del SIGPROL eran los siguientes:

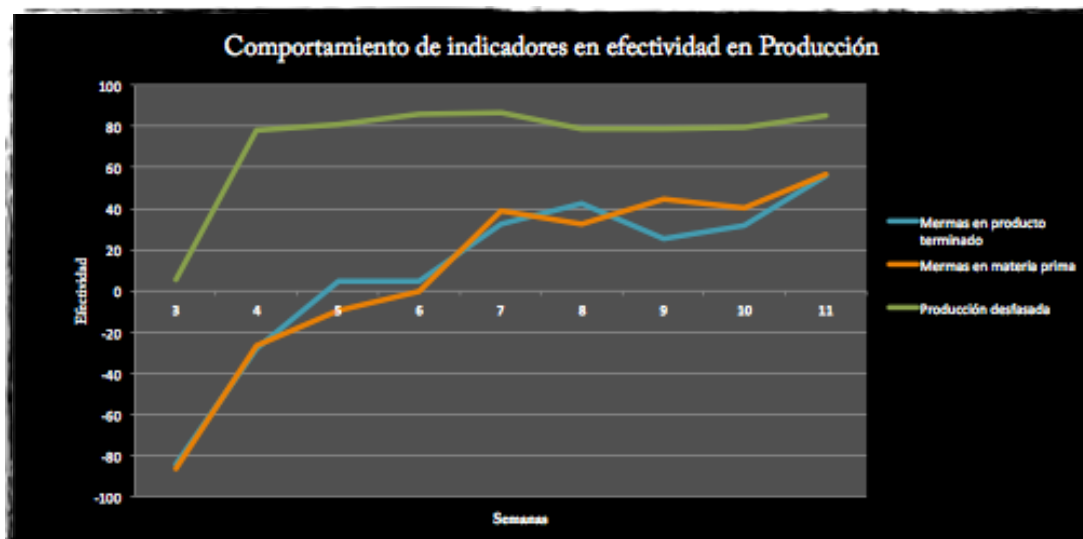
- Falta de capacidad para captar las expectativas del cliente al momento de levantar el pedido.
- La empresa no se está adecuando a las nuevas tendencias del mercado.
- Falta especialización del personal en los productos ofrecidos.
- Renuencia al cambio del personal operativo.
- Falta de comunicación asertiva.
- Falta de integración del personal de todas las áreas.
- Carencia de competencias para la atención de clientes.
- Pocos días de crédito con proveedores.
- Las mermas y su impacto en el flujo de efectivo.
- Falta de liquidez de la empresa.
- Reducción del margen de utilidad por el alto costo de producción de los productos.
- Falta de optimización de los procesos operativos en todas las áreas.
- La atención a maquinaria y equipo es de tipo correctivo y no preventivo.
- No se están evaluando y administrando los riesgos para evitar casos de abuso.

Los indicadores seleccionados fueron:

No. Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador
1	Calidad	Disminuir el % las mermas generadas en producto terminado.	Mermas en producto terminado
2	Manejo y operación de maquinaria y equipo	Disminuir las mermas en materia prima.	Mermas en materia prima
3	Disponibilidad del producto	Disminuir el número productos producidos desfasados en tiempo	Producción desfasada
4	Evaluación y análisis de desempeño	Disminución de número pedidos desfasados en el tiempo pactado de entrega.	Pedidos desfasados en tiempo
5	Volumen de mercado	Disminuir la brecha % la meta de venta vs venta real	Cumplimiento a la meta de venta
6	Otro	Disminuir el costo de logística de reparto (distribución) por unidad.	Costo de distribución por unidad de reparto

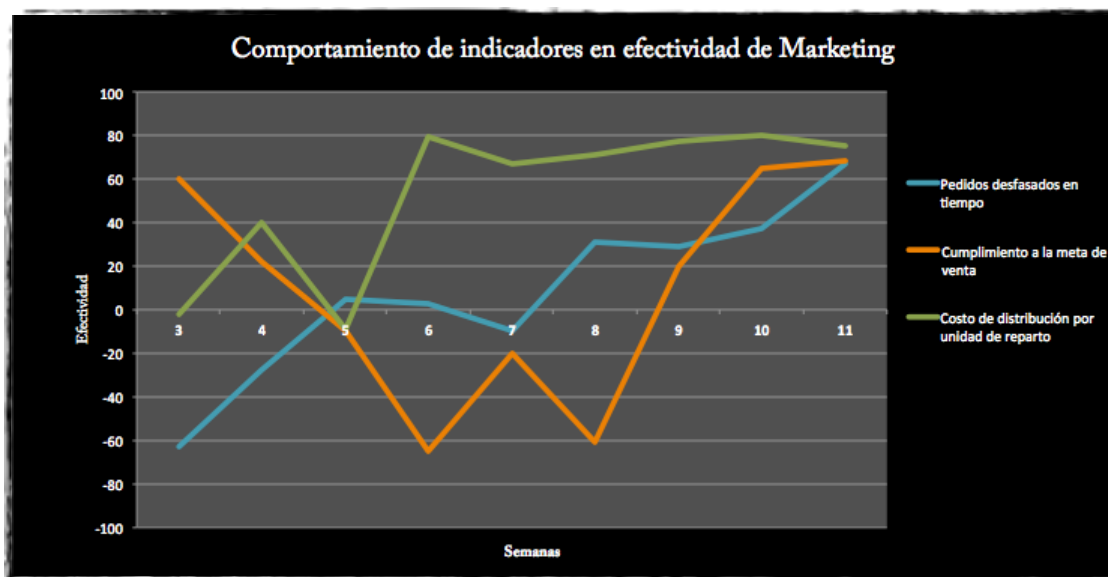
Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:

- Comportamiento de indicadores de Producción**



Se definieron tres indicadores indispensables para disminuir el costo de operación y por ende incrementar el margen de utilidad. El precio de venta no se puede mover mucho, ya que la marca resulta ser de las más costosas en la región, pero sí se observó un área de oportunidad con las mermas. Al establecer una escala métrica a estos desperdicios, se tomaron acciones focalizadas para disminuir los desperdicios.

En el comportamiento de los indicadores de disminución de mermas, se refleja el gran esfuerzo que realizó el departamento de producción en la obtención de los beneficios. Otro desperdicio identificado, que además de estrés causa retrabajos y costos adicionales, es el tiempo de desfase al plan de producción. La medición de este aspecto, permitió cumplir con los tiempos de entrega, tanto con los clientes internos como con los externos.



- Comportamiento de indicadores de Marketing**

Con relación al indicador denominado “pedidos desfasados en tiempo”, las dos áreas que tienen injerencia son producción, con la entrega del producto en el tiempo pactado, y logística para organizar los pedidos y el tiempo de respuesta del área de marketing. Es por ello que se estableció también este indicador para el área de ventas por teléfono, debido a las quejas de algunos clientes. Al tener una métrica para un problema en específico, pudo atenderse sistemáticamente y lograr una tendencia de mejora, tal como se refleja en los resultados.

En el indicador número 2 del área de marketing, el comportamiento de las ventas fue muy variable. Lo anterior se atribuye a un comportamiento normal de la época del año y de la afluencia de turismo. Se observó un riesgo no controlado, en relación al costo de distribución, ya que el combustible y el buen uso de la unidad juegan un papel fundamental. La medición de este indicador permitió disminuir el costo de distribución e identificar mermas en el combustible.

Otro aspecto importante a rescatar como resultado cualitativo, es el grado de apropiación de la metodología que les permitió continuar con la mejora continua de la empresa.

Mejoras realizadas derivadas con la implantación del SIGPROL:

- Implementar reuniones con el personal de producción una vez por semana.
- Generar una estadística de ventas de pedidos a domicilios en las sucursales de Ixtapa y Bucerías, y gestionar un chofer para las sucursales.
- Implantación de briefings diarios para las diferentes áreas con una orden del día y una bitácora de incidentes, y establecer controles con firmas de memorandos de enterados.
- Enviar al personal a cursos prácticos con nuevas tendencias de pastelería y traer a algún chef para impartirlos en las instalaciones de la empresa.
- Mantenimiento correctivo al baño que también utilizan los clientes.
- Establecer encuestas permanentes a clientes sobre todas las áreas de la empresa.
- Presentar resultados mensuales y premiar a las áreas con mayor puntuación positiva en el programa.
- Estandarizar los letreros en los pasteles para que todos en la empresa puedan hacerlos.
- Primordialmente, remodelar el área de galletas, tarja exclusiva, techo y ventilación del área.
- Compra de uniformes para todo el personal.

El conjunto de iniciativas y resultados no pasó desapercibido en el clima laboral. Comparando los resultados de la medición al inicio de la asistencia técnica con los obtenidos al final, hubo una mejora en todas las dimensiones consideradas. El indicador global del clima laboral subió de 62 a 70 puntos, en una escala de 0 a 100. Las dimensiones que sobresalieron fueron: bienestar (10.7 puntos); compromiso (10.4 puntos); seguridad y salud en el trabajo (9.1 puntos) y relación laboral (8.8 puntos).

CLIMA LABORAL



Empresa / Razón Social	Restaurante Oscar's / Clotilde Amaral Puga	
No. de Trabajadores (PAP-02)	10	
Ubicación	Río Cuale #1, Puerto Vallarta, Jalisco.	

Restaurante Oscar's fundado en 1998, está ubicado en la Isla del Río Cuale. Cuenta con el servicio de desayuno, comida y cena, con especialidad en comida Internacional, siendo su mayor cliente el turista internacional que visita Puerto Vallarta, Jalisco. También ofrece el servicio de organización de eventos.

La empresa estaba conformada por 25 trabajadores de los cuales 10 son de planta. Este número representa el 40% de los trabajadores, entre los que se encuentran meseros, barman, cajeras, un velador y el equipo de cocina.

En los últimos años, la empresa ha sufrido las consecuencias de la disminución del turismo internacional en Puerto Vallarta y la poca afluencia de visitantes locales y nacionales. Esto ha impactado en los ingresos y actividad del restaurante. Asimismo, se observa una disminución en la calidad en el servicio al comensal principalmente por la apatía del personal y la falta de capacitación.

