

Cómo iniciar la medición y la retroalimentación en SIMAPRO

Aplicación en organizaciones del sector turismo en México



Oficina Internacional del Trabajo

CINTERFOR

Oficina de Países de la OIT para
México y Cuba

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor), 2011.

Primera edición 2011.

Las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Organización Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Pacheco, Martha; Sarazola, Silvia (EDS.)

Cómo iniciar la medición y la retroalimentación en SIMAPRO. Aplicación en organizaciones del sector turismo en México: OIT/Cinterfor, 2011. 94 p.

Bibliografía 89

Anexo 90-92

ISBN: 978-92-9088-255-8

Medición / Productividad del trabajo / Condiciones de trabajo / Turismo / Hotelería / Trabajo decente / Buenas prácticas / Diálogo social / Formación profesional / México.

México: OIT/Cinterfor, 2011.

Impreso en México.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Organización Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas, procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Organización Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas, procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Organización Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvent@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región. Las publicaciones pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, Montevideo, Uruguay. También pueden solicitarse por fax al: 902 1305 o por correo electrónico a: oitcinterfor@oitcinterfor.org Sitio en la red: <http://www.oitcinterfor.org/>

Impreso en México



Tabla de contenido

Presentación	9
Introducción	10
1. Presentación de SIMAPRO	10
2. Experiencias de SIMAPRO en América Latina	11
Capítulo I. SIMAPRO en el sector turismo	12
1. SIMAPRO y los desafíos del sector turismo	13
2. SIMAPRO en el sector turismo mexicano	23
Capítulo II. El inicio de SIMAPRO en el Hotel Villa del Conquistador	28
1. Contexto de aplicación	29
2. El punto de partida de SIMAPRO	34
3. El sistema de medición de SIMAPRO en la acción	36
4. Resultados de la aplicación inicial	48
Capítulo III. El inicio de SIMAPRO en el Hotel Presidente Intercontinental	56
1. Contexto de aplicación	57
2. El punto de partida de SIMAPRO	60

3. El sistema de medición de SIMAPRO en la acción	61
4. Resultados de la aplicación inicial	69
Capítulo IV. Análisis de las experiencias de aplicación	73
1. Cimiento común, estrategias flexibles	74
2. Buenas prácticas de trabajo decente	80
Conclusiones	86
Bibliografía	89
Anexo. Categorización de condiciones de trabajo	90



Presentación

La finalidad de este material es describir aplicaciones prácticas de cómo se inició el Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad, en adelante SIMAPRO, en el sector turismo de México, presentando las experiencias de dos organizaciones: el Hotel Villa del Conquistador y el Hotel Presidente Intercontinental. El análisis de las prácticas en ambos hoteles, permite identificar aspectos comunes que constituyen la identidad de SIMAPRO y facilitan su incorporación en cualquier tipo de empresa.

Al mismo tiempo, es posible verificar la flexibilidad del Sistema para adaptarse a las características de cada compañía: el Hotel Villa del Conquistador es una organización mediana, familiar, ubicada en la ciudad de Cuernavaca (Estado de Morelos) y el Hotel Presidente Intercontinental es una empresa grande, perteneciente a una cadena internacional, ubicada en la capital del país.

La elaboración de este documento es producto de un proceso de construcción colectiva, donde se complementan y potencian diferentes aportes: Leonard Mertens realizó contribuciones sustantivas en la elaboración de contenidos y efectuó propuestas de mejora en forma continua; Dolores Correa y Francisco Hernández efectuaron la sistematización de la aplicación de SIMAPRO en los hoteles Villa del Conquistador y Presidente Intercontinental, respectivamente; Luvia Soto adaptó a América Latina el documento de la OIT sobre reducción de la pobreza a través del turismo, incorporando el análisis sobre las experiencias de SIMAPRO y la reflexión conceptual a partir de la práctica; Felisa Cueva y Mónica Falcón realizaron aportes clave para la elaboración de contenidos; Martha Pacheco y Silvia Sarazola tuvieron a cargo la revisión y edición final del documento.

Descripción:

El primer capítulo fundamenta la aplicación de SIMAPRO en el turismo: las oportunidades que ofrece el sector, los desafíos que enfrenta y las respuestas que puede dar SIMAPRO.

El segundo y el tercer capítulos están dedicados a describir el inicio de SIMAPRO en las mencionadas organizaciones del sector turismo mexicano, lo que constituye una referencia para las empresas que dan sus primeros pasos en la aplicación de SIMAPRO.

El cuarto capítulo presenta un análisis de ambas aplicaciones, desde una óptica metodológica y desde la perspectiva de los parámetros de buenas prácticas de trabajo decente.



Introducción

1. Presentación de SIMAPRO

SIMAPRO es una metodología que promueve la OIT en América Latina y el Caribe; basada en el diálogo social, responde a necesidades expresadas por las organizaciones y los actores sociales.

A través de la participación activa de los actores desde la base de las organizaciones, SIMAPRO propone la instalación de prácticas laborales orientadas al trabajo decente. Incorpora principios de la OIT, como los adoptados en importantes instrumentos: la Declaración sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa (2008) y el Pacto Mundial para el Empleo (2009) y se vincula estrechamente con la Recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos.

SIMAPRO tiene una doble finalidad: mejorar la productividad y las condiciones de trabajo.

La innovación social que significa SIMAPRO en las organizaciones es la suma de: **una filosofía de gestión, una herramienta de gestión y un modelo de gestión.**

La **filosofía** SIMAPRO se basa en el diálogo social, a partir de una comunicación abierta y directa entre todos los niveles de la organización, desde abajo hacia arriba y viceversa.

Como **herramienta de gestión**, SIMAPRO incluye varios componentes: medición, retroalimentación, capacitación, diagnóstico del clima laboral.

En tanto **modelo**, el eje de simapro es la participación. De allí se desprende la comunicación, fortalecida con información y capacitación, lo que conlleva a mayor motivación.

SIMAPRO es un sistema de aprendizaje en las organizaciones, focalizado a lograr los objetivos del área y de la organización, acordados entre todos los involucrados. SIMAPRO promueve el aprendizaje en tres niveles simultáneos: individual, grupal y organizacional.

En este material se aborda la dimensión del aprendizaje grupal, a través de ejemplos de aplicaciones del componente de medición en organizaciones del sector turismo mexicano.

2. Experiencias de SIMAPRO en América Latina

SIMAPRO se está aplicando en varios sectores productivos, en diferentes países de América Latina.

Sector	Países	
Azucarero	- Cuba. - México. - República Dominicana.	
Confección	República Dominicana	
Frutícola exportador	Chile	
Vitivinícola	Chile	
Automotriz (autopartes)	México	
Turismo	- México. - República Dominicana.	

En 2010 se llevaron a cabo acciones formativas sobre SIMAPRO en Uruguay, Argentina y Barbados.



Capítulo I

SIMAPRO en el sector turismo

1. SIMAPRO y los desafíos del sector turismo

1.1. Potencialidades del turismo

1.2. Oportunidades de mejora

1.3. Estrategias de SIMAPRO frente a los desafíos del turismo

1.4. SIMAPRO: de la medición al aprendizaje

2. SIMAPRO en el sector turismo mexicano

2.1. Contexto de aplicación: el turismo en México

2.2. Experiencias de SIMAPRO en el sector turismo mexicano

1. SIMAPRO y los desafíos del sector turismo

Para la OIT, el sector de la hotelería, la restauración y el turismo (HCT) incluye¹:

- hoteles, pensiones, moteles, campamentos para turistas y centros de vacaciones;
- restaurantes, bares, cantinas, cafeterías, pubs, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;
- instituciones que suministran comidas y refrigerios en hospitales, cantinas de fábricas y oficinas, escuelas, aviones y barcos;
- agencias de viaje, guías de turismo y oficinas de información turística;
- centros de conferencias y exposiciones.

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), el término turismo abarca a las actividades de personas (visitantes) que viajan y permanecen en lugares fuera de su entorno habitual por menos de un año por motivos recreativos, de negocios u otros. Los turistas son personas cuyo propósito principal de visita no es una actividad remunerada dentro del destino².

El turismo es un sector caracterizado por el desarrollo y el crecimiento económico, lo cual genera potencialidades para la economía, para la generación de empleo y para contribuir a la reducción de la pobreza.

La **sostenibilidad** es la clave para el crecimiento económico, la creación de empleo y el trabajo decente en el turismo, al igual que en los demás sectores productivos.

El **desarrollo sostenible** es aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

El **turismo sostenible** tiene por objeto fomentar la prosperidad local mediante la maximización de su contribución a la prosperidad económica del lugar de destino, incluido el gasto realizado por los turistas que se retiene a este nivel. Consta de tres pilares: la justicia social, el desarrollo económico y la integridad ambiental. Debería generar ingresos y empleo decente para los trabajadores, sin afectar el medio ambiente y la cultura.

1 Bolwell, Dain; Wolfgang Weinz. Reducir la pobreza a través del turismo. Ginebra: OIT, Programa de Actividades Sectoriales, 2009.

2 Ibid.

El desarrollo debería ser una experiencia positiva para la población, las empresas, los trabajadores y los propios turistas.

Una **empresa sostenible** es una fuente clave de crecimiento, de creación de riqueza, empleo y trabajo decente; tiene en cuenta las repercusiones diferenciadas de sus políticas y prácticas en las personas; no afecta negativamente el medio ambiente, la comunidad, la sociedad o la economía local. Para promover las empresas sostenibles y garantizar la calidad del empleo, es necesaria la cooperación entre los gobiernos, las empresas, los trabajadores y la sociedad.

El diálogo social es fundamental en la senda hacia el desarrollo, el turismo y las empresas sostenibles.

1.1. Potencialidades del turismo

El sector turismo ofrece una serie de oportunidades que lo transforman en un motor para el empleo y el desarrollo.