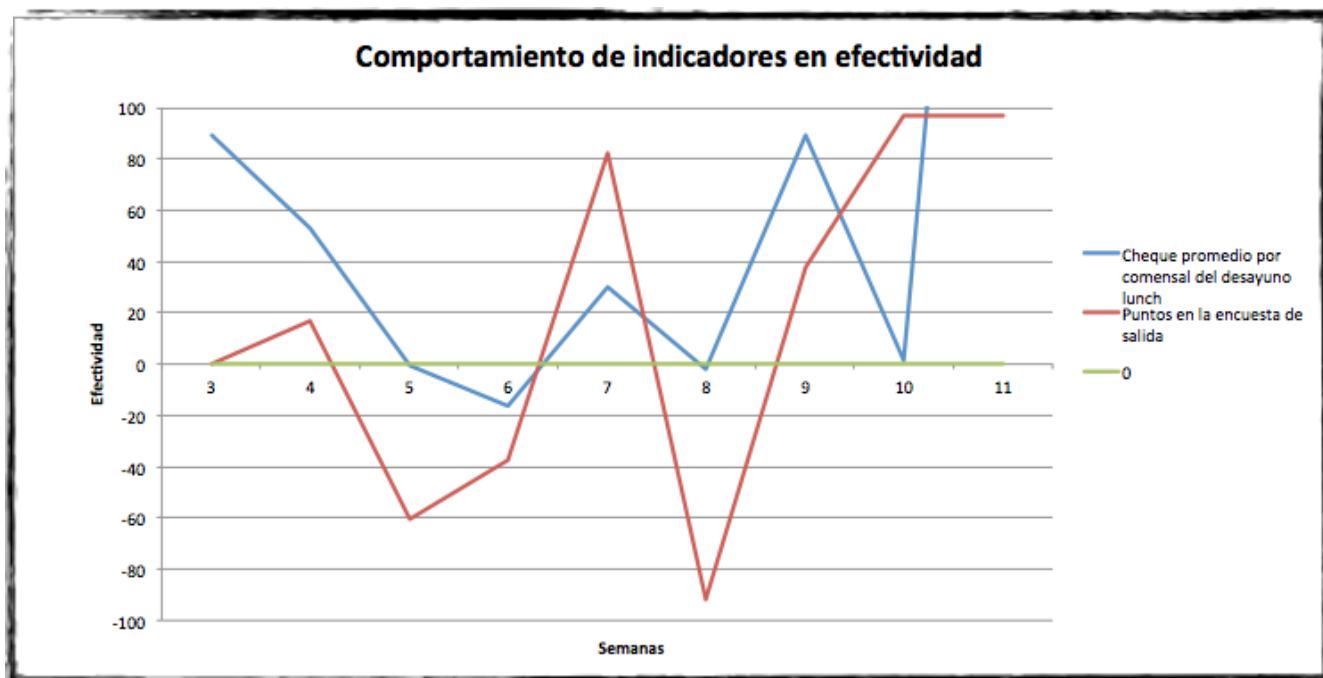
El empresario, conjuntamente con el contador y el consultor determinaron que el área prioritaria a implantar la metodología SIGPROL sería el área de servicio: meseros y cajeras.

Los problemas que se pueden solucionar aplicando la metodología de SIGPROL en este caso, son los que impactan directamente en el servicio al cliente: la falta de identificación del personal con la empresa, desinterés, falta de trabajo en equipo y de capacitación del personal del área de servicio. Aunado a lo anterior, se señalaron que los constantes problemas en la atención al comensal han generado un bajo nivel de calidad en el servicio, ocasionando quejas de los clientes.

Los indicadores seleccionados fueron:

# Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador
1	Volumen de producción	Incrementar el volumen de ventas por comensal	Cheque promedio por comensal del desayuno lunch
2	Evaluación y análisis de desempeño	Incrementar los puntos en la encuesta de satisfacción	Puntos en la encuesta de salida

Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:



Con la implantación del SIGPROL se generó un cambio de actitud en el personal, lo que repercutió en el área de servicio.

Se trabajó con la administración para crear la misión, la visión y los objetivos, ya que se utilizaron para estructurar un programa de “re inducción del personal” con el objetivo de fomentar el sentido de pertenencia en cada uno de ellos. Esto permitió crear unidad, dinamismo, trabajo en equipo y cooperación. Se reflejó en la encuesta de satisfacción de los clientes: los comentarios fueron positivos y alaban el buen servicio de los trabajadores.

Por otro lado y siguiendo los lineamientos de la administración, se comenzó a trabajar para generar una cultura de servicio. Se estructuró un curso para el área de servicio en la que se

incluyeron temas de valores, guías de la organización y las actitudes que deben tener los trabajadores como prestadores de servicios. Asimismo, se incluyó un apartado técnico sobre servicio a comensales para alinear esfuerzos y preparar al personal para la certificación en servicio a comensales.

Con la medición y seguimiento de indicadores se permitió monitorear la efectividad de las habilidades del personal de servicio. El resultado fue que el cheque promedio mantuvo una tendencia al alza.


Se realizaron reuniones recurrentes para revisar resultados y hacer ajustes, el personal empezó a trabajar en equipo para cumplir las mejoras propuestas, especialmente las que se refieren al área de mantenimiento.

La administración ahora es capaz de comunicar sus objetivos a través de su misión y visión, lo que da una guía al personal.

Mejoras realizadas derivadas del SIGPROL:

- Protección de los cables para evitar accidentes.
- Pintura en la sala del área del bar para mejorar la imagen de acceso al restaurante.
- limpieza y orden en la galería, invitando así a los clientes a conocerla.
- Reparada la madera de la escalera.
- Limpieza de todas las bocinas del restaurante y un plan de aseo continuo.



Empresa / Razón Social	Restaurante Lukumbé / Martha Leticia Parra Vargas	
No. de Trabajadores (PAP-02)	12	
Ubicación	Av. Los Tules #449, Jardines de Vallarta, Puerto Vallarta, Jalisco.	

Lukumbé significa “EL QUE RESPLANDECE Y LUCHA”; nace el 25 de marzo de 2008 en el Puerto de Vallarta, Jalisco.

Inicialmente, LUKUMBE sería una peletería mexicana, pero después de estudiar el mercado y analizarlo se decidió que fuera una gelatería con cafetería, vendiéndose repostería casera, ensaladas y baguettes. La mayoría de los platillos del menú se fue perfeccionando y el año 2013, la red social TripAdvisor le proporcionó un “Certificado de Excelencia”⁶.

El empresario, conjuntamente con los actores más importantes de la empresa y el consultor determinaron que el área en donde se implantara la metodología SIGPROL se implementara en la cocina por la relevancia de las problemáticas que aquejan al área en cuestión.

La empresa contaba con un total de 42 trabajadores. El número de participantes en el SIGPROL fue de 12, es decir, un 28.6% del total.

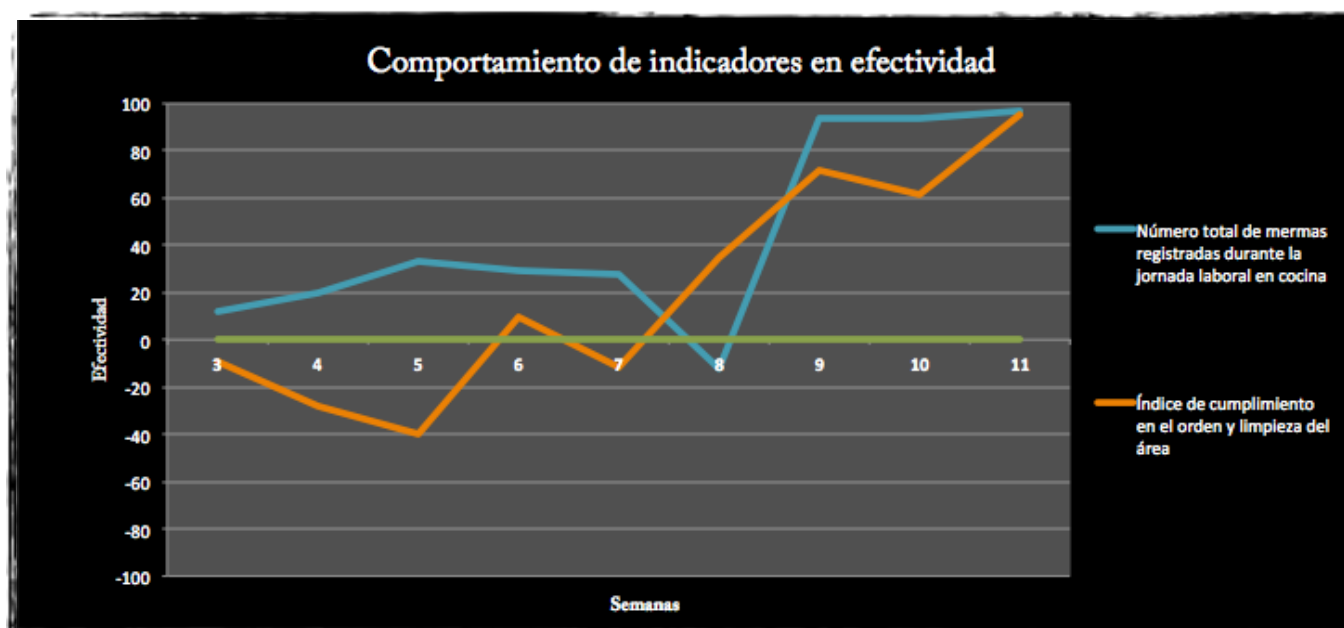
Los problemas principales detectados fueron los siguientes:

- Orden y limpieza deficiente.
- Mala ubicación del material y equipo de trabajo.
- Comunicación deficiente del equipo de trabajo.
- Falta de compromiso y disciplina.
- Falta de reconocimiento al colaborador.
- Falta de coordinación entre las áreas de atención al cliente (piso) y el equipo de cocina.

⁶ Se concede solo a los establecimientos que han recogido excelentes opiniones de los usuarios de TripAdvisor. Los ganadores del Certificado de Excelencia se encuentran en todo el mundo y representan un alto nivel entre los establecimientos que aparecen en la web; sólo el 10% recibe este galardón.

Los indicadores seleccionados fueron:

# Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador
1	Uso de materiales y tecnología	Disminuir el número de mermas registradas en el área de cocina	Número total de mermas registradas durante la jornada laboral en cocina
2	Higiene y salud del personal	Mantener el área de trabajo limpia y ordenada	Índice de cumplimiento en el orden y limpieza del área



Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:

La gráfica presenta el comportamiento de los dos indicadores durante las 9 semanas de medición del SIGPROL.

- Número de mermas. Este indicador se calcula de forma semanal con la aportación de los datos recopilados por el área de cocina. Al arranque del SIGPROL, el número de mermas contabilizadas por semana era de entre 4 a 7 diarias. Se logró disminuir la cantidad de mermas a una por semana.
- Orden y limpieza. En cuanto al indicador mencionado, el departamento lo calificó como deficiente. Hubo cierta fricción en el área de cocina, razón por la cual se implementó un check list, que es medido al finalizar el turno de los equipos de trabajo. En un inicio, los registros más altos se encontraban en los fines de semana por la afluencia de comensales en el restaurante, teniendo registros en el indicador de hasta un 70% de efectividad. Después se logró un promedio de 95% a un 100% del check list elaborado por el personal de cocina, lo que nos habla de la concientización y la responsabilidad por parte del equipo para mantener las áreas limpias.


Algunos de los resultados fueron los siguientes:

- Se identificaron los aspectos más relevantes relacionados con la productividad y como medirlos.
- Se obtuvieron habilidades para el diseño de indicadores de productividad.
- Se desarrollaron técnicas de análisis y de resolución de problemas.

Mejoras realizadas derivadas del SIGPROL:

- Los participantes lograron desarrollar habilidades de comunicación y de trabajo en equipo.
- Propiciar el sentido de reconocimiento a los trabajadores con algún premio o incentivo.
- El personal de cocina debe estar más concentrado durante la jornada de trabajo; se diseñó un decálogo con las principales funciones y actividades del área.
- Adquirir una tortilladora manual nueva.
- Sustituir las parrillas de la plancha o en su caso, darles el mantenimiento.
- Mantener el área de trabajo limpia en un 100%, midiendo con un check list entre cada cambio de turno.
- Que se respeten las instrucciones, propiciar el sentido de disciplina y concientización.
- Mejorar la actitud del personal mediante sesiones de retroalimentación.