■ Desarrollo y crecimiento económico

El turismo constituye una de las industrias más importantes del mundo; representa más de un tercio del total del comercio mundial de servicios; constituye más del 10% del PIB mundial y genera más de 230 millones de empleos. En comparación con otros sectores de la economía mundial, este es uno de los de más rápido crecimiento.

El sector de la hotelería no es el único que crece y que desempeña una importante función en su calidad de operador de cadenas de hoteles; los restaurantes, y en particular, el sector de las cafeterías y los comercios de comida rápida, han registrado un importante crecimiento en todo el mundo³.

■ Contribución del turismo a la reducción de la pobreza

El sector turismo cuenta con un amplio espectro de posibilidades para contribuir en la lucha contra la pobreza en el mundo. Su potencial para la creación de trabajo decente, en el propio sector y en los relacionados, requiere estrategias claras, consultadas, articuladas y supervisadas mediante planes substanciales de reducción de la pobreza en cada país⁴.

3 OIT. Cambios y desafíos en el sector de la hotelería y el turismo. Documento temático para el debate en el "Foro de diálogo mundial para el sector de la hotelería, la restauración y el turismo", Ginebra, OIT, 2010.

4 Bolwell, Dain; Wolfgang Weinz. Op. cit. p. 11

■ Generación de empleo

El turismo es una actividad que requiere la utilización de numerosos recursos humanos y también constituye una importante fuente de creación de puestos de trabajo. A escala mundial, este sector registra una de las mayores tasas de creación de empleos con distintos grados de calificación y permite que los jóvenes, las mujeres y los migrantes puedan ingresar, en forma rápida, al mercado de trabajo. La mitad de los trabajadores del sector tienen 25 años o menos; las mujeres constituyen entre el 60 y el 70% del personal que labora en el sector.

Además, un empleo directo crea cerca de un puesto y medio indirecto en la economía asociada al turismo; a nivel mundial, más de 230 millones de puestos de trabajo, lo que representa un 8% de la población trabajadora; y, el 30% de las exportaciones de servicios⁵.

■ Vinculación del turismo con otros sectores productivos

Una de las características del turismo es su vínculo con diversos sectores. Cuanto más se fortalezcan esos vínculos, a través de intervenciones explícitas, mayores serán los beneficios para un desarrollo económico más amplio e inclusivo. Al mismo tiempo, debería haber beneficios adicionales para la propia industria del turismo.

Los principales sectores relacionados con el turismo son: la construcción, la agricultura, la pesca, la elaboración de alimentos, la fabricación de muebles, el transporte y los servicios⁶.

1.2. Oportunidades de mejora⁷

Simultáneamente a las potencialidades que ofrece el sector, también existen desafíos que se incrementan cuando se presentan crisis, como la financiera de 2008, que trajo como consecuencia un gran deterioro en el empleo, ocasionando serios problemas a los trabajadores, sus familias y sus comunidades.

No obstante, las dificultades y transformaciones que enfrenta el sector pueden constituir oportunidades para poner en práctica medidas proactivas tendientes a solucionar los inconvenientes en forma participativa, a través del diálogo social.

5 OIT. Op. cit.

6 Bolwell, Dain; Wolfgang Weinz. Op. cit. p. 11

7 OIT. Op. cit. p. 12

Desde la perspectiva de SIMAPRO, conocer la situación actual y las tendencias del sector, permite identificar cómo contribuir con propuestas innovadoras, pertinentes y eficaces, que promuevan la sostenibilidad en un proceso de mejora continua.

■ Fragmentación del sector

El sector del turismo, y en particular el subsector de la hotelería y la restauración, está muy diversificado en cuanto a los tipos de empresas que desarrollan actividades en ese marco. A nivel mundial, alrededor de un 20% de la fuerza de trabajo desempeña tareas en empresas multinacionales, frente a un 80% que lo hace en el ámbito de las PyME. Esa fragmentación del sector trae aparejadas diferencias en cuanto al rendimiento y la competitividad, así como en la formación de los trabajadores. En efecto, las grandes cadenas hoteleras cuentan con recursos para financiar el desarrollo de los recursos humanos, incluidas la formación en el lugar de trabajo, mientras que las PyME carecen, por lo general, de la oportunidad para ofrecer a sus empleados tal tipo de capacitación.

Sin embargo, debido a la estructura y a la dimensión de estas organizaciones, el mantenimiento de un enfoque homogéneo en materia de recursos humanos y relaciones laborales, incluido el compartir experiencias entre países y regiones, puede suponer un reto y también un recurso, para las cadenas hoteleras que hayan adoptado criterios amplios en la gestión de los recursos humanos.

■ Complejidad en las relaciones de trabajo

La fragmentación del sector también se refleja en la diversidad y la complejidad de las relaciones laborales; es así como, además de los trabajadores que tienen vinculaciones directas, también hay otros cuyas actividades tienen relación indirecta, como los taxistas, los guías turísticos, los dependientes de tiendas, los artesanos, entre otros.

Las diferentes actividades relacionadas con el turismo, conllevan diversos tipos de contratos de trabajo: a tiempo completo, a tiempo parcial, temporales, ocasionales y estacionales. Tal diversidad tiene importantes repercusiones para el desarrollo de los recursos humanos.

Adicionalmente, a menudo se rebasan los límites entre la economía informal y la economía formal, presentándose situaciones de empleo precario y no registrado.

■ Contratación atípica e inestabilidad laboral

Las condiciones de trabajo se caracterizan por su atipicidad, en especial en las jornadas laborales: turnos discontinuos, de fin de semana, nocturnos, trabajo durante los períodos de vacaciones.

La prevalencia del empleo ocasional, temporal, estacional y a tiempo parcial, así como de los contratos en función de la demanda, o en régimen de subcontratación y de externalización, se relacionan con salarios comparativamente bajos (con frecuencia menores de la media nacional), la inestabilidad laboral y altos índices de rotación, que conducen a reducidas oportunidades de desarrollo profesional. La rotación de personal es costosa y tiene un elevado impacto sobre la productividad, la competitividad y la calidad del servicio; también puede traer aparejada una serie de resultados negativos, como la disminución de la calidad del trabajo y de compromiso de los empleados, así como la generación de costos para los empleadores, debido a la pérdida de personal calificado.

Los gastos que ocasiona la sustitución de un trabajador se reflejan en la etapa previa a la finalización de su relación de trabajo, en el proceso de contratación, selección, orientación y formación; además, la pérdida de productividad, representa la mayor parte de los costos totales (hasta un 70%) derivada de la inexperiencia de los nuevos empleados. La aplicación de políticas y procedimientos adecuados, entre las cuales se destacan la capacitación y desarrollo de carrera, pueden atraer y retener a empleados calificados y comprometidos, disminuyendo el índice de rotación del personal.

■ Necesidad de promover el diálogo social

El diálogo social desempeña una función primordial para un turismo sostenible, así como para la mejora de la productividad laboral en los establecimientos hoteleros y afines. Sin embargo, en las empresas del sector es preciso mejorar la comunicación entre la dirección y los trabajadores, tanto como incrementar el nivel de sindicalización, el cual es relativamente bajo, debido a varias circunstancias: estructura atomizada del sector, rotación del personal, predominio de PyME, subcontratación.

■ Brechas de género

Las mujeres constituyen cerca del 70% de la fuerza laboral en el turismo; no obstante, debido a insuficiencia de calificaciones tienden a desempeñarse en los empleos más vulnerables, donde es más probable que se vean sometidas a condiciones de trabajo inadecuadas, a desigualdad de oportunidades, maltratos, estrés, e inclusive, a acoso sexual. Respecto de su remuneración es, en promedio, 25% inferior a la de los varones que poseen aptitudes similares y desempeñan laborales iguales o semejantes.

La complejidad de los horarios, aumentan la presión sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, especialmente sobre las mujeres, que asumen las tareas de cuidado de los niños y ancianos, así como las labores domésticas. No obstante, cierta flexibilidad en las jornadas, como son las de tiempo parcial, pueden permitir conciliar el empleo con la vida familiar y social.

Por otra parte, el bajo nivel de participación femenina en las organizaciones de trabajadores, puede colocar a las mujeres en una posición de negociación más vulnerable y, aspectos como la seguridad y maltrato en el lugar de trabajo, no suelen abordarse desde una perspectiva de género.

SIMAPRO promueve la perspectiva de género en sus prácticas, a través de la transversalización y de acciones positivas en situaciones de desventaja de la mujer. El análisis de los puestos de trabajo y la aplicación del enfoque de competencias en la capacitación, la evaluación y la remuneración, permite avanzar hacia la utilización de criterios objetivos que disminuyan las brechas de género.

1.3. Estrategias de SIMAPRO frente a los desafíos del turismo

■ Hacia un turismo productivo y sostenible

SIMAPRO tiene una doble finalidad: mejorar la productividad y las condiciones de trabajo. Ambos contribuyen a la sostenibilidad económica y social del turismo.

En SIMAPRO, **productividad** se define y se mide como **efectividad**, que es el logro eficiente de los objetivos trazados por los integrantes de la organización en un período definido.

Las mejoras en las **condiciones de trabajo** incluyen diferentes aspectos: contractuales, organizativos y psicosociales, físico-ambientales, calidad de vida personal y en el trabajo, formación permanente⁸.

La estrategia de SIMAPRO se basa en la innovación social en las organizaciones, la cual tiene tres dimensiones: filosofía, herramienta de gestión y modelo de implementación.

■ Filosofía

La **filosofía** SIMAPRO se basa en el diálogo social, a partir de una comunicación abierta y directa entre todos los niveles de la organización, desde abajo hacia arriba y viceversa. Constituye un cambio de paradigma en la cultura organizacional para la cooperación y el diálogo de saberes, sostenidos en el aprendizaje continuo, el compromiso y la distribución equitativa de los resultados. Su **propósito** es resolver dificultades e identificar las oportunidades para elevar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, de forma oportuna y participativa, generando beneficios para la empresa y sus trabajadores⁹.