Empresa / Razón Social	Charme Repostería / Guillermo García de Alba Díaz de Sandi	
No. de Trabajadores (PAP-02)	5	
Ubicación	Guerrero #807, Las Mojoneas, Puerto Vallarta, Jalisco.	

CHARME Repostería es una empresa de la industria alimenticia que inicia operaciones en 2003, bajo un concepto de repostería fina con el eslogan "la vida dulcemente saludable". En el año 2009 sufre una crisis económica fuerte, como toda la industria gastronómica en Puerto Vallarta, debido al fenómeno de salud conocido como influenza, motivo por el cual los turistas dejaron de visitar este destino bajando considerablemente las ventas. Desde entonces, se han hecho esfuerzos por reconstruir la empresa, al grado tal de cambiar de domicilio (sitio actual) y llevar a cabo diversas estrategias empresariales que a la fecha no se han logrado resultados satisfactorios en rentabilidad.

CHARME es una MIPYME que se encuentra con problemas multifactoriales, esto hace que su vida empresarial sea de altibajos y se complique su crecimiento y desarrollo. Se han llevado a cabo intentos de mejora de la producción sin lograr cambios significativos, donde el tema de las ventas viene a reflejar el impacto de cada uno de estas acciones. Hay muchas ideas que se quedan sólo en buenas intenciones. Saben lo que hacen pero les falta implementar mejores prácticas. Es por ello que un sistema de gestión les resultó interesante.

La empresa contaba con un total de 6 trabajadores. El número de participantes en el SIGPROL fue de 5, es decir, un 83%.

El interés del empresario era intervenir en todo el proceso; sin embargo, entendió que hubo 3 áreas de oportunidad (atención a clientes, producción y ventas) por lo que optó por el área de atención a clientes (marketing) desde el punto de vista de desarrollo de competencias del personal e inicio natural del proceso productivo.

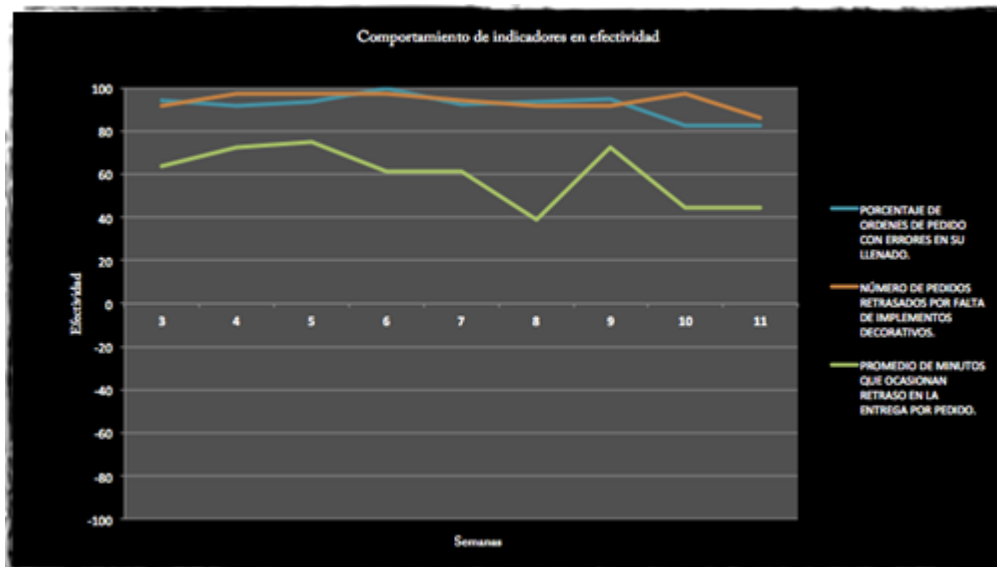
Los problemas principales que se identificaron del área son los siguientes:

1. Errores que se cometen en las órdenes de pedido.
2. Incorrecta determinación del precio.
3. Cuello de botella en la decoración especializada de pasteles (sólo el dueño sabe).
4. Inconsistencia en la comunicación para la entrega oportuna de pedidos a domicilio y la función de "Coordinador de Eventos" (enlace para ventas) es realizada por todos.

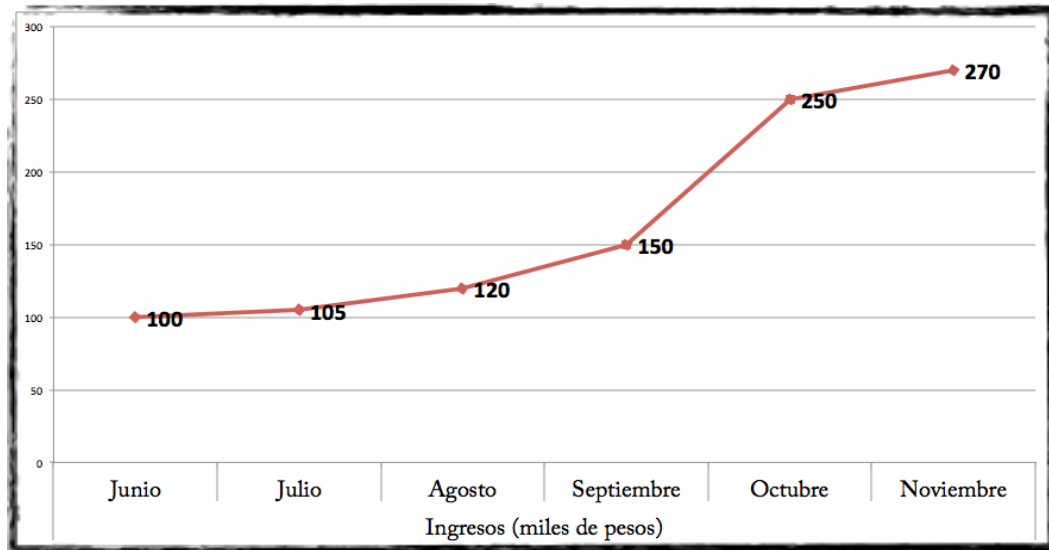
Los indicadores seleccionados fueron:

# Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador
1	Oportunidad de entrega	Disminuir el tiempo de entrega de un pedido de pastel al cliente.	Número de minutos que ocasionan retraso en la entrega por pedido.
2	Volumen de producción	Aumentar órdenes de pedido que genere producción de línea y de especialidad.	Porcentaje de incremento de producción por tipo de producto.
3	Métodos de trabajo	Disminuir los costos de producción por tipo de producto.	Costo promedio de producción por tipo de producto.

Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:



Una vez implementada la metodología SIGPROL, el impacto directo de su resultado se observa de diferentes formas, por ejemplo, directamente en los ingresos económicos (incremento en las ventas en 5% respecto a la temporada anterior) como se puede observar en la gráfica.




Además se logró lo siguiente:

- Procedimiento estandarizado para la adquisición, revisión y almacén de insumos
- Diseño de la estructura organizacional (organigrama nuevo).
- Diseño del proceso general e identificación de puntos críticos (cuellos de botella).
- Identificar dentro del proceso productivo de la empresa las funciones del trabajador.
- Actualizar el diseño de las órdenes de pedido.
- Establecer un proceso de abastecimiento de insumos para la producción.
- Trabajadores capacitados para el diseño de pasteles para eventos especiales.
- Poner en funcionamiento el software administrativo ya adquirido.
- Definir las características del perfil del puesto de ventas estratégicas.

Mejoras realizadas derivadas del SIGPROL

- Una pizarra virtual y física con el croquis de localización del mercado local.
- Reuniones periódicas de planeación y evaluación como una nueva forma de trabajo estratégico.
- Mejor organización y comunicación.
- Habilitación de la oficina de telemarketing y atención a clientes.



Empresa / Razón Social	Sr. Frogs / Roma de Vallarta, S.A. de C.V.	
No. de Trabajadores (PAP-02)	12	
Ubicación	Morelos 518, Centro, 48354, Puerto Vallarta, Jalisco.	

Señor Frog's Puerto Vallarta abre sus puertas el 19 de Diciembre de 1998 en el área de viejo Vallarta. Este restaurante forma parte del Grupo Anderson's que se funda en la década de los sesenta. Sin embargo, Sr. Frog's se crea a partir la década de los setenta como un concepto de restaurante-bar atípico.

Durante sus comienzos, la operación estuvo manejada por personal que la misma franquicia había enviado, cediendo poco a poco hasta ser operado en su totalidad por personal contratado en Puerto Vallarta.

En noviembre de 2007, a petición de la franquicia, se acuerda cambiar de ubicación, pasando a la zona del malecón de Puerto Vallarta.

De 2007 a 2009, las ventas aumentaron considerablemente, viniéndose a desplome en sus ventas tanto por los efectos de la crisis económica mundial de 2008, por la contingencia epidemiológica de 2009 ocasionada por el virus AH1N1. Durante el periodo del cambio de ubicación, 2007 a 2009 la operación, designación de mandos medios y altos era por parte del personal que la franquicia envió.

Hasta el 2009, el promedio de clientes era alrededor de 80% extranjero y 20% del turismo nacional, invirtiéndose poco a poco a partir del 2011 a la fecha.

La empresa contaba con un total de 54 trabajadores. El número de participantes en el SIGPROL fue de 12, es decir, un 22% del total.

A partir del análisis de los problemas presentados por cada uno de los colaboradores de la empresa, se determinó que la opción más óptima para la implementación del SIGPROL era el área de "Piso de ventas y atención a clientes". Dada la urgencia de hacer mejoras en la atención, así como su interdependencia con el resto de los departamentos; se consideró que esta mejora en esta área podría impactar positivamente al resto de la organización.

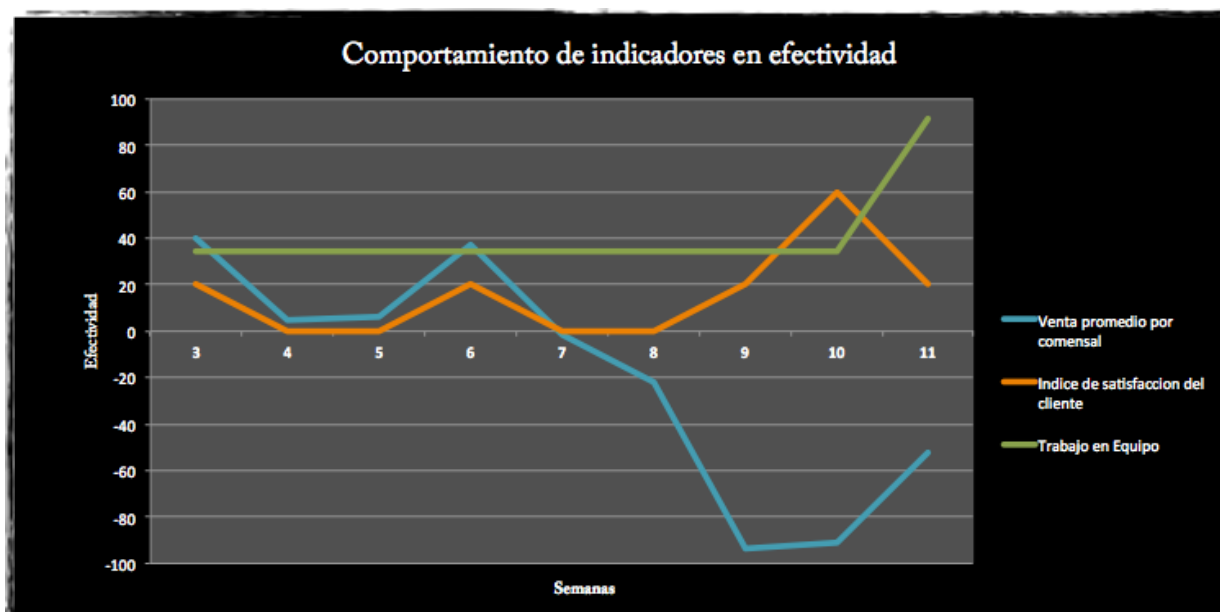
Los problemas principales que aquejaban fueron los siguientes:

1. Mal servicio en el área de piso en cuanto a atención a clientes.
2. Bajo promedio de ventas por comensal.
3. No recomendaron platillos ni vinos, postres o digestivos.
4. El tiempo para la toma de orden del cliente era excesivo.
5. Duplicidad de funciones en el área de piso (ventas y atención a clientes).

Los indicadores seleccionados fueron:

# Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador
1	Calidad	Conocer el promedio de venta por ticket por mesa e identificar quién del equipo del área de piso tiene el mejor registro y en dónde se ubica el área de oportunidad para poder mejorar el volumen de ventas de la empresa.	Venta promedio por comensal
2	Métodos de trabajo	Mejorar la calidad del servicio proporcionado en el área.	Índice de satisfacción del cliente
3	Métodos de trabajo	Fortalecer la cultura en el departamento hacia el trabajo en equipo.	Trabajo en Equipo





Resultados alcanzados con la implementación de la Metodología SIGPROL:

La gráfica presenta el comportamiento de los dos indicadores durante las 9 semanas de medición del SIGPROL.

- Trabajo en equipo. El indicador, se calcula de forma trimestral con la aportación de los datos recopilados a través de la encuesta de clima laboral. Al arranque del SIGPROL la percepción de las personas del departamento calificaron al trabajo en equipo en 62% de satisfacción. Gracias a la naturaleza del SIGPROL se logró incrementar 20 puntos porcentuales, logrando promediar 82% en la encuesta de clima laboral más reciente.
- Índice de satisfacción del cliente. Es importante señalar que, antes del SIGPROL, en la empresa no se contaba con la medición de indicador alguno de satisfacción del cliente. Se inició con esta tarea y se obtuvieron las primeras lecturas. Para este indicador las primeras 7 semanas el índice de satisfacción del cliente se mantuvo entre 96% y 97%. Como una propuesta del equipo de y del consultor se determinó la necesidad de incorporar a la operación del proceso de atención a clientes los criterios de evaluación de competencias determinados en el estándar de competencia del CONOCER, EC0038 (Atención a Comensales) para profesionalizar así la función productiva de los meseros. Gracias al esfuerzo del equipo de trabajo se logró para la semana 8 un 98% en el índice de satisfacción del cliente.
- Cheque promedio por comensal. En el gráfico puede apreciarse un importante decremento en este indicador; sin embargo, esto puede estar en función a que el período del SIGPROL coincide con el término de la temporada alta de turismo extranjero, siendo este el mayor cliente por excelencia en la empresa. A partir de

la operación de las sesiones de retroalimentación, cápsulas de capacitación y demás componentes, es en la semana 10 donde se detuvo la caída y comienza el ascenso de la venta. Esto fue gracias al esfuerzo del equipo de trabajo, las aportaciones obtenidas durante las sesiones de retroalimentación y los frutos de las cápsulas de capacitación emprendidas por los trabajadores, como la que les permite manejar su carta de vinos, entre otras.

Con la implantación del SIGPROL en la empresa se lograron los siguientes cambios:

- Se estableció un programa de reconocimiento y premios a la productividad con la entrega de incentivos en especie. Este programa de reconocimiento está vinculado directamente con el indicador de cheque promedio por comensal y se celebra la premiación una vez por mes, reconociendo al colaborador (mesero) que haya registrado el promedio de venta por comensal más alto en el mes. Se reconoce a quien logre tres de los cinco indicadores establecidos como ancla para el incremento del cheque promedio por cliente: postres, digestivos, cortes y bebidas. La premiación se da a través de una empresa local de joyería con la que se convino una alianza estratégica. Al cierre de la asistencia técnica SIGPROL, se entregaron dos premios a sus respectivos ganadores.
- Se logró la certificación de dos de los trabajadores en el estándar de competencia EC0038 “Atención a comensales” del CONOCER.
- Se estandarizó el proceso de atención a clientes reforzando el desempeño del mesero.
- Se implementó la cultura de la medición y la mejora continua. Con la medición del SIGPROL se da la posibilidad real de mejorar, a partir de los puntos de efectividad.
- Al cierre de la asistencia técnica SIGPROL, son los miembros del equipo de trabajo quienes discutieron los problemas y generaron las soluciones.
- Se contó con un programa de capacitación permanente (cápsulas de capacitación).
- Se establecieron estrategias que permitieron mejorar el cheque promedio de consumo por comensal.
- Se incrementó el índice de calidad en el servicio calificado por el cliente en 98% de satisfacción.
- Se mejoró el ambiente de entretenimiento para clientes en restaurante.

Adicionalmente, se llevaron a cabo las siguientes mejoras de soporte en los procesos:

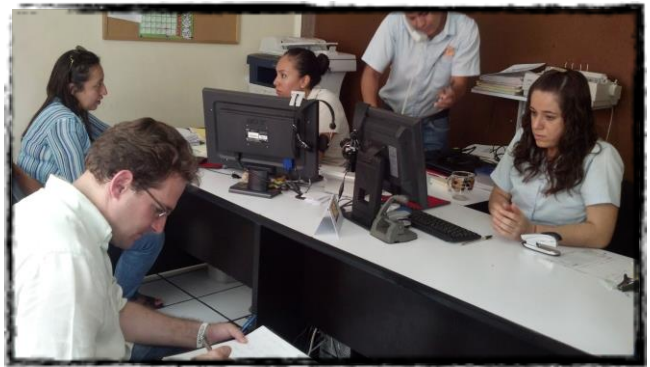
- Capacitación al personal sobre los diferentes tipos de coctelería que Señor Frog's PV maneja su menú, para así identificar qué bebidas recomendar de acuerdo con el perfil o deseo del cliente.
- Impartición de un curso que permitió mejorar las técnicas de venta en el servicio a comensales.
- Colocación de un tablero y pizarrón donde son publicados: memorandums, horarios y orden del día.
- Entrega-recepción del turno entre mandiles (supervisores), previo a las sesiones de retro-alimentación con el personal.
- Un adecuado canal de comunicación donde puedan ser depositadas quejas y sugerencias del personal.
- Una estrategia que fortalece las relaciones sociales que impactan directamente en la motivación de los empleados y un plan de incentivos con enfoque en productividad.



• Seguimiento

En el primer mes de intervención, se llevaron a cabo visitas de seguimiento de parte de STPS y la OIT. Con las visitas a las PyME, éstas se sintieron respaldadas por ambas instituciones. Se retroalimentó a los consultores en la aplicación correcta de la metodología SIGPROL con los componentes SIMAPRO. También se resolvieron dudas y se recibieron comentarios, tanto de los trabajadores como de las personas que trabajan a nivel gerencia.

Se visitaron las empresas: Restaurante Lukumbe, Hotel Rancho Banderas, Repostería Los Chatos, Charme Repostería, Restaurante Oscar's y Restaurante Sr. Frog's.



En el tercer mes de las intervenciones, se llevó a cabo en Bahía de Banderas, Nayarit, la Reunión de Avance del proyecto en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Nuevo Vallarta, con la participación de las empresas, el Delegado de Trabajo del Estado de Nayarit, la OIT y los consultores del SIGPROL-SIMAPRO.

Los coordinadores SIGPROL y SIMAPRO realizaron visitas a las empresas que estaban por finalizar la asistencia técnica: Restaurante Sr. Frog's, Restaurante Lukumbe, Repostería Los Chatos, Distribuidora Carse y Charme Repostería.



La finalidad de realizar estas visitas fue para conocer de propia mano los resultados y sobre todo las opiniones de los trabajadores y la gerencia, en relación al trabajo realizado por los consultores SIGPROL y su opinión sobre los avances que tenían las empresas en materia de productividad laboral.

De manera general el caso de Los Chatos resaltó por la transferencia de la metodología, particularmente en medición, lo que llevó a extenderla a todas las áreas de la empresa. Incluso estaban en el proceso de transferencia al resto de sus sucursales. El proceso de extensión lo está llevando a cabo el propio equipo de la empresa.

Los empresarios entrevistados quedaron satisfechos con la metodología SIGPROL, recomendando su extensión y profundidad de la misma. La recomendación que tuvieron fue el que la metodología debería de “obligarles” a participar, que los involucrara más en las actividades. La intervención se centra sobre todo en el personal operativo y poco en la dirección. Por otra parte, no les quedó claro cómo sería la estrategia de salida y sostenibilidad de la metodología SIGPROL.

Los trabajadores externaron su beneplácito por haber sido atendidos, y sobre todo ser tomados en cuenta y escuchados. Como temas pendientes señalaron la capacitación y la mejora de sus condiciones de trabajo, en términos amplios de trabajo decente y reparto de beneficios.

Finalizadas las asistencias técnicas, se realizó el foro “Experiencias en mejora de la productividad y trabajo decente en la Cadena de Valor: avances 2013 y plan de trabajo 2014” en la Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas, Nayarit.



El objetivo del foro consistió en evaluar el impacto que, en materia de productividad, tuvo el Programa de Apoyo para la Productividad (PAP), a través del SIGPROL con componentes SIMAPRO, en nueve PYME de la región.

Asimismo, se llevaron acciones de planeación en la cadena de valor del sector turismo, en el marco del Comité Estatal de Productividad de Nayarit.

El foro sirvió además para intercambiar experiencias y lecciones entre los participantes de la Red SIGPROL-SIMAPRO (empresas, trabajadores, autoridades federales, estatales y locales, especialistas y consultores). Los trabajadores y empleadores de las empresas explicaron las acciones llevadas a cabo para mejorar la productividad e informaron acerca de los impactos tanto cualitativos como cuantitativos, que al término de la asistencia técnica se pudieron observar en las empresas.

El evento contó con la participación de representantes del sector patronal y del sector obrero organizado, así como con miembros de la STPS y de la OIT, Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas, Secretario General de la Federación de Sindicatos del Municipio de Bahía de Banderas (CTM); Delegado Federal del Trabajo en Nayarit.