8 Ver anexo: Categorización de las condiciones de trabajo.

9 OIT. Panorama Laboral 2010. Lima, 2010.

Hay cuatro características centrales en la filosofía SIMAPRO:

- Integral: se analizan y proponen mejoras, no sólo a los procesos productivos, sino también a las condiciones de trabajo y a las actitudes.
- Flexible: puede adaptarse a cualquier tipo de organización, también en cuanto a los indicadores, a su interpretación y análisis.
- Permanente: el involucramiento y la mejora continua no terminan.
- Incluyente: participa todo el personal de la empresa.

La participación promueve la comunicación, fortalecida con información y capacitación, para la comprensión técnica, organizativa y social en la organización.

■ Herramienta de gestión

Como **herramienta de gestión**, SIMAPRO se inició sólo con la medición y retroalimentación. Posteriormente, se incorporaron nuevos componentes:

- Línea de base: análisis de debilidades y fortalezas de la organización, diagnóstico del clima laboral, maratón de mejoras, visualización de problemas y soluciones.
- Desarrollo de competencias: identificación, elaboración de estándares, capacitación, evaluación y certificación.
- Evaluación de impacto: de la medición y del desarrollo de competencias.

Este conjunto ofrece al sector turismo una amplia gama de opciones para incorporar SIMAPRO a la gestión del aprendizaje del personal y de la organización.

■ Modelo de implementación

El modelo de implementación del SIMAPRO tiene dos vertientes.

Al interior de la empresa, donde se integran un comité directivo con uno o varios operativos, conformados por representantes de la empresa y de los trabajadores. Es una gestión en que participan los distintos niveles jerárquicos: la alta dirección, las diferentes gerencias, las jefaturas de área, los trabajadores y sus representantes. Esto busca mejorar la comunicación entre los niveles y las áreas para optimizar la articulación de los procesos.

Al exterior, SIMAPRO propone un aprendizaje en red sobre las modalidades y prácticas de su implementación en otras empresas, instituciones, consultores, actores sociales. Esto permite un abordaje sectorial, compartiendo las diferentes experiencias, así como territorial, en los países y regiones.

1.4. SIMAPRO: de la medición al aprendizaje

SIMAPRO es un sistema de aprendizaje en las organizaciones, focalizado en lograr los objetivos acordados entre todos los involucrados. El aprendizaje se define en SIMAPRO como la creación de significados a partir de eventos –del pasado o del presente– que sirven de base para el comportamiento en el futuro.

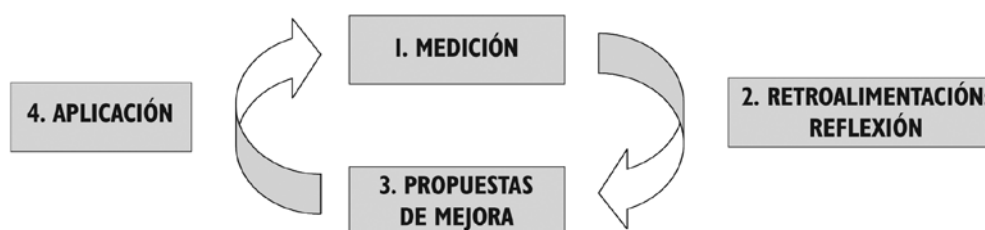
SIMAPRO promueve el aprendizaje en tres niveles simultáneos: individual, grupal y organizacional.

El **aprendizaje organizacional** se orienta a lograr un cambio en la institución, avanzando hacia una cultura de aprendizaje permanente, vinculando el diálogo social con el diálogo de saberes.

El **aprendizaje individual** se fomenta a través del desarrollo de competencias, su herramienta fundamental es la Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC).

El **aprendizaje grupal** se realiza a través del sistema de medición y retroalimentación. SIMAPRO permite medir sistemáticamente los indicadores de logro de los objetivos en las organizaciones y generar acciones de mejora continua, a las que se da seguimiento a través de retroalimentación grupal.

En SIMAPRO, los componentes del sistema de medición y retroalimentación se relacionan entre sí, a través de ciclos de mejora continua:



■ Medición

En SIMAPRO se mide el logro eficiente de los objetivos de los grupos de trabajo.

Los **objetivos generales**, corresponden a todas las áreas y se definen a partir de la misión, visión, valores y códigos de conducta de la organización. El personal contribuye en forma indirecta a través del logro de los objetivos específicos.

Los **objetivos específicos** se derivan de los objetivos generales y corresponden a algunas áreas, procesos o departamentos. El personal contribuye directamente a ellos con su desempeño.

Lo que se mide en SIMAPRO debe estar bajo control del grupo; SIMAPRO es una herramienta que promueve que se combinen las capacidades y talentos del personal con los demás factores que inciden en las condiciones de trabajo y en la productividad. Es preciso aclarar que otros factores, como las inversiones e incorporación de tecnologías, son clave para incrementar la productividad. SIMAPRO, por sí sólo, no es garantía de mejora si no está acompañado por otras medidas.

Para realizar la medición:

Se determinan los **objetivos** específicos del área, departamento o proceso.

Los objetivos se miden a través de **indicadores**. Un **indicador** es un cálculo concreto en el tiempo sobre el logro de objetivos. Muestra cuánto se está cerca o distante del resultado.

La medición se realiza a partir de **unidades de medición**, que son observables y estandarizadas, es decir, que no cambian (por ejemplo: minutos).

Una vez realizada la medición se procesa la información. Los resultados de la medición de los indicadores dan la valoración sobre el área, en función de los objetivos a alcanzar. Esta valoración se denomina **efectividad**.

En SIMAPRO, los resultados de cada indicador se convierten a **puntos de efectividad**. Los **puntos de efectividad** indican el resultado, considerando los objetivos. Tiene una escala con tres momentos, que se denominan **puntos ancla**.

+100 puntos	lo mejor que puede pasar con el indicador en el contexto de la organización.
0 puntos	ni mal ni bien acerca de lo que puede pasar con el indicador.
-100 puntos	lo peor que puede pasar con el indicador.

Hacer la conversión a puntos de efectividad es importante porque ayuda a valorar la distancia con respecto al objetivo planteado y brinda la posibilidad de sumar objetivos e indicadores diversos, estandarizados bajo el indicador efectividad.

■ Retroalimentación: reflexión

La retroalimentación sobre los resultados de la medición de la efectividad representa un sistema social, por dos razones:

- se compone de varias partes que están conectadas entre sí y generan un resultado conjunto;
- depende de una interacción con el entorno y a la vez influye en él y lo cambia.

La **junta de retroalimentación** es puesta en práctica. El objetivo de la junta es la reflexión y la participación de todos para analizar las mediciones del proceso.

Los principales **insumos** son:

- las mediciones de la efectividad del período,
- los compromisos de aplicación de las propuestas de mejora y su impacto en los indicadores,
- la selección de prioridades a analizar por el grupo,
- la **cápsula** de capacitación.

La junta consiste, fundamentalmente, en un ejercicio de reflexión. La reflexión es un momento clave en el aprendizaje: es cuando emerge la mejora que se está realizando como resultado de SIMAPRO. Una buena reflexión, implica cuestionar la rutina en un área y en el grupo de trabajo; requiere preguntarse por qué ocurrieron las disfunciones, problemas o errores que afectaron la producción o proceso de trabajo en el período que se está revisando. La reflexión es el proceso donde se toma distancia de una experiencia para ponderar, de manera cuidadosa y persistente, su significado y desarrollar inferencias.

La **secuencia** de la junta, si bien no es única, en general consta de:

- reflexión sobre **el seguimiento**: el avance de la aplicación de las propuestas de mejora y su impacto en los indicadores;

- reflexión sobre **la medición**: los resultados de las mediciones de efectividad en el período de análisis;
- reflexión sobre **la cápsula de capacitación**.

■ Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora se pueden clasificar en:

- El camino hacia una meta general;
- Una acción específica de mejora;
- La combinación de ambos tipos de propuestas de mejora.

■ Aplicación de las propuestas de mejora

Conviene establecer un formato de registro del seguimiento a las propuestas, el cual facilita la gestión del sistema. Esto permite visualizar los problemas y sus causas, la identificación y puesta en práctica de las propuestas y los resultados.

Las propuestas se pueden registrar en una planilla de cálculo o en un software especialmente diseñado o adaptado.

2. SIMAPRO en el sector turismo mexicano

2.1. Contexto de aplicación: El turismo en México

■ Situación y tendencias

México ha sido tradicionalmente uno de los principales destinos turísticos, no sólo de América Latina, sino del mundo.

Desde 2000 a 2008, México figura como líder entre los países latinoamericanos, en cuanto a receptor de turistas internacionales, superando a países grandes y de economías emergentes del continente americano, tales como Brasil y Argentina (con cifras que casi cuadruplican las de éstos últimos).

Según la Secretaría de Turismo mexicana (SECTUR), globalmente, los ingresos por turistas internacionales crecieron desde el año 2000 hasta el 2008, mientras que el gasto promedio por turista en diciembre de 2007 tuvo un incremento de 5.67%.

La cifra del gasto en consumo final por turistas nacionales, por otra parte, supera aún la de los turistas internacionales.

El turismo es una actividad económica sumamente importante para México: este sector aporta alrededor del 8% a la producción total. En términos de producción, esto significa que el turismo es tan importante como la agricultura y la minería en su conjunto. En términos de empleo, el turismo representa una tercera parte de todo el sector manufacturero y dos terceras partes del sector de la construcción.

Entre 1998 y 2005 el PIB turístico creció a 97.6%. En dicho período, la actividad turística tuvo un mejor comportamiento que la economía mexicana en su conjunto, pues el PIB turístico presentó tasas de crecimiento superiores a las del PIB nacional.