- **Lecciones aprendidas**

- 1.1. Es pertinente realizar las intervenciones en el marco de una cadena de valor, donde pueden articular y sumarse a otras iniciativas de fortalecimiento de la cadena. El marco institucional de la Comisión Estatal de Productividad puede dar una orientación estratégica a una proyecto o programa de mayor alcance, con base en la metodología probada.
- 1.2. Eventos donde se compartan experiencias entre las empresas participantes son altamente recomendables por el aprendizaje que se generan al comparar las modalidades de aplicación de las herramientas.
- 1.3. Integrar los componentes del SIMAPRO (clima laboral, mini y macro SIMAPRO, cápsulas de capacitación), a la metodología SIGPROL, se recomienda pero requiere la extensión de las horas de intervención técnica del SIGPROL (se puede considerar etapa 1 y etapa 2 en la empresa; 80 horas de asistencia en total en seis meses de intervención).
- 1.4. Con relación al contenido de SIGPROL, se precisa articular el Pre-Diagnóstico (elaborado en conjunto: el consultor y el promotor de la STPS) con la asistencia técnica del SIGPROL. Integrar al pre y diagnóstico una línea base, así como realizar un post-diagnóstico para conocer cambios en las evidencias y en el diagnóstico de la empresa para estar en condiciones de conocer los cambios que hubo en la empresa en ese periodo.
- 1.5. Incluir en la línea base indicadores no solo económicos sino también sociales y ambientales, para dar un enfoque de desarrollo sostenible a la asistencia técnica.
- 1.6. Los resultados que se vayan obteniendo del SIGPROL deben ser traducidos en términos monetarios para el empresario con proyección de 6/12 meses para que pueda sostenerse y extender la metodología. A la vez deben considerarse con mayor claridad los mecanismos para compartir los beneficios que se generan con los trabajadores.

IV. Capacitación y certificación por competencias

La segunda experiencia de intervención en la cadena de valor del sector turismo en la región para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo, fue la capacitación y certificación por competencias, aplicando estándares y procedimientos establecidos por CONOCER. En el estudio diagnóstico de la OIT sobre el potencial económico y condiciones de trabajo en las PYME de la cadena del turismo de Bahía de Banderas, se habían identificado brechas en el desarrollo de competencias relacionadas con el manejo higiénico de alimentos y la aplicación de estándares de servicio.

Con base en estándares relacionados con ambas competencias, se llevó a cabo una capacitación y evaluación de personal que trabaja en PYME del sector turismo a mediados del 2015. Alrededor de la mitad correspondía a empresas que habían participado en la implementación SIGPROL-SIMAPRO. La mayoría pertenecían la Asociación Restaurantera de la Rivera de Nayarit, que agrupa PYME del sector.

Lo que destacó el proceso de capacitación por competencias fueron dos elementos. El primero fue el establecimiento de una línea base, un “antes”, de las condiciones del lugar de trabajo y de las prácticas instaladas (estándar de servicio). Adicionalmente se hizo un diagnóstico de conocimiento inicial de los participantes, pero eso no fue el principal referente de la identificación de brechas sino la que se identificó en el lugar de trabajo.

Terminando la capacitación y evaluación, se hizo un diagnóstico “ex-post” de las condiciones del lugar de trabajo, el “después”. La comparación del ‘antes’ con el “después” es una indicación del impacto de la capacitación, ya que demuestra la aplicación de lo aprendido en el trabajo.

El segundo elemento que destacó fue la manera en que se dio la capacitación. Se reunieron trabajadores por empresa y de manera conjunta se fueron abordando los temas, identificando áreas de oportunidad en el lugar de trabajo (condiciones, instrumentos, herramientas, rutinas, procedimientos), lo que dio lugar a la aplicación de mejoras. El desarrollo de las competencias individuales en forma grupal, generó una dinámica a la acción de mejorar el área de trabajo. Esto fue facilitado por la construcción colectiva de identificación de brechas tanto en relación a las condiciones de trabajo como al desempeño de los trabajadores, mandos medio y gerencia.

- **Estándares de competencia aplicados**

La capacitación y evaluación se hizo en relación a dos estándares de competencia, identificadas como relevantes para cerrar brechas de desempeño de las PYME en el sector turismo, en particular del ramo restaurantera.

1) Manejo higiénico de alimentos (EC0081)

Sirve como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan como manipuladores de alimentos, cuyas competencias incluyen la verificación, lavado y desinfección de instalaciones, equipo y utensilios; la recepción, almacenamiento y preparación higiénica de materias primas, alimentos y bebidas, a fin de minimizar las causas de contaminación y reducir los riesgos de Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA).

Los elementos que conforman el estándar son:

- Recibir higiénicamente materias primas, alimentos y bebidas.
- Almacenar higiénicamente materias primas, alimentos y bebidas.
- Aplicar prácticas de higiene en la preparación de alimentos y bebidas.

2) Atención a comensales (EC0038)

Sirve como referente para la evaluación y certificación de las personas que atienden a comensales de alimentos y bebidas. Este estándar de competencia está principalmente diseñado para meseros o personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en establecimientos dedicados al consumo de alimentos y bebidas; desde preparar el equipo necesario para atender al cliente, servir alimentos y bebidas, hasta cobrar el consumo.

Los elementos que conforman el estándar son:

- Preparar la estación y equipo de operación para la atención al comensal.
- Servir alimentos y bebidas al comensal.
- Cobrar la cuenta de consumo del comensal.

• Empresas y trabajadores participantes

En total fueron 23 empresas inscritas en el programa de capacitación, de las cuales 5 habían participado en la implementación de SIGPROL-SIMAPRO.

El número de trabajadores capacitados y evaluados fue 101. La distribución de capacitados por estándar de competencia era: 60% Manejo higiénico de alimentos y 40% Atención a comensales. En cuanto a género, del total de los capacitados, el 38% eran mujeres. En el caso del Manejo higiénico de alimentos la participación de mujeres era ligeramente mayor (41%) comparada con atención a comensales (31%). Es un reflejo de la división sesgada del género en el sector, donde hay comparativamente menos mujeres atendiendo a comensales, a diferencia a la cocina donde su participación es (tradicionalmente) mayor.

La mayor parte de los asistentes a la capacitación de Manejo higiénico de alimentos fueron personal de cocina: chefs, cocineros, auxiliares de cocina. Algunos fueron dueños de empresa que como responsables de las compras deseaban saber qué tipo de medidas se deberían de seguir para la conservación de los alimentos y evitar merma en su negocio; interesados en conocer principalmente desde el proceso de elección del producto y el traslado del mismo al centro de trabajo.

En el caso de Atención a comensales, los participantes se dividieron en dos tipos: los meseros y meseras por un lado y por el otro, algunos dueños del negocio. Los últimos estaban preocupados por mejorar la atención al comensal en su empresa y deseaban conocer cuál es la manera correcta de desempeñarse en esa actividad.

- **Diagnóstico inicial: recorrido participativo**

En el caso de las PYMES participantes, se hizo un programa de visitas previo a la capacitación. En conjunto con el dueño o personal a cargo y alguno de los trabajadores se recorrió la instalación. Se tomó nota, con la ayuda del personal, de los hallazgos encontrados en relación a los distintos factores establecidos en los estándares de competencia. En el caso de las sedes de la capacitación, el recorrido se hizo junto con el personal de la empresa y al finalizar el evento de capacitación, se efectuó un resumen de lo encontrado en el recorrido junto con una conclusión de aprendizaje. En total se tuvieron 15 diagnósticos participativos antes del arranque de la capacitación.

A todos los empresarios se les entregó un reporte de las visitas diagnósticas efectuadas y se procedió a programar de 15 días a 20 días para la visita de seguimiento y conocer el número de mejoras que se habían implementado, posterior a la capacitación.

Una vez concluido el proceso de capacitación, se buscó el compromiso del empresario para que se apoyará a los trabajadores para el cumplimiento de las mejoras que redituarian en beneficios para su propia empresa. En algunos casos el mismo día que se efectuó el recorrido y que los empresarios observaron el trabajo realizado por su equipo de trabajo, expresaron el compromiso verbal de trabajar en conjunto para resolver la mayor parte de las situaciones detectadas

Un ejemplo destacado fue el caso de la empresa, donde solo una persona asistió a la capacitación de manejo higiénico de alimentos. Le llamó significativamente la atención a tal grado que una hora después de haber terminado el evento de capacitación, ella había sentado a todo su personal, les había explicado el curso y la importancia que eso tenía para el cliente; todos empezaron a actuar de forma inmediata para limpiar, desechar, ordenar y actuar en las mejoras que les fueron detectadas dentro de la actividad, involucrando a los meseros para que les apoyaran a pintar anaqueles, aprovechando que no había gente en ese momento. El responsable del bar que no dependía del área de cocina, se acercó y preguntó que se estaba haciendo y por qué; solicitó que también se le incluyera en la actividad y se le explicó que debía de hacer en su refrigerador.

- **Capacitación**

Uno de los requisitos para los participantes a los eventos tanto de capacitación como de evaluación-certificación era que fueran personas que estaban laborando en la empresa y tuvieran un mínimo de antigüedad de 3 meses en el puesto de trabajo. La capacitación se maneja como alineación a los estándares de competencias de los conocimientos, habilidades y actitudes con las que cuentan los participantes. Se identifica con cuales cuentan, cuáles les hace falta, es decir la brecha entre lo que tienen y lo que debería de saber y hacer de acuerdo a lo definido por expertos del sector productivo.

La capacitación se llevó a cabo en la zona de Bahía de Banderas en sedes distintas, dentro de las instalaciones de los propios participantes. Algunos cursos eran abiertos donde podían acudir personal de distintas empresas y algunos cerrados. Se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de los propios participantes.

Para el caso del estándar de Manejo higiénico de alimento se llevaron a cabo 5 cursos, de 8 horas cada uno. En el caso de Atención a comensales se realizaron 4 cursos igual con 8 horas cada uno. El total de horas impartidas fue de 64.

La capacitación se estableció bajo un programa que se ajustó a las necesidades de las empresas. Se tuvo que hacer una programación adaptada a las posibilidades de tiempo de las empresas, en virtud de que la capacitación se dio justo al inicio de la temporada alta para el sector turismo. En esas temporadas el personal labora generalmente más tiempo del establecido por la afluencia de turistas. Esto generó movimientos constantes en las programaciones iniciales.

- **Evaluación y certificación**

Las evaluaciones a realizar eran 101, de las cuales 56 correspondían a Manejo higiénico de alimentos y 45 a Atención a comensales. Cada una de estas personas fue evaluada basado en el instrumento de evaluación por competencias. Se recogieron y analizaron evidencias. En el caso de atención a comensales el proceso tuvo una duración aproximada de 2 horas por candidato y en el de Manejo higiénico de alimentos fueron 3 horas. Durante este proceso se recabó y analizó su portafolio de evidencias y se constató la suficiencia de competencia del candidato.

A las 101 personas se les dedicó un total de 213 horas para efectuar su proceso de recopilación de evidencias y conformar de esta manera los portafolios de evidencias por parte de los evaluadores de competencia laboral. Del total de horas, el 65% se destinó a las evaluaciones de Manejo higiénico de alimentos y el 35% restante a atención a comensales.

Del total de candidatos, el 8% resultó todavía no competentes. Ellos no mostraron suficiencia de evidencia en el dominio de la competencia. Algunos dieron inicio y dejaron inconcluso su proceso de recopilación de evidencias, sin opción de localizar al candidato para conocer la problemática. Esto se atribuye a que el proceso de evaluación inicio cuando la temporada alta había concluido. Muchos de los trabajadores no cuentan con un empleo permanente. Antes de finalizar la temporada alta, buscan reubicarse de forma rápida en el mercado laboral, para asegurar un ingreso a su familia para cubrir la temporada baja. Por esa razón ya no respondieron a los llamados para completar su proceso.



- **Impactos**

Los impactos observados se pueden clasificar en dos. Por un lado lo que el proceso de capacitación, evaluación y certificación haya representado para el trabajador, tanto en su desempeño como en su sentir ante el trabajo y ante sí mismo. Por otro lado lo que haya representado para la empresa, especialmente en cuanto a las mejoras que se fueron dando en las condiciones físicas y ambientales del lugar, en los procesos, en cuanto al cumplimiento de la normatividad y sobre todo en relación al desempeño del personal.

- **Impactos en las personas**

Los recorridos diagnósticos generaron motivación en los equipos de trabajo y establecieron un buen diálogo social entre los trabajadores y sus superiores inmediatos. El personal se mostró comprometido en hacer mejoras en el área y lugar de trabajo. No obstante, se les aclaró que el proceso de evaluación y certificación por competencias se centraba en los desempeños y conocimientos individuales.

A diez trabajadores capacitados y certificados se les pidió un breve testimonio de lo que para ellos había significado la experiencia de capacitación - evaluación. Sin representar una referencia representativa de los 101 candidatos, expresan ejes relevantes de aprendizaje que el proceso ha significado.

En cuanto a la contribución al desempeño y conocimientos, señalaron lo siguiente en relación al Manejo higiénico de alimentos.

Trabajador 1: *Mi puesto es cocinero. Entendimos perfectamente el curso. Estamos implementando muchas cosas: cajas de cartón, madera, cosas que no deben estar en la cocina, todo debe estar tapado, la forma de descongelar correcta, la forma de almacenar las verduras, como tener toda la verdura desinfectada. Día a día vamos implementándolo y con la constancia vamos a lograr que todo salga bien. Me voy muy satisfecho; me gustaría que mis compañeros tuvieran la misma capacitación que yo para que sea más fácil trabajar todos con el mismo eje y tengamos un buen Manejo higiénico de los alimentos.*

Trabajador 2: *Estoy a cargo del área de administración y compras. Tengo alrededor de un año y medio que estoy en el área de cocina. Tomé el curso de Manejo higiénico de alimentos y me sirvió mucho en lo personal. No tengo formación académica, ni de cocina ni de chef, ni demás. Entonces había muchas cosas que no conocía, por eso el curso fue muy importante y valió la pena.*

Trabajadora 3: *Trabajo en el área de cocina y llevo dos años de experiencia trabajando aquí. El aprendizaje que tuve con este curso de Manejo higiénico de alimentos fue lo de etiquetado, el manejo del PEPS, la limpieza y desinfección. Quiero agradecer al CONOCER la ayuda para la certificación.*

En relación a la atención a comensales, hubo expresiones similares, en el sentido de reconocer su aprendizaje significativo, comparando con lo que no sabían con el después, en una manera muy aterrizada y relacionándolo directamente con su trabajo. También la valorización del crecimiento personal, destacando la certificación, que para muchos es el primer reconocimiento oficial de sus saberes derivados del contexto laboral. Un aspecto importante y que fue mencionado varias veces, es que el proceso de aprendizaje no se les hizo difícil ni pesado. En parte gracias a que se creó un ambiente de compañerismo en el curso y en parte porque el contenido se les hizo reconocible.

Trabajadora 4: *Soy mesera y la experiencia fue muy agradable el haber compartido con los compañeros: cómo tratar a los clientes, las medidas que se deben de tomar para servirles, de qué lado entran los platillos, los vasos; en fin de toda esa experiencia fue muy grata para mí.*

Trabajador 5: *Para mí en lo personal me ha sido muy grato porque me ha ayudado a desempolvar y a refrescar algunos conocimientos que ya tenía, pero que a veces por la falta de tiempo o el tipo de servicios en los establecimientos donde he estado trabajando, se han ido archivando. Esto me dio la oportunidad de recordar una vez más como llevar a cabo un mejor servicio. Valoro que alguien como CONOCER avale mi conocimiento y mi experiencia con la cual yo pueda presentarme en cualquier lugar y demostrar la competencia que en mí existe. Nosotros nos hemos dedicado trabajar y no tenemos ese documento que avale nuestra experiencia. Incluso puede abrirnos puertas en el ámbito social.*

- **Impactos en las empresas**

Los impactos registrados en las empresas se pueden clasificar en los relacionados con el desempeño del personal. Por otro lado, los vinculados a procesos y condiciones físicas y ambientales de trabajo. A través de entrevistas se obtuvieron referencias de impactos cualitativos. Mediante el recorrido de diagnóstico final “ex-post” se pudieron reunir impactos de tipo fáctico: productos observables físicamente, que se dejan cuantificar con mayor facilidad.

En cuanto a las referencias cualitativas de impacto se seleccionaron algunos fragmentos relevantes de las entrevistas realizadas.

Empresaria 1: *Soy propietaria del restaurante de comida mexicana 100%. Estoy muy agradecida con la asociación. Hay muchos detalles que yo quería implantar a mi personal sobre todo a mi chef. Es muy buen chef pero nos faltaban conocimientos los cuales me han hecho el favor de venir a acentuarlos para poder yo ofrecer a los comensales sin ningún problema el servicio completo que yo siempre he querido darles.*

Empresario 2: *Soy el propietario de un bar. Son los primeros cursos en los que estamos participando. La verdad es que mis muchachos han participado en manejo higiénico de alimentos y Atención a comensales. Ya se está viendo la diferencia a como estábamos con el restaurante, con como ahora estamos. Creo que el cliente va a beneficiarse de todos estos cambios que se están haciendo en la cocina.*

Empresario 3: *Tengo 26 años con este negocio de repostería y mi responsabilidad es ser el director; aparte soy el dueño fundador de esta empresa. Algo que no puedo dejar de valorar es la calidad de mi personal, el armar equipos de trabajo que puedan dar esa esencia que nos ha permitido vivir durante 26 años. Es esa calidez en el servicio y ese sabor en los pasteles y en todos los productos que desarrollamos. Traer a nuestro personal y poderles certificar en Manejo higiénico de alimentos ha sido una maravilla. El haber podido evidenciar el antes y el después, el haber tomado fotos, el haberlos llevado a una capacitación, descubriendo sus talentos y que puedan recibir el reconocimiento avalado por la secretaría: la verdad eso no tiene precio. Ver los resultados y que la gente haya sido evaluada, porque el rendir cuentas es una maravilla que confronta, ver las fotografías de los vicios que teníamos en la manera de trabajar y lo que hemos venido perfeccionando en nuestro hacer, es realmente maravilloso.*

Resalta en los testimonios que la capacitación-certificación vino a realizar lo que ya tenían previsto hacer pero que por falta de saber cómo, especialmente de cómo explicar de manera precisa al personal, nunca se había logrado. Es decir, la capacitación no planteó algo totalmente nuevo para las empresas, sino fue el factor que puso en acción algo que ya había estado en la agenda pero sin concretar. Relacionado con esto está otro punto que los empresarios valoraron que es la motivación del personal consecuencia del reconocimiento de sus capacidades por un organismo oficial. Finalmente, vieron que el proceso condujo a mejoras sustanciales que incidirán en la satisfacción del comensal.

Las mejoras en el área de trabajo como resultado de la capacitación-evaluación fueron observadas y registradas a través de un recorrido diagnóstico participativo una vez concluido el proceso “ex-post”. El propósito de este recorrido era observar si los

hallazgos encontrados con el diagnóstico inicial “ex-ante” siguieron igual o se fueron resolviendo a la luz de lo aprendido en el proceso, incluyendo el solo hecho de lo que se les había comunicado, por medio de fotos, a los trabajadores y gerencia. Dado que fue un recorrido participativo, se van comentando y explicando por qué son hallazgos que están fuera de la normatividad de seguridad de alimentos, dando inicio al proceso de aprendizaje que se va complementando y haciendo significativo con los conceptos y técnicas a trabajar en el curso. Sirvió también a que la capacitadora del curso pudiera hacer relación a estos hallazgos reconocibles por parte de los participantes, incidiendo favorablemente en el aprendizaje significativo.

Fotos de los recorridos

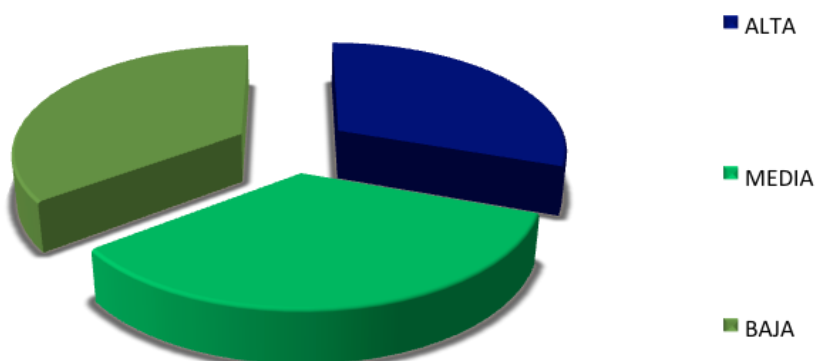


Después de ambos recorridos se buscó el compromiso del empresario para que apoyará a los trabajadores en el cumplimiento de las mejoras que reeditarían en beneficios para su propia empresa. En algunos casos el mismo día que se efectuó el recorrido y que los empresarios observaron el trabajo realizado por su equipo de trabajo, se comprometieron la mayor parte de las situaciones detectadas.

En Manejo higiénico de alimentos el número de mejoras generadas por los equipos de trabajo alcanzó 258 de los cuales 207 se habían implementado al cierre del proceso. Fue la competencia que más incidió en los procesos y condiciones del lugar de trabajo. En relación al número de personas capacitadas y evaluadas en este estándar, el número representaba en promedio 20 mejoras por empresa y 4.6 por participante. Aun cuando todas las mejoras corresponden a puntos establecidos en el estándar de competencia de Manejo higiénico de alimentos y el cumplimiento de cada uno de los puntos son importantes, se clasificaron las mejoras acorde a los puntajes mayores otorgados en el instrumento de evaluación y al impacto que esta tiene en la salud del comensal, razón de ser de este estándar.

La clasificación de la misma se hizo en Alta, Media y Baja. Las mejoras clasificadas con impacto alta refieren a que representan un elevado riesgo de salud del comensal y del personal con alta probabilidad que ocurre. Los clasificados como media representan un riesgo menor pero con posibilidad que ocurre. Las de baja se tienen que ver con orden y acomodo de los productos, relacionados en algún caso con la actitud u omisiones del personal, pero con una posibilidad menor de que implican un riesgo a la salud del comensal o trabajador. En la clasificación de las mejoras contribuyó el personal de la empresa. Los resultados muestran el impacto que este estándar puede tener dentro de la empresa.