Con respecto al empleo total, en el período 2000-2007, la aportación de las actividades turísticas del país mostró una tendencia creciente, alcanzando en 2007 una cifra de 2.357.000 trabajadores, incrementando en 34.46% el número de empleados registrados en 2000.

A fines de 2008 y comienzos de 2009, sin embargo, el impacto de la crisis económica mundial se multiplicó en México por su cercanía y dependencia económica con Estados Unidos. Ello generó una baja significativa en la demanda, tanto de turismo nacional como extranjero.

En el año 2009, al problema económico se sumó la crisis sanitaria en México, a raíz de un brote del virus de Influenza AH1N1; esta situación creó un escenario complejo, en donde se reportaba una caída del 95% en la ocupación de la capacidad instalada de la hotelera nacional.

La pérdida de empleos en el sector se estimaba en 100.000 plazas a nivel nacional, frente a lo cual se realizaron negociaciones con sindicatos para reducir las jornadas laborales y establecer paros técnicos.

A partir de 2010 se inició el proceso de recuperación.

■ Desafíos

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) de México, establece que el turismo representa para el país una oportunidad fundamental para el desarrollo, considerando su capacidad de generación de empleo e ingresos¹⁰. Plantea como objetivo nacional hacer de México un país líder en la actividad turística, a través de varias estrategias: generar

10 México. Gobierno de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, 2007, p. 118-119.

inversiones, empleos y combatir la pobreza en zonas con atractivos turísticos; diversificar la oferta turística; desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos; actualizar el marco jurídico nacional; fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados; mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales en donde se ubique la actividad turística.

2.2. Experiencias de SIMAPRO en el sector turismo mexicano

La incursión de empresas del turismo en la aplicación de SIMAPRO en México tuvo como referencia la experiencia de la República Dominicana.

Experiencia pionera en la hotelería de República Dominicana
Inicio de la aplicación de SIMAPRO

En el Hotel Palladium de Santo Domingo, República Dominicana, el proceso de aplicación de SIMAPRO se inició en julio del año 2007, con base en el método 5S¹¹, que se había aplicado exitosamente por departamentos, con el involucramiento de la dirección general y demás gerencias del complejo.

La experiencia permitió optimizar la efectividad del trabajo, además de crear un mejor vínculo entre la gerencia, mandos medios y empleados de línea.

El trabajo se concentró en los aspectos de: roturas de vajillas, orden, limpieza y sobrantes de jugos en los bares del Hotel. En el análisis de problemas se detectaron como causas: mal manejo de utensilios y procesos, así como actitud del personal.

Entre las acciones realizadas se encuentran: taller de visualización, técnicas de análisis de datos para supervisores, lanzamiento del programa, reuniones diarias de retroalimentación (denominadas *simapritos*), gráficos de roturas.

Los principales obstáculos enfrentados fueron la resistencia al cambio y el tiempo empleado en las capacitaciones.

Los avances logrados giran en torno a: nueva gestión de trabajo, comunicación activa entre colaboradores, programa formadores internos, capacitación por competencias individuales y grupales (con una formación específica que permitió puntualizar los trabajos y solucionarlos con un esquema en las áreas de 40 horas/teoría y 60 horas/prácticas monitoreadas); capacitación continua, validación de carrera profesional, lo que significó un éxito importante de incentivación en el personal más antiguo y de formación empírica.

Se obtuvo la mayor plantilla certificada en la historia del Hotel (75%), y con respecto a la zona hotelera de República Dominicana.

11 El método de las 5S, así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa de orden y limpieza. Se inició en la década de 1960, con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

En México se interesaron varias empresas de turismo, entre ellas, los hoteles Presidente Intercontinental Chapultepec en la capital, Villa del Conquistador en Cuernavaca y restaurantes de comidas típicas y de cadena.

A partir de abril de 2009, en el contexto de las políticas de desarrollo del turismo en la Riviera Nayarit, SIMAPRO comenzó a aplicarse, constituyéndose en un proyecto que es oportuno reseñar brevemente, no sólo por sus dimensiones sino por tener al diálogo social como pilar vertebrador.

SIMAPRO en Riviera Nayarit

La iniciativa tuvo como gestores iniciales a líderes sindicales de hotelería y gastronomía y a la Delegación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el estado de Nayarit, a lo que se sumaron empresarios y la Secretaría de Turismo del gobierno estatal. Es de resaltar la participación sindical para lograr resultados satisfactorios en la primera etapa, desde la promoción hasta el inicio de su desarrollo.

Este fuerte avance colectivo y coordinado no tiene antecedentes en la historia de aplicación de SIMAPRO en México, donde las experiencias, si bien sobresalientes en cuanto a dimensiones y calidad de los procesos, no han tenido un carácter “masivo” como ésta.

Es interés conjunto de los representantes sindicales y de la Delegación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social del Estado de Nayarit, imprimir a este proyecto el planteamiento del desarrollo turístico ligado al combate a la pobreza lo cual, dadas las dimensiones de la iniciativa, probablemente constituirá un hito en futuras acciones de gran envergadura que se emprendan y cuyos resultados podrán beneficiar a cada vez más cantidad de trabajadores.

En la primera sesión de lo que ahora es la Red SIMAPRO-Turismo de Bahía de Banderas se integró el Consejo Tripartito de Gestión de Recursos Humanos por Competencias del sector turístico de Bahía de Banderas.

El Comité está integrado por las asociaciones de empresarios y hoteleros de Puerto Vallarta y la Riviera Nayarit, la Central de Trabajadores Mexicanos (CTM), la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), la Universidad Autónoma de Nayarit, la Universidad Tecnológica de Bahía Banderas y el Ayuntamiento de Bahía Banderas.

El objetivo del Consejo es promover un proceso articulado entre las empresas hoteleras de la zona, abocado a identificar las competencias clave que permitan al sector turístico ser competitivo y sustentable, aplicando prácticas de trabajo decente y productivo. A partir de las competencias identificadas se dio inicio a un proceso de autoformación y evaluación por competencias y de certificación de trabajadores.

Actualmente, SIMAPRO se está aplicando en tres regiones de México en el sector turismo: Ciudad de México (D.F.), Estado de Morelos y Bahía de Banderas. Entre las empresas se encuentran transnacionales y locales, así como organizaciones grandes y medianas.

Cada hotel eligió una o dos áreas, a modo de experiencia pionera, con la perspectiva de un efecto multiplicador en algunos hoteles. Las áreas en las que se ha aplicado son:

- Alimentos y bebidas.
- Stewards.
- Ama de llaves.
- Lavandería y mantenimiento.

Región	Empresas
Ciudad de México	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Presidente Inter-Continental Chapultepec. • Fonda San Angel. • Restaurantes Palacio de Hierro.
Morelos	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Villa del Conquistador. • 50 PyME.
Bahía de Banderas	<ul style="list-style-type: none"> • Paradise Village. • Mayan Palace. • Marival. • Four Seasons. • Palladium. • Villas del Palmar. • Occidental Allegro. • Decameron. • Samba. • Real del Mar. • Hoteles Riu.



Capítulo II

El inicio de SIMAPRO en el Hotel Villa del Conquistador

1. Contexto de aplicación

- 1.1. El turismo en la ciudad de Cuernavaca
- 1.2. Presentación institucional del Hotel Villa del Conquistador
- 1.3. Trayectoria de aplicación de SIMAPRO
- 1.4. Gestión operativa de SIMAPRO

2. El punto de partida de SIMAPRO

- 2.1. Taller de visualización de problemas y soluciones
- 2.2. Maratón de mejoras

3. El sistema de medición de SIMAPRO en la acción

- 3.1. El componente de medición
- 3.2. El componente de retroalimentación

4. Resultados de la aplicación inicial

- 4.1. Resultados cuantitativos
- 4.2. Resultados cualitativos

1. Contexto de aplicación

1.1. El turismo en la ciudad de Cuernavaca

■ Situación y tendencias

La ciudad de Cuernavaca es la capital del Estado de Morelos. Ha sido denominada la “Ciudad de la eterna primavera”, por su temperatura media anual de 21°C. Cuenta con una población de 650.0000 habitantes. Entre sus principales atractivos, además de las condiciones climáticas, la cercanía con la Ciudad de México, la disponibilidad de balnearios y parques acuáticos.

Los turistas provienen fundamentalmente del centro del país. Según datos recopilados entre 2003 y 2006, el 73.2%¹² de los visitantes reportan como motivo del viaje la visita a familiares y amigos, con intenciones de placer y diversión; el 61%¹³ de los visitantes que pernoctan lo hacen en casa de personas cercanas a la familia. Los turistas extranjeros que visitan el Estado, representan solamente el 2% del total de visitantes.

La contribución de Morelos al PIB nacional es del 1.3%; sin embargo, considerando sólo el PIB turístico, se observa que su aporte asciende al 1.8%¹⁴.

Según datos de 2008, el porcentaje de ocupación promedio en el Estado de Morelos es de 41.46% (38.56% de visitantes nacionales y 2.90% extranjeros)¹⁵. La estadía promedio es de 1.52 noches por visitante¹⁶.

La ocupación que se registra en fines de semana es significativamente mayor a la que se observa de domingo a jueves, encontrando cifras de hasta 70% en sábado, en contraste con 20% en otros días de la semana.

La ciudad de Cuernavaca, y el Estado de Morelos en general, tiene un gran potencial turístico, aunque su mayor dificultad es que la mayor parte de los turistas no pernoctan en la ciudad o no lo hacen en un hotel.

12 Redes Turismo. Impacto económico del turismo en el Estado de Morelos.

13 Redes Turismo. Perfil, derrama y grado de satisfacción del visitante a Morelos, reporte del trimestre noviembre 2006 a enero 2007.

14 INEGI. Cuenta satélite del turismo para México 2003-2007.

15 SECTUR con base en información generada a través del Sistema Nacional de Información Turística (SNIT), Sistemas de Información Turística Estatal (SITE).