Clasificación de mejoras implementadas por impacto: 207



El porcentaje de mejoras de alto y medio impacto suman un 65% del total, es decir, más de la mitad de las mejoras implementadas tienen un impacto claro en las prácticas de seguridad alimentaria o bien inciden en evitar la transmisión de enfermedades por contaminación de alimentos. Un 35% de mejoras fueron de bajo impacto, de rápida implementación y bajo costo, muy relacionadas con descuidos u omisiones que inciden de manera menos directa en la posibilidad de afectar a la salud.

Ejemplo de Mejoras de Alto Impacto

ANTES



Freidora y plancha sucias y presenta restos de grasa y cochambre a pesar de ya no estar en uso en ese momento.

Freidora limpia y en buenas condiciones con programa de limpieza establecido.

DESPUÉS



No se coloca el producto que llega inmediatamente en refrigeración, existe pescado fuera del área de congelación. Producto químico (jabón) derramado sobre el pescado. Producto en moldes sin tapadera dentro del congelador. La parrilla muestra grasa, residuos de comida y cochambre.



Actualmente los alimentos se depositan dentro del congelador con su respectiva tapadera y etiqueta de ingreso, implementando el sistema de ingreso PEPS.

En Atención a comensales el número de mejoras fue menor. Este estándar está enfocado a aspectos menos tangibles en comparación al manejo higiénico de alimentos, donde la detección en la mejora es más evidente. Sin embargo, también refleja que las empresas PYME trabajan mucho más en lo que está en el exterior, como es el caso de la atención al cliente y descuidan lo que está atrás, en la elaboración del alimento que se consume.

La mayor parte de las mejoras estaban enfocadas al acomodo de las mesas, el montaje de las mismas, situaciones algunas de fácil resolución. Una de las cosas que si se observó es que el personal es cuidadoso en el proceso de atención al cliente, sobre todo cuando el empresario está al frente y atento al mismo.

En el caso de este estándar se detectaron 39 mejoras entre las 9 empresas que participaron en el proceso de capacitación y certificación de competencias laborales, representando un promedio de 4.3 por empresa y 0.71 por participante en el proceso. Al cierre del proceso se habían implementado 30 mejoras.

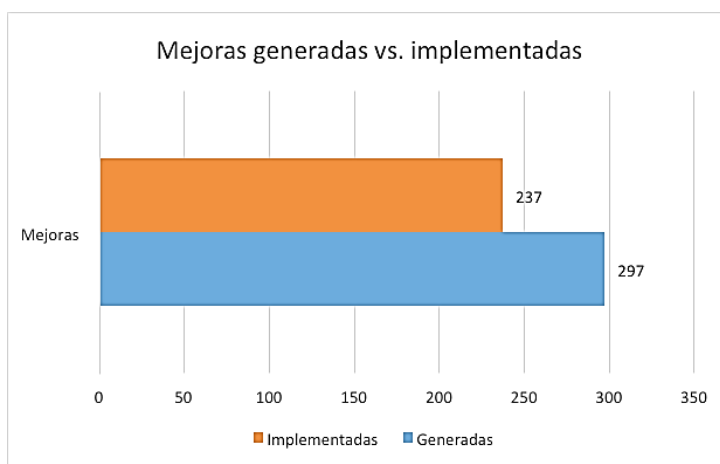
En el caso de las mejoras de Atención a comensales, todos los equipos de trabajo los clasificaron de bajo impacto. Consideraron que en este estándar la atención personalizada y el cubrir los aspectos de servicio que marca el estándar, es algo conocido por muchos de ellos y se aplica correctamente (uso de charola, utensilios de trabajo) en la mayoría de los casos.

• Resumen mejoras en las empresas

El total de mejoras implementadas por el personal de las 19 empresas participantes, en Manejo higiénico de alimentos y Atención a comensales fue de 297 en ambos estándares. De esas mejoras con el apoyo de los equipos de trabajo se logró la implementación de 237.

Cada empresa desarrollo sus acciones en un promedio de 30 días. Las mejoras estuvieron clasificadas en tres categorías: alta, media y baja, por su impacto dentro de la empresa.

La clasificación final de las mejoras por el posible impacto a generar en las empresas se muestra en la tabla, considerando ambos estándares de competencia.



CONCENTRADO GENERAL DE MEJORAS IMPLEMENTADAS

	Alta	Media	Baja	Total
Manejo higiénico de alimentos	63	71	73	207
Atención a comensales	0	0	30	30
Total	63	71	103	237

De las 237 mejoras implementadas, el 14.5% correspondía a atención a comensales mientras que el 85.5% al Manejo higiénico de alimentos.

- **Lecciones aprendidas**

- El enfoque de la capacitación basada en competencias demuestra su utilidad y fuerza ya que se enfoca a cubrir las necesidades del sector, puntualizando en aquellos elementos que verdaderamente necesita la empresa. En este caso la posibilidad de contar con estos dos estándares del CONOCER donde las competencias han sido identificadas y estandarizadas, facilitan el trabajo de las personas al momento de elegir qué y cómo y porqué realizar una tarea o función.
- Ambos estándares, el de Atención a comensales y de Manejo higiénico de alimentos son de peso en el sector turístico. Pero en particular el de Manejo higiénico de alimentos es poderoso, por los resultados que puede generar a corto plazo. Se vuelve de suma importancia para la aplicación en PYME del sector turístico en donde el personal que ocupa las cocinas muchas veces cuenta con un bajo nivel educativo formal y realizan sus trabajos de manera improvisada. Mientras que certificados de proceso tipo el distintivo H se enfoca al establecimiento, el proceso de certificación por competencias se centra en la persona.
- La capacitación específica que culmina en una certificación genera un alto nivel de motivación y compromiso en el personal para demostrar lo aprendido y poner en acción la competencia. No obstante, puede quedarse "corto" el aprendizaje si la capacitación se hace de manera "instrumental", sin reflexiones colectivas y trabajos grupales. Fue esto lo que los participantes valoraron mucho dentro del proceso de aprendizaje. A la vez permitió generar conocimientos más allá de lo establecido en el estándar, especialmente cuando se compartieron experiencias.

- Los estándares de competencias y algunas de los componentes de la metodología SIMAPRO se pueden utilizar de manera simultánea para potenciar los resultados de los mismos. En este caso el uso del recorrido diagnóstico, relacionar los conocimientos transmitidos y trabajados en aula con las evidencias encontradas en el lugar de trabajo, generan un aprendizaje significativo en las personas.
- El estándar de Atención a comensales, marca en uno de sus desempeños que el mesero inicie la sesión asistiendo a la reunión del briefing. Se recomienda que en la capacitación se ponga énfasis a que participe activamente en la sesión del briefing, para dar mayor alcance al desempeño esperado. En relación a considerar el corta puros entre sus utensilios de atención habría de dar una orientación específica, ya que la mayoría de los restaurantes no permiten que se fume en su interior. En otras palabras, es en la capacitación donde se puede dar el contexto y profundidad a la competencia, lo que al final determina que tan significativo y profundo resulte el aprendizaje que se genera en el personal.
- El deseo y la disposición de la gente adulta al aprendizaje está siempre vigente y esto se comprobó en los trabajos de los equipos. En sus opiniones finales al respecto, los adultos convierten el aprendizaje en una evolución personal de mejora. Se sienten útiles y reconocidos al colaborar, participar, opinar y formar parte de la solución de la problemática que enfrenta la empresa. Eso se pudo observar con toda claridad. Por eso es necesario que las empresas tomen el tiempo para hacer participar a la gente, involucrándolos con metodologías participativas que permitan a las personas contribuir al avance de la empresa, tanto en lo económico como social.
- En zona turística de playa las temporadas alta y baja juegan un papel importante para la coordinación de las actividades de capacitación y certificación. Se requiere de flexibilidad por parte de los prestadores de servicio de la capacitación y evaluación. Al mismo tiempo se debe controlar los procesos y evitar que por motivos de cambio de temporada, el personal no pueda concluir su proceso de aprendizaje con la evaluación-certificación.
- Ayudó mucho que la capacitación se hiciera en el propio lugar de trabajo, en la empresa PYME. Permitió vincular el aprendizaje teórico de conceptos y procedimientos, con la práctica inmediata. Eso generó un impacto inmediato de la capacitación en los procesos y en las condiciones del lugar de trabajo. Muchas veces las empresas cuestionan la capacitación con el argumento que no se logre aplicar lo aprendido. Con la capacitación 'in-situ' se generaron impactos inmediatos. Permitió también acercar la capacitación a la empresa, rompiendo con el estigma de que es 'tiempo perdido' y con el frecuentemente mencionado argumento de que 'no hay tiempo'.

No menos importante es el hecho de que el empresario a realizarse el diagnóstico en la empresa, se sensibiliza más fácilmente para realizar las inversiones, aunque sean mínimas, para mejorar las condiciones de manejo higiénico y estándar de servicio.

- La actividad de recorridos diagnósticos iniciales y las finales de verificación de las mejoras, requieren ambos un mínimo de una hora y media por empresa PYME. Sin embargo, el tiempo invertido en esta actividad es garante de que el proceso de aprendizaje se puede hacerse significativo. No solo en lo individual sino sobre todo en lo colectivo. Es una manera potente para vincular el aprendizaje individual con el colectivo, abriéndose la posibilidad de incidir de manera relevante en indicadores de estándares de servicio, calidad en los procesos, uso eficiente de recursos, condiciones seguras de trabajo.

CONCLUSIONES

1. Las empresas que aplicaron SIGPROL-SIMAPRO reportaron todos resultados positivos en productividad. En algunos casos prevaleció la reducción de costos, en otros la mejora de calidad en el servicio o el incremento en las ventas. Sin embargo, en la mayoría de los casos hubo mejoras en más de una dimensión económica de la productividad. Todas las empresas reportaron resultados “blandos”, tanto del orden organizativo (estandarización por medio de procedimientos) como de gestión de recursos humanos (capacitación, comunicación, seguridad y salud en el trabajo). Ambas categorías de resultados representan una contribución al desarrollo sostenible de la cadena del turismo de la región.
2. Los resultados del pilotaje demostraron que la combinación de los componentes del SIMAPRO con SIGPROL fortaleció la asistencia técnica en productividad que recibieron las empresas. En todas se abrieron espacios de diálogo para avanzar en condiciones de trabajo decente.
3. Los componentes del SIMAPRO que podrían sumarse al SIGPROL⁷ son: a) Integración de un comité bi-partita, que ayudaría a activar las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad que se establecen en la Ley Federal del Trabajo, b) Encuesta de Clima Laboral, c) Micro reuniones de retroalimentación: “Mini-SIGPROL”, d) Cápsulas de Capacitación, e) Talleres de líderes, f) Incorporación de temas transversales de la OIT: Trabajo Decente, Seguridad y Salud en el Trabajo, Empleo Verde, Igualdad de Género (no discriminación). Esto permitiría acercar las PYME a los conceptos del trabajo decente y diálogo social.
4. Un factor que tuvo un peso relevante en el logro de los resultados en cada uno de las empresas fue la capacidad del consultor de complementar la metodología SIGPROL-SIMAPRO con contenidos de una consultoría organizativa y de gestión de recursos humanos, tales como: aspectos administrativos, definición de procesos, capacitación en liderazgo, definición de competencias, normatividad en seguridad y salud en el trabajo, sistemas de remuneración, entre otros. Importante a resaltar es que estos elementos no desplazan los componentes de la metodología SIGPROL-SIMAPRO sino que mantengan un rol coadyuvante en la intervención.
5. El complemento de la intervención basada en la medición y mejora integral de la productividad, fue la capacitación, evaluación y certificación por competencias. Mientras el SIGPROL-SIMAPRO se circunscribe al desempeño y aprendizaje grupal, la formación por competencias se centra en el individual. De la experiencia piloto se deriva que en la medida que se gestionen ambos tipos de aprendizaje, el grupal e individual, el impacto es mayor a que se implementa solo uno.

⁷ Esta incorporación será paulatina ya que al incluir herramientas nuevas en la metodología se hace necesario aumentar el número de horas y las mismas están sujetas a los Lineamientos para la Operación del Programa de Apoyo para la Productividad.

Con la capacitación-certificación por competencias se alcanza impactar en cómo hacer el trabajo: contenido y condiciones. Con el SIGPROL-SIMAPRO se llega al siguiente nivel de impacto, que son resultados medidos a través de indicadores de proceso y sociales. Lo recomendable es sumar ambos: la capacitación-certificación por competencias y la medición de indicadores con retroalimentación.

6. Ambas intervenciones, SIGPROL-SIMAPRO y capacitación-certificación por competencias, condujeron a un proceso de aprendizaje continuo para el trabajador. En el caso del primero, el aprendizaje es de más larga duración que el segundo. Sin embargo, el segundo llega a la certificación, lo que incrementa la empleabilidad del trabajador en el mercado de trabajo. Con las rotaciones que suelen ocurrir, el certificado resulta un beneficio relevante para el trabajador. Si a este se suman los resultados que se hayan tenido a través de las mediciones, se fortalece aún más su posición en el mercado de trabajo.
7. Finalmente y no menos importante, ambas intervenciones significan valorar a la persona y al trabajo que realiza. El trabajador es escuchado y reconocido por sus competencias. Es una manera de mejorar la productividad a partir y con los trabajadores, donde las condiciones de trabajo y el diálogo en el lugar de trabajo son parte esencial de cómo lograr que la PYME se posiciona mejor en el mercado y sea capaz de generar más y mejores empleos en el sector turismo.

ANEXO: Los componentes, procesos administrativos y tiempos de asistencia técnica de SIGPROL

1. Los grupos de trabajadores de la empresa se sensibilizan con el curso de productividad y empleabilidad lo que facilita la implementación de la metodología y al mismo tiempo permite familiarizar a los trabajadores con el Consultor SIGPROL.
2. Esta sensibilización se permea al Directivo quién se sensibiliza cuando en la empresa hace falta el cumplimiento de algunas disposiciones legales como proporcionar equipos de seguridad a los trabajadores, por ejemplo.
3. La parte administrativa y operativa que participaron en la implantación de la metodología requirió mucho más del tiempo que está establecido en el mismo:
 - i. Llenado de Pre-Diagnóstico: 3 horas.
 - ii. Reunión con el empresario presentación de la metodología SIGPROL: 1 hora.
 - iii. Elaboración de la minuta de la reunión efectuada con el empresario: 30 minutos.
 - iv. Mapeo de primer nivel: 3 horas divididas de la siguiente manera: identificación de problemas (2 horas), valoración de los problemas mediante la metodología SIGPROL (1 hora).
 - v. Tiempo de elaboración del informe diagnóstico con todos los requisitos establecidos en las páginas 31 y 32 del Manual SIGPROL: 3 horas.
 - vi. Presentación del Informe Diagnóstico a la empresa (que problemas enfrenta, cuáles se pueden atender por SIGPROL, qué se requiere, quiénes deben de participar, qué compromisos y que responsabilidades implica para cada uno de los participantes, qué resultados se pueden esperar y para cuando es factible esperar los resultados), todo esto contenido en el Manual SIGPROL y definición del área donde se trabajará (2 horas).
 - vii. Mapeo de Segundo Nivel: donde se realiza la presentación a los trabajadores, dándoles a conocer en qué consiste la metodología SIGPROL y el taller de visualización de problemas, considerando un promedio de 8 trabajadores, lleva de 4 a 5 horas, ya que hay que realizar todas las actividades establecidas en la metodología SIGPROL:
 - a) Realizar actividades establecidas en las páginas 34-35 del Manual (2 horas).
 - b) Aplicación de Clima Laboral SIMAPRO al primer y segundo nivel de la organización: 1 hora.

- c) Procesamiento de Clima Laboral: 1 hora.
- d) Entrega, presentación de resultados al empresario y definición de las primeras acciones de mejora: 1 hora.

viii. Talleres de Implementación: Se llevaron a cabo en distintos días en todos los casos, se observó que no se pudo establecer fecha y hora determinada para los mismos en base a las actividades de operación de la empresa, en el 100% de los consultores y sus empresas hubo variantes significativos.

Se realizaron 10 sesiones talleres de implementación con un mínimo de 3 horas y un máximo de 6 por evento; el tiempo promedio por taller fue de 4 horas, donde se llevó a cabo la evaluación de la implantación de la metodología y el taller de orientación sobre los derechos y obligaciones que en materia de Productividad prevé la Ley Federal del Trabajo. Todo esto en virtud de las necesidades de las empresas, lo que nos da un total de 35 horas. En estos talleres de implementación se llevó a cabo por parte del Consultor en el área de intervención la revisión de:

- Los indicadores que se establecieron.
- El cumplimiento de los compromisos.
- El grado de aceptación de responsabilidad.

ix. Proceso de elaboración del Informe Final de Resultados, mismo que deberá de cumplir con los requisitos establecidos en el manual SIGPROL.

La elaboración del Informe Final de Resultados lleva un promedio de 3 a 4 horas en su elaboración.

4. En este caso, la aplicación del Pre-Diagnóstico la realizó el propio consultor. Esto le permitió conocer de primera mano la problemática que el empresario manifestó y conocer con exactitud que esperaba el cliente de él y de la Metodología, alentando a profundizar acerca de su percepción del problema, qué es necesario resolver y del trabajo que debía realizar. El Consultor aquí pudo recabar toda la información que consideró pertinente para lograr su fin, aún cuando la percepción personal del empresario y del equipo de primer nivel no sea el problema principal, el objetivo de esta etapa fue el de definir y planificar el proyecto de intervención; y aunque se limita su alcance a una reunión y análisis rápido de información esencial, le permitió valorar: el compromiso del empresario con el éxito del proyecto, la posible participación del equipo de primer nivel en el mismo y en general evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente.

Cuando se aplica un Pre-Diagnóstico, éste se convierte automáticamente en un modelo de referencia. En consultoría los modelos de referencia, se convierten en modelos ideales contra los cuáles se compara la organización, por lo que entonces al finalizar el mismo deberíamos comparar la organización nuevamente (Post-Diagnóstico) contra el Pre-Diagnóstico inicial para conocer los avances o retrocesos de la empresa.

5. La operación propia de la empresa, lleva a que en ocasiones no se genere las sesiones en las fechas programadas ya que al tratarse de pequeñas y medianas empresas, los trabajadores se convierten en indispensables para la operación de la empresa, incluyendo al empresario que es vital para la toma de decisiones en la operación.

Se señala esto debido a que se establece en el PAP-01 (Solicitud de Intervención) las fechas en las que se llevarán a cabo las sesiones y todo cambio debe ser señalado por el Consultor a la STPS.

6. Los talleres de visualización que establece la Metodología SIGPROL permiten clarificar de manera rápida el área que requiere de atención prioritaria para la empresa.
7. Es necesario contar con un Manual de Procedimiento para el llenado de los documentos administrativos. En la práctica el desconocimiento del llenado de estos documentos generó que se cometieran errores y retrabajos en el caso de este equipo de consultores que se encontraba en la ciudad de Tepic, Nayarit en su mayoría y que cada vez que se generaba un cambio debía trasladarse a Puerto Vallarta, Jalisco o Bahía de Banderas, Nayarit y esto puede suceder en otros estados.
8. Los consultores recomendaron generar una base de datos de buenas prácticas SIGPROL que permita la transferencia del conocimiento o una red de consultores SIGPROL, misma que facilite la colaboración y el aprendizaje conjunto, lo que generó que, ante la duda, se trabaje por ensayo y error.
9. Es necesario dar a conocer los otros componentes del Programa de Apoyo para la Productividad (PAP) para completar y fortalecer el desarrollo de capacidades de los trabajadores en las empresas.

10. Se sugiere establecer en el Manual SIGPROL la conformación de un Comité SIGPROL que permita la coordinación de las acciones, este comité se creó en el 100% de las empresas intervenidas, por la experiencia del Consultor SIMAPRO. Pero además, la integración del Comité señalado, éste fortalecerá en las empresas la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad que exige la Ley Federal del Trabajo.
11. Cabe señalar que el total de horas en promedio que destinó cada Consultor SIGPROL - SIMAPRO a cada empresa fue de 59 horas y media, considerando que no exista ningún error en la elaboración de los formatos PAP-02 (Registro de Trabajadores Beneficiarios).

Esto sin duda alguna, casi rebasa en 50% las horas establecidas en los Lineamientos para la Operación del Programa de Apoyo para la Productividad, mismos que establecen que la asistencia técnico-legal en materia de productividad será de 40 horas en un periodo de hasta tres meses.



REFERENCIAS

- **Organización Internacional del Trabajo.** Sistema Integral de Avance y Medición de la Productividad (SIMAPRO). Disponible en: <http://www.oitsimapro.org>
- **Secretaría del Trabajo y Previsión Social.** Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL). Disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/productividad_laboral/productividad/pdf/Manual%20SIGPROL-2012.pdf
- **Sievers, M; Núñez, D.** El potencial económico y las condiciones de trabajo de las PYME en la cadena del turismo en Bahía de Banderas – México. OIT, 2014. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_329148.pdf

*Informe de Resultados. Colaboración OIT-STPS-CONOCER.
SIGPROL-Bahía de Banderas.*

*Productividad, Capacitación y Certificación por Competencias en la
Cadena de Valor del Sector Turístico de la Riviera Nayarit. Buenas
prácticas de SIGPROL-SIMAPRO en las empresas.*

Se terminó de imprimir el 24 de Octubre de 2016 en los talleres de
Proveedora de Servicios Gráficos del Norte, S.A. de C.V., Isaac
Garza No. 1363 Ote. Col. Centro, Monterrey, N.L.

La impresión consta de 2,800 ejemplares impresos en papel
couché de 130 grs. en interiores, y portada en cartulina couché de
300 grs. con barniz UV.