16 Ver Anexo. Tabla núm. 15 - Estado de Morelos: disponibilidad de habitaciones de hoteles y niveles de ocupación en 2005 y 2008.

Mantener la plantilla de trabajadores en los hoteles, con altas y bajas tan marcadas como las que se presentan en el Estado, se convierte en un desafío para las empresas que, con frecuencia, deben recurrir a contrataciones eventuales.

Analizando las cifras relativas al empleo en el periodo 2003-2007 en el Estado, el número de puestos de trabajo relacionados directa e indirectamente con la actividad turística representó el 6.5% del total de empleo. Dentro de la actividad turística, la rama de actividad con mayor concentración de puestos de trabajo es la de hoteles y similares, que significa 28.4%¹⁷ del total del empleo relacionado con el turismo.

El número de empleados promedio en hoteles, es de 35 personas, encontrando un mínimo de 2 y un máximo de 287 personas contratadas por establecimiento¹⁸.

Con respecto a los hoteles, 47% son microempresas con un máximo de 10 empleados, 33% pequeñas empresas, con no más de 50 trabajadores y 12% empresas medianas, que tienen hasta 100 personas y sólo 8% son empresas grandes con más de 100 colaboradores. Por lo tanto, 92% de hoteles son clasificados como PyME y generan casi el 57% del empleo.

■ Desafíos

Hay dos desafíos clave del Estado de Morelos que adquieren una especial relevancia para la aplicación de SIMAPRO en la ciudad de Cuernavaca:

a) El Estado de Morelos como capital del conocimiento

Desde el año 2006, se está desarrollado el proyecto *Morelos, Capital del Conocimiento*, iniciativa de la asociación de consultores y capacitadores del Estado y la asociación de hoteles. Este proyecto busca atraer grupos de empresas que necesitan sedes para sus sesiones de trabajo, programas de capacitación, congresos, convenciones, etc. Ante esta nueva perspectiva de demanda, con necesidades e intereses diferentes al tradicional visitante de fin de semana, los hoteles participantes debieron realizar inversiones, desarrollar nuevos procesos y capacitar a sus colaboradores para dar respuesta a este nuevo mercado, generando empleos formales dentro del marco del trabajo decente, con condiciones de seguridad social para el trabajador y su familia.

b) Búsqueda de respuestas para la salidad de la crisis

En 2009, México enfrentó la fase aguda de la crisis económica mundial, sumada a la emergencia sanitaria generada por la epidemia del virus de influenza.

17 Redes Turismo. Op. cit.

18 Métrica3 Marketing & Business. Estudio de la cadena de valor en el sector hotelero en Morelos.

Superada aquella etapa, el ramo hotelero en Morelos necesitó crear nuevos productos, ampliar el mercado y atraer más visitantes, a la vez que generar mayor permanencia de los trabajadores; en síntesis, tenía que ser más productivo para sobrevivir. Ante esta situación, la creatividad y el talento de las personas se convirtió en el factor fundamental para buscar soluciones y propuestas innovadoras. La adaptabilidad al cambio se tornó en una competencia indispensable en las organizaciones, enfrentadas a un entorno ambiguo y amenazante. Fueron necesarios nuevos modelos que generaran condiciones de trabajo decente e impulsaran el aprendizaje permanente y continuo en las organizaciones, con la participación de todos y el acuerdo entre los actores sociales. Ante este escenario, SIMAPRO fue una respuesta eficaz para la recuperación.

1.2. Presentación institucional del Hotel Villa del Conquistador

Misión:

Brindar a nuestros clientes un excelente servicio de hospitalidad con la calidad y calidez que nos caracteriza, por contar con un equipo de personas dedicadas a superar siempre las expectativas de nuestros visitantes.

Visión:

Ser líderes del servicio de hospitalidad en el Estado de Morelos así mismo ser reconocidos por nuestro alto grado de calidez, logrando un lugar en el corazón de nuestros visitantes.

El Hotel Villa del Conquistador es una empresa familiar, mediana, creada en 1950; se organiza a través de bungalows y dispone de 29 habitaciones dobles, 5 junior suites y 3 master suites.

Como gran parte de los hoteles de la ciudad, el Hotel Villa del Conquistador registra alta ocupación los fines de semana y en temporadas vacacionales, con un perfil de huéspedes constituido en su mayoría por familias. El resto de la semana el hotel es ocupado por empresas que llevan a cabo cursos de capacitación y sesiones de trabajo, así como congresos y convenciones de mediana escala.

La mayor inversión de los últimos años se ha destinado a la remodelación y equipamiento de salones para eventos, situando al hotel como uno de los favoritos de la plaza y generando un aumento importante en ocupación con perfil de negocios, que genera casi el 50% de los ingresos totales.

El hotel es administrado por un director general (uno de los socios propietarios) y por un gerente general que coordina un equipo integrado por 5 gerentes de área y 8 jefes de departamento; cuenta con una plantilla de 88 colaboradores y 10 trabajadores

eventuales, tiene un sindicato afiliado a la Confederación de Trabajadores de México. La distribución por sexo es de 56% hombres y 44% mujeres.

1.3. Trayectoria de aplicación de SIMAPRO

■ Inicio de la experiencia piloto

Los positivos resultados conseguidos en la República Dominicana, de los que se ha dado cuenta anteriormente, motivaron a la OIT para proponer, en 2008, a la Secretaría del Trabajo del Estado de Morelos, la aplicación del SIMAPRO como una alternativa para elevar la productividad y la generación de trabajo decente en la zona; iniciativa que fue secundada por el Consejo para la Productividad del Estado de Morelos, que la presentó a un grupo de empresarios, entre los cuales a los representantes del Hotel Villa del Conquistador.

Demostrado el interés por parte de los propietarios del hotel, la OIT coordinó las acciones para la puesta en marcha y ejecución con una empresa de consultoría en el Estado.

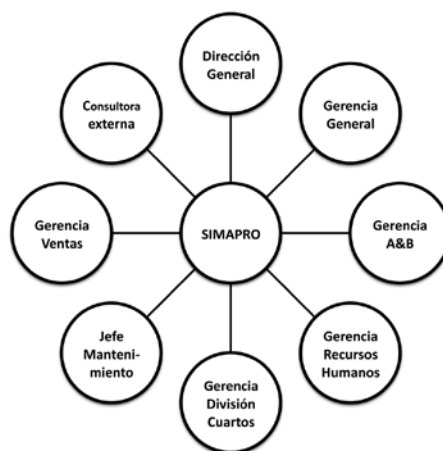
■ Declinación y renovación de la experiencia

En los primeros meses de 2009, como consecuencia de la crisis financiera, la ocupación del hotel cayó drásticamente y se suspendieron las acciones de implementación del SIMAPRO. Paralelamente, se produjeron despidos de trabajadores en todo el sector hotelero, situación que se agravó en el mes de abril a raíz de la emergencia sanitaria declarada en el país por el brote de influenza. La ocupación hotelera alcanzó mínimos históricos.

Ante este escenario adverso, el Hotel Villa del Conquistador convocó a sus trabajadores para acordar un día de descanso obligatorio cada decena y conservar todos los puestos de trabajo. Esta medida afectó el ánimo del equipo, con el consiguiente impacto en la satisfacción de los clientes. Otras circunstancias generaron cambios en el grupo de líderes. En este momento crítico la dirección del hotel decidió retomar la implementación de SIMAPRO para elevar el nivel de motivación, facilitar la comunicación y el trabajo conjunto.

1.4. Gestión operativa de SIMAPRO en el hotel

En 2008, para la gestión de SIMAPRO en el hotel, se decidió integrar de manera formal el primer comité SIMAPRO, de acuerdo a la siguiente estructura:



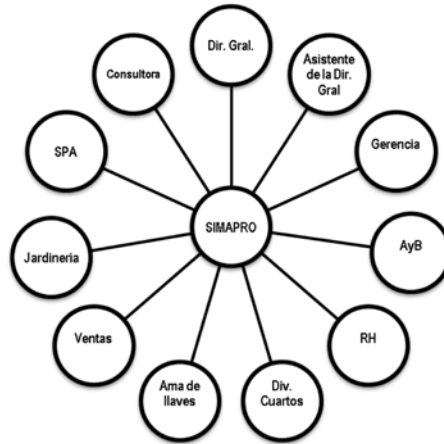
La función de coordinador recayó en la gerencia de Alimentos y Bebidas (a&b), capacitándola en tareas como registrar acuerdos, dar seguimiento, hacer minutas, entre otras responsabilidades.

Los equipos operativos se organizaron de acuerdo con sus áreas de acción y su interrelación en la labor diaria, con el fin de lograr un mejor análisis de las propuestas del taller de visualización, al ser evaluadas por el personal directamente involucrado. Los equipos integrados de esta forma, hacían el seguimiento de las acciones.

Áreas	Equipos
Almacén, cocina, salón, hostess, cajeras, valet parking, atención a grupos, costos.	2
Ama de llaves, recepción, informática y ventas.	2
Mantenimiento, vigilancia y jardinería.	1

En algunos casos los equipos fueron organizados en dos grupos. Esta decisión fue clave para la continuidad del trabajo diario, ya que la operación de hotel no podía afectarse por las reuniones SIMAPRO. Los responsables de cada área fueron los líderes de equipos operativos.

En 2009, en la segunda fase de implementación de SIMAPRO, el primer acuerdo fue volver a integrar el Comité SIMAPRO con los nuevos responsables de las diversas áreas. La Dirección General decidió integrar a otros colaboradores, formalizar las sesiones en un horario semanal fijo e involucrar a todo el hotel de forma simultánea. Las dimensiones del proyecto cambiaron y SIMAPRO fue visto como la herramienta que permitiría recobrar el rumbo y el entusiasmo del equipo de trabajo.



Comité SIMAPRO, segunda edición.

Se nombró como coordinadora SIMAPRO a la gerente de Recursos Humanos, a quien se capacitó y se le asignaron tareas como: hacer fluir la información, supervisar la recolección de datos y la generación de gráficas en hojas en cálculo prediseñadas. Un siguiente paso fue ampliar su rango de acción para apoyar en las sesiones de retroalimentación y conducir las reuniones del Comité.

2. El punto de partida de SIMAPRO

2.1 Taller de visualización de problemas y soluciones

Para este taller se conformaron dos equipos de trabajo, con personal de distintas áreas; tal integración permitió iniciar un proceso de acuerdo entre los participantes, con la articulación de diferentes puntos de vista, que se mantuvo a lo largo de todo el proceso de implementación. Un resultado directo de este vínculo se evidenció en la diversidad de las propuestas de mejora identificadas.

La metodología del taller de visualización consistió en expresar, a través de un dibujo, la situación actual del área y las propuestas de mejora.

Esta actividad permitió compartir puntos de vista, aclarar ideas, llegar a acuerdos y generar confianza para las actividades posteriores, manteniendo esta dinámica de trabajo a lo largo de todo el proceso de implementación.

El primer paso fue realizar esta actividad en forma individual; luego, cada uno presentó la propuesta a su equipo y se colocó en un tablero.

Luego del trabajo en grupos se realizó la puesta en común: cada equipo debía seleccionar aquellas propuestas que, a su juicio, aportaran mayor valor a la organización y luego presentarlas en plenario.

En el plenario, cada participante quiso dar a conocer su aporte, más allá de las propuestas que el equipo había seleccionado. Se modificó la consigna inicial permitiendo esta posibilidad. Como resultado, se registraron 82 propuestas de mejora.

Una vez identificadas las propuestas, se realizó un análisis para evaluar la posibilidad de ejecución de las mismas. En este análisis participó el Comité SIMAPRO, dividido en equipos. Para el análisis de algunas propuestas específicas participó también la alta dirección, ya que se requerían inversiones económicas.

Para llevar a cabo las propuestas identificadas, los responsables de las áreas se convirtieron en los líderes de los equipos. En su entrenamiento recibieron instrucciones precisas, así como formatos de trabajo para la toma de decisiones respecto a los proyectos que ejecutarían de forma inmediata.

Los proyectos se clasificaron en dos:

- inmediatos: aquellos que podían llevarse a cabo sin inversión o con mínima inversión y podían ser ejecutados al 100% por el equipo;
- a mediano plazo: aquellos que requerían elaborar presupuestos, autorización de inversión o intervención de personal ajeno al equipo.

Para definir la prioridad de los proyectos se utilizó la técnica de voto nominal: cada integrante otorgó votos a los proyectos y se concretaron los que tenían mayor votación, para luego asignar responsables y tiempos.

2.2. Maratón de mejoras

En esta instancia se incorporaron sesiones de retroalimentación, centradas en la revisión del avance de los proyectos en el área, así como cápsulas de capacitación, enfocadas a temas de reflexión personal (tales como la actitud hacia el cambio y la autogestión).

Como resultado de este ejercicio se concluyeron 32 propuestas de mejora.

La actividad permitió al hotel establecer un diálogo para el análisis de los problemas y la toma de decisiones; todos los involucrados participaron, aportando su propia visión

sobre los asuntos relacionados con su área de trabajo y las respectivas oportunidades de mejora. Al concluir esta instancia se seleccionó el proyecto que, a juicio de los participantes, hubiera aportado mayor valor. Para efectuar esta selección, cada equipo responsable presentó su proyecto concluido al resto de sus compañeros. Se hizo una votación, en la que cada participante dispuso de una planilla con los 32 proyectos presentados, asignando un voto a cada uno de los siguientes criterios: el impacto en el servicio a los clientes, el trabajo en equipo, la creatividad en el uso de recursos y el beneficio a los colaboradores. El equipo que obtuvo mayor número de votos fue designado ganador, obteniendo el reconocimiento de sus compañeros y un premio.

3. El sistema de medición de SIMAPRO en la acción

3.1. El componente de medición

En 2008 se determinó comenzar a medir en la gerencia de Alimentos y Bebidas, por las oportunidades de mejora, ya que generaba el 40% de los ingresos y contaba con datos históricos (registros diarios) en dos indicadores clave: consumo promedio por comensal y número de comensales.

En 2009, cuando se retomó la implementación de SIMAPRO, se establecieron nuevamente los indicadores:

Principales indicadores identificados

- 1) Satisfacción del cliente.
- 2) Retardos del personal.
- 3) Higiene.

El indicador prioritario fue la satisfacción del cliente, iniciando con los externos, luego se extendió a los clientes internos (área administrativa y directivos) y a los de servicios concesionados. En primer lugar se estableció el indicador de satisfacción de clientes externos; luego el de retardos del personal; posteriormente la extensión del indicador de satisfacción de clientes a internos y a servicios concesionados; por último, se identificó el indicador higiene.

1. Indicador satisfacción del cliente

a) Indicador satisfacción del cliente externo

Información del indicador

Además de la baja ocupación, preocupaba a la dirección del hotel la tendencia al bajo nivel de satisfacción del cliente, verificado con los resultados de las encuestas que se aplicaban a huéspedes y comensales. De persistir esta situación se generarían serias dificultades para el sostenimiento de la empresa, por lo cual la prioridad fue abordar este aspecto.

Conversión a puntos de efectividad

Para definir los puntos ancla, se utilizaron los datos históricos del hotel, obtenidos a través de encuestas de satisfacción del cliente externo y se extrajeron sólo los aspectos bajo responsabilidad directa de los equipos de trabajo. Las respuestas se cuantificaron:

Calificación	Cuantificación
Excelente	5
Bueno	3
Regular	1
Malo	0

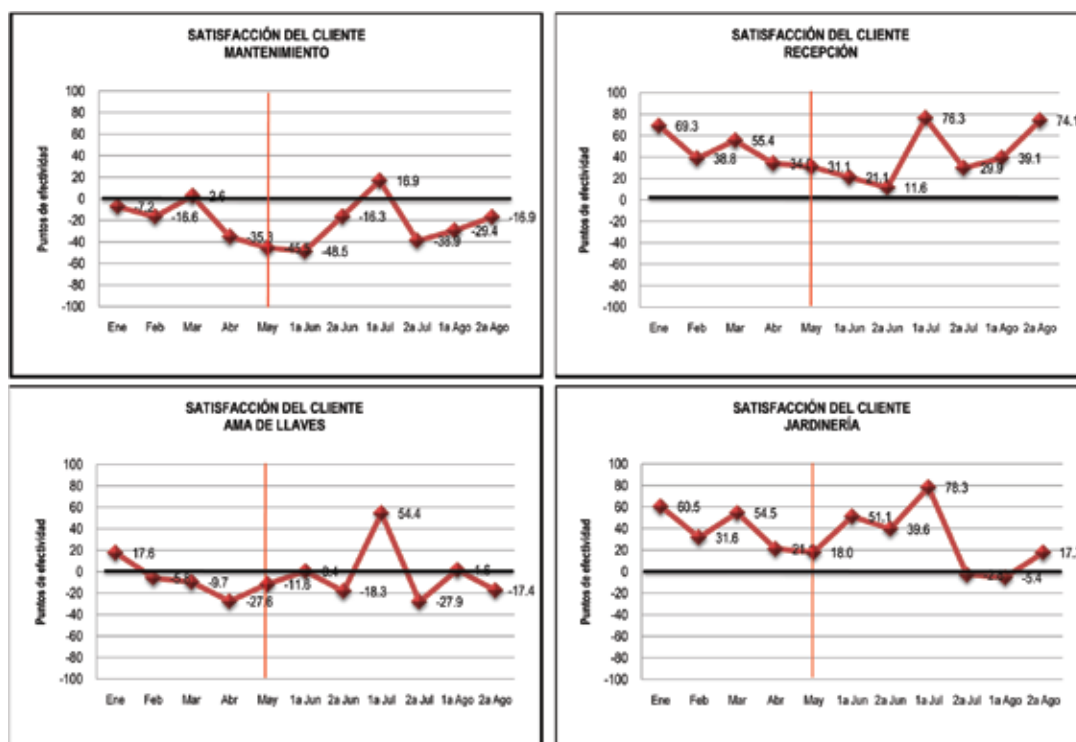
Conversión del cuestionario de satisfacción del cliente de escala cualitativa a escala cuantitativa

Cada equipo tuvo oportunidad de evaluar la percepción del cliente sobre su servicio. Sobre la base de los datos históricos, el comité SIMAPRO asignó valores a los puntos ancla:

Medición	
Puntos ancla	Valores del indicador
+100	4.9
0	4.4
-100	3.5

Resultados de la medición

La primera meta planteada fue alcanzar una calificación de 4.7. Hubo una clara tendencia a la baja en el período enero-mayo de 2009, que comenzó a repuntar en junio, mes en que se programaron las primeras sesiones de retroalimentación. La visibilidad de los resultados generó en los grupos un efecto positivo inmediato.



Reflexión sobre los resultados de la medición

Este efecto positivo permitió constatar que el conocimiento de los indicadores del rendimiento de sus áreas se convierte en un motivador para la acción de los colaboradores, orientada a un fin específico.

Conduce este resultado a una reflexión sobre la necesidad de comunicar y hacer transparente la información de la organización, como uno de los elementos más importantes para lograr el involucramiento de los trabajadores y su participación en instancias de diálogo social y participación, claves para la apropiación de los trabajadores, como lo incorpora el paradigma de trabajo decente.

b) Indicador satisfacción del cliente interno del área administrativa

Información del indicador

A medida que avanzaban las mediciones de satisfacción del cliente, se fue integrando a todo el hotel en las mismas. La realización de las sesiones regulares SIMAPRO permitió identificar nuevas necesidades.

De esta forma, se hizo evidente la ausencia de indicadores similares para el personal administrativo; si bien éste no era evaluado por los consumidores, sí formaba parte muy importante de la cadena cliente-proveedor interno.

Conversión a puntos de efectividad

El Comité SIMAPRO diseñó una encuesta para aplicar quincenalmente al personal, de manera aleatoria, en la que se expresaba el nivel de satisfacción que generaban las áreas administrativas. Se utilizó la misma escala y los mismos valores ancla de la satisfacción de clientes externos.

Resultados de la medición

Los resultados obtenidos en las primeras mediciones hicieron evidente que el nivel de satisfacción de clientes internos estaba muy por debajo del expresado por los consumidores finales.

Al aplicar las mediciones, no se produjo el repunte inmediato verificado en otros equipos al comenzar a analizar sus resultados.

Reflexión sobre los resultados de la medición

El equipo de administración se dio a la tarea de realizar un análisis para determinar las razones de la baja evaluación y surgieron algunas hipótesis:

- Aunque las encuestas mencionaban claramente que sólo calificaran las áreas de las que se recibe servicio, se detectó que algunos colaboradores no consideraban esta restricción, por lo que su opinión carecía de fundamento en algunos casos.
- Las encuestas se respondían de manera anónima y en algunos casos se observó que se convirtieron en un canal para expresar alguna inconformidad.
- Las personas no tenían claro el servicio que debían recibir o en qué área recaía la responsabilidad. Por ejemplo, se otorgaba una baja calificación a la caja, por ser

el lugar en que se recibe un pago, sin identificar que está sujeta a la asignación de recursos económicos.

Estas inquietudes se presentaron en la sesión del Comité SIMAPRO y se decidió hacer un rediseño de las preguntas para lograr una mayor precisión, integrar a los jefes inmediatos y gerentes de área en la medición y determinar las preguntas para cada grupo.



c) Indicador satisfacción del cliente interno extensivo a directivos

Información del indicador

El Comité SIMAPRO detectó que en las mediciones sobre calidad en el servicio no había indicadores para la gerencia y la dirección del hotel. Tanto el Gerente General como el Director de la empresa, al ser parte del Comité SIMAPRO, contribuyeron a ser incluidos en las mediciones.

Conversión a puntos de efectividad

Se propuso integrar ambas mediciones a la encuesta de clientes internos, utilizando las mismas preguntas y la misma escala de evaluación.

Resultados de la medición

Fueron obtenidos los primeros resultados y mostraron un patrón similar al del personal administrativo: el punto de partida fue bajo, luego de la primera medición hubo un ascenso y posteriormente el puntaje volvió a bajar.



d) Indicador satisfacción del cliente extendido a servicios concesionados

Información del indicador

Se hizo tan visible el proceso de cambio, llegando al 100% de los empleados del hotel, que el personal de servicios concesionados, específicamente del Centro de Masajes, expresaron el deseo de ser parte del sistema de mejora.

Conversión a puntos de efectividad

Se diseñó una encuesta para sus clientes con la misma escala de evaluación de huéspedes y comensales, así como los valores ancla del resto del hotel, se obtuvo el siguiente resultado:



2. Indicador retardos del personal

Información del indicador

El Comité SIMAPRO identificó los retardos del personal como un tema importante del que no se contaba con información precisa. Si bien la empresa llevaba un registro de las horas de llegada, la información no era analizada. Al procesar los datos del mes de mayo 2009, se vio que el promedio de minutos de retardo por persona representaba una cantidad muy considerable de tiempo perdido, con una tendencia creciente.

	1ª decena 1º al 10	2ª decena 11 al 20	3ª decena 21 al 31	
Acumulado de retardos de todo el personal (horas).	30 horas.	42 horas.	45 horas.	Total: 117 horas.
Promedio por persona (minutos).	21.13 minutos.	29.36 minutos.	31.36 minutos.	

Registro de retardos en el mes de mayo de 2009.

Considerando el número total de horas perdidas en el mes –117 horas– y el sueldo promedio, se estimó un monto de US\$ 5.000 anuales correspondientes a retardos del personal.

Conversión a puntos de efectividad

El Comité decidió integrar esta nueva medición en el trabajo de los equipos. En primer lugar, se establecieron los valores ancla y, siendo el pago de salarios decenal, el indicador de retardos se ajustó a esta modalidad.

Valor máximo positivo: +100

Con base en datos históricos, inicialmente el valor ancla correspondiente a +100 se había establecido en 5 minutos por decena por persona.

Sin embargo, en la primera medición, el personal de ama de llaves, así como el equipo de camaristas y asistentes, lograron 0 minutos de retardo. Por este motivo, se realizó un ajuste de los valores ancla, donde +100 corresponde a 0 minutos.

Valor máximo negativo: -100

Se analizaron los datos de enero a mayo para definir con mayor certeza los valores ancla, especialmente los negativos. Se observó que el peor escenario presentado correspondía a 55 minutos por persona por decena, y este constituyó el valor del indicador correspondiente a -100.

En suma, para la conversión a puntos de efectividad, los valores fueron:

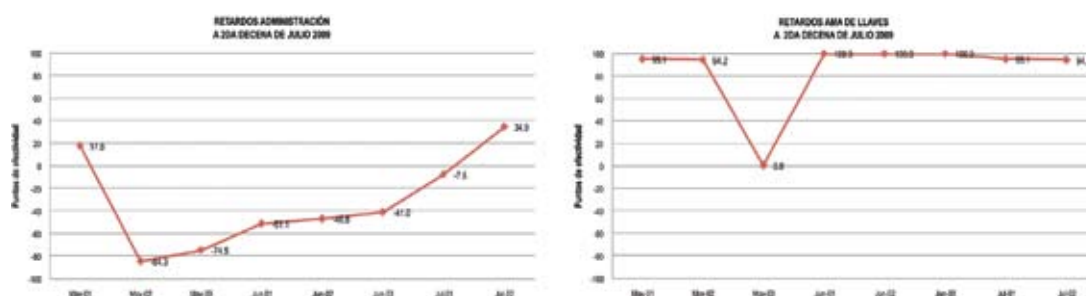
Puntos ancla	+100	0	-100
Valor del indicador	0 min	25 min	55 min

Resultados de las mediciones

Los resultados se valoraron simultáneamente a nivel general de todo el hotel, así como en cada equipo de trabajo. A nivel general del hotel, a partir del mes de junio comenzó a verse una mejora, tendencia que se mantuvo en los meses siguientes.

En el caso de los equipos, cada uno analizó los propios y tuvo disponibles los del resto de las áreas. Esto permitió verificar la contribución, positiva o negativa, en los resultados globales.

Al comparar los resultados de los equipos, el personal administrativo fue el que obtuvo puntuaciones más bajas.



Reflexión sobre los resultados de la medición

En la comparación entre el propio rendimiento y el de otros equipos, el personal administrativo tomó conciencia de su contribución a que la sumatoria final fuera negativa, generando el compromiso de lograr mejores resultados, lo que se reflejó en la siguiente medición.

3. Indicador higiene

Objetivo

Obtener el *Distintivo H* por buenas prácticas de higiene en el manejo y preparación de alimentos.

Información del indicador

% de cumplimiento de estándares de higiene en la operación.

Cuando el equipo de alimentos y bebidas se encontraba ya realizando sus sesiones de retroalimentación, identificó como un área importante, en especial a raíz de la alerta sanitaria, el manejo higiénico de los alimentos.

Conversión a puntos de efectividad

Se analizó la lista de verificación de estándares *Distintivo H* y se seleccionaron aquellos que deberían ser cumplidos por el personal. Habiendo identificado los factores a atender, se seleccionaron los primeros 33 reactivos y se procedió a realizar los registros durante 4 semanas. Con estos datos se establecieron los valores ancla para comenzar a procesar la información, obteniendo puntos de efectividad.

Se hicieron mediciones iniciales durante las primeras dos semanas de junio, sobre esa base se estimó el valor 0, luego se definió el -100 con base en lo que el equipo consideró como el peor escenario y el valor +100, tomando lo que se busca en términos de higiene.

A partir de la tercera semana (primera de julio 2009) se empezaron a hacer las mediciones, diariamente en dos turnos, y el indicador señaló el porcentaje de cumplimiento de las 33 medidas de higiene propuestas. Las observaciones diarias fueron realizadas por el Gerente de Alimentos y Bebidas, el Gerente General o la guardia ejecutiva.

3.2. El componente de retroalimentación

■ Sesiones de retroalimentación

El diagrama representa el ciclo completo de planeamiento y realización de las sesiones:



Cabe indicar que, como parte de las estrategias de trabajo, se estableció la importancia de que las sesiones de retroalimentación fueran algo esperado por el personal, por lo que cada líder debía cuidar detalles, tales como la bienvenida en cada sesión y, además, que la presentación de las mediciones reflejara, claramente, la contribución de cada colaborador.

■ Capacitación de facilitadores

Para apoyar a los facilitadores se generaron dos documentos: la **guía** para las sesiones de retroalimentación (que consiste en un sencillo manual para el diseño de las mismas) y un **formato de planeación**, para registrar las actividades programadas, los acuerdos y lo relacionado con las cápsulas de capacitación.

Formato de planeación y seguimiento para sesiones de retroalimentación. El documento incluye:

- Encabezado: SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN, FORMATO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO.
- Campos de datos: Grupo, Facilitador, Fecha, Hora.
- Sección PUNTOS CLAVE: Tabla con 5 columnas (Puntos clave, Sí, No, No aplica) y 5 filas de descripción.
- Sección CÁPSULA DE CAPACITACIÓN: Tabla con 3 columnas (MATERIAL, RESPONSABLE, TIEMPO) y 3 filas de descripción.
- Sección ACUERDOS: Tabla con 3 columnas (ACUERDOS, RESPONSABLE, TIEMPO) y 3 filas de descripción.

Formato de planeación y seguimiento para sesiones de retroalimentación.

Se dedicó una sesión del Comité SIMAPRO para capacitar a los líderes, utilizando la técnica de taller, mediante el diseño conjunto de la primera sesión de retroalimentación, donde cada uno de los líderes seleccionó las actividades más apropiadas para su grupo.

Los buenos resultados motivaron a los directivos del hotel a trabajar con un enfoque de capacitación continua; en las sesiones del Comité SIMAPRO, de dos horas de duración, se destinaron 30 minutos promedio a capacitación, abordando temas relativos al manejo de los grupos, se compartieron las experiencias y las acciones.

En torno a la conducción de sesiones de retroalimentación, uno de los aspectos enfatizados fue facilitar la expresión de los miembros del grupo, especialmente de la etapa de reflexión, evitando imponer criterios. Es una regla de oro en el enfoque de SIMAPRO, que enriquece la labor y genera más y mejores alternativas de mejora.

■ Cápsulas de capacitación

Cada líder fue responsable de planear la cápsula de capacitación, cuya ejecución podía ser responsabilidad de él mismo, de alguno de los integrantes del equipo o de otro equipo, o de personas invitadas para tal efecto. Esta actividad produjo un despliegue de creatividad, aplicando opciones flexibles e innovadores, entre ellas:

Equipo SIMAPRO	Tema	Estrategia y recurso
Mantenimiento	Alberca	Se invitó a la empresa que suministra los productos para la alberca; un representante impartió capacitación sobre los aspectos clave a todo el equipo. Resultado: todos los trabajadores del área pueden atender la alberca, que es un punto central del hotel.
Mantenimiento	Soldadura	Se invitó al encargado de un negocio de soldadura; se intercambiaron cortesías del restaurante por capacitación en operación del equipo de soldadura del hotel. Resultado: todos los integrantes del equipo de mantenimiento pueden hacer soldaduras para reparaciones en el hotel.
Grupos	Cierre de ventas	Se proyectó el video <i>Cierre de Ventas</i> de Alex Day, los integrantes del equipo de ventas identificaron las estrategias que utilizan y las que no son una práctica común. Resultado: el equipo de ventas identificó procesos específicos para la etapa de cierre en el ciclo de ventas.

Equipo SIMAPRO	Tema	Estrategia y recurso
Grupos	Trabajo en equipo	Se proyectó un video de un grupo de danza y se reflexionó sobre el aspecto <i>coordinación</i> en el trabajo en equipo. Resultado: mayor sensibilidad respecto a la cohesión grupal.
Jardinería	Mantenimiento de pastos	La coordinadora preparó una presentación con fotografías de las secciones de pastos, identificando problemas y soluciones. Resultado: autonomía en los colaboradores para resolver los problemas.
Recepción	Manejo de tarjeta de crédito	Se revisó el procedimiento para el pago por medio de tarjeta de crédito y se elaboró una guía escrita que se entregó a cada colaborador. Resultado: los cobros se realizan con mayor celeridad y seguridad para el cliente y para la empresa.

Cada integrante del equipo pudo aportar sugerencias, comentar los resultados, las estrategias o los aprendizajes. Destinar un tiempo para formalizar los acuerdos permitió visualizar los compromisos personales y grupales.

■ Registros y seguimiento

Cada uno de los líderes fue responsable de integrar su carpeta SIMAPRO con:

- Resultados: las gráficas correspondientes a cada indicador y las hojas de captura donde pueden analizarse los datos específicos.
- Formatos de planeación/seguimiento: uno por sesión de retroalimentación con la información, la cápsula de capacitación, los acuerdos y firmas de los participantes.
- Material de capacitación utilizado en las cápsulas de capacitación.

Para el seguimiento al trabajo de los equipos y el intercambio de experiencias se tuvo un solo registro y se utilizaron formatos.

Logo del Conquistador

REGISTRO DE CÁPSULAS DE CAPACITACIÓN SIMAPRO

Grupo: _____

FORMA DE REGISTRAR LAS CÁPSULAS DE CAPACITACIÓN INTERVENIDAS EN SUS SESIONES SIENDO UNO DEL EQUIPO

INDIC	FECHA	CÁPSULA DE CAPACITACIÓN	INDICADOR	EVALUADO

Logo del Conquistador

FORMATO DE SEGUIMIENTO A ACUERDOS

Grupo: _____ Fecha: _____

FORMA DE DOCUMENTAR LOS ACUERDOS TOMADOS EN MOMENTOS DE RETROALIMENTACIÓN SIMAPRO

NOMBRE	FECHA	INDICADOR
1. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
2. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
3. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
4. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
5. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
6. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
7. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
8. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
9. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
10. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
11. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
12. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
13. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
14. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
15. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____
16. _____	<input type="checkbox"/> CONCLUIDO <input type="checkbox"/> PENDIENTE	_____

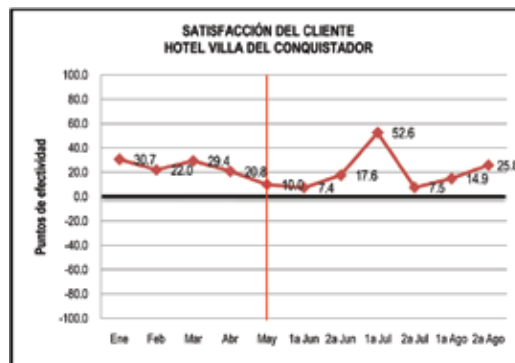
OBSERVACIONES GENERALES _____

4. Resultados de la aplicación inicial

4.1. Resultados cuantitativos

Mejoras en la satisfacción del cliente

La gráfica del **indicador satisfacción al cliente**, es una muestra representativa de los resultados cuantitativos obtenidos. En este caso, marca el inicio del trabajo con los equipos en las sesiones de retroalimentación. Se observa un avance muy significativo al inicio de las mediciones con el mejor resultado en el segundo mes de trabajo. Las mediciones se realizaron en periodos quincenales.



Puntos de efectividad SIMAPRO del indicador satisfacción del cliente en todo el hotel, mayo a octubre 2009.

Mejoras en la puntualidad

El **indicador retardos y puntualidad** muestra los resultados; se verificó una tendencia ascendente que alcanzó su punto máximo en agosto con 63.9 puntos de efectividad, lo

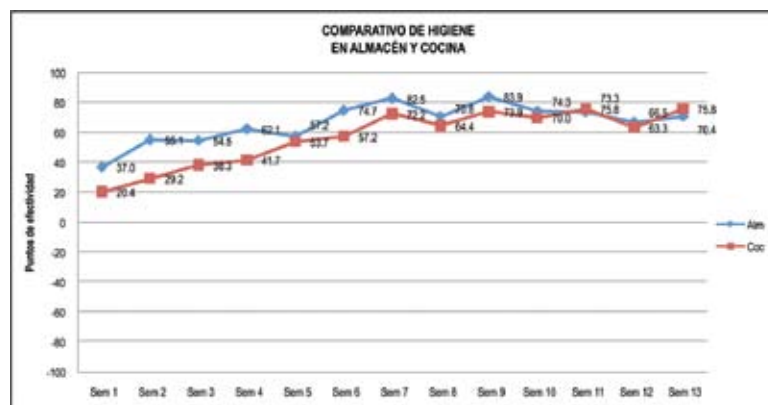
que representó una disminución en el promedio de minutos por persona de 31:36 en el punto en que se comenzó a trabajar con los grupos, a 9:14 en la mejor evaluación en el tercer mes de medición.

La medición de puntualidad generó cambios muy importantes en la organización, ya que a partir de la comunicación de estos resultados, como puntos de efectividad en cada uno de los equipos de trabajo, además de la mejora del propio indicador se observaron ajustes como:

- El equipo de líderes del Comité SIMAPRO, cuyos puestos son gerentes o jefes de departamento, decidieron ser parte de la medición de puntualidad y contribuir a los resultados de sus equipos. Esta medida generó un mayor sentido de equidad.
- La propia operación del hotel, que genera cambios de horarios por la atención de grupos y eventos, favorecía una falta de control en el registro de asistencia del personal. A partir de la medición, se establecieron procedimientos para comunicar al área de Recursos Humanos los ajustes en los horarios del personal por el interés de los trabajadores para no generar retardos. Esto ha dado certidumbre y transparencia al manejo de horarios del personal.

■ Mejoras en la higiene

El **indicador de higiene**, mostró los puntos de efectividad en los niveles superiores; por la relevancia del tema, se busca un resultado muy cercano a los 100 puntos de efectividad.



Mediciones de junio a septiembre 2009.
Puntos de efectividad en las áreas de almacén y cocina, primeras 13 semanas.

4.2. Resultados cualitativos

■ Comunicación

Se estableció un **modelo de comunicación** descendente y ascendente en toda la organización, multiplicando los canales, formas y procesos.

■ Cambios en los trabajadores

Los trabajadores muestran **interés por conocer los resultados** de la medición, los interpretan y participan en las propuestas de mejora.

Los trabajadores se **involucran en la toma de decisiones**, aportan soluciones y generan propuesta para la mejora de manera continua, lo que permite capitalizar, aprovechar y reconocer el talento, experiencia, conocimientos y habilidades del equipo.

Los trabajadores han **mejorado desempeños** al haber identificado su contribución, negativa o positiva, para el logro de los objetivos del equipo.

Se incrementó el **esquema de reconocimientos al personal** integrando estímulos a nivel personal, grupal y organizacional.

Puede observarse una mejor **disposición para escuchar la crítica** y tomar acciones al respecto.

■ Cultura organizacional

Los líderes han desarrollado nuevas **competencias** al asumir el rol de **facilitadores** de sus equipos que, si bien no han sido medidas o acreditadas, si los han provisto de más herramientas para el desarrollo de su función. En este punto nos referimos tanto a las habilidades para planear y llevar a cabo las sesiones de retroalimentación, como a la nueva visión para generar **condiciones de trabajo participativo**, sabiendo que las respuestas y propuestas están en el equipo y la tarea del líder es ofrecer canales para hacerlas fluir.

Se ha generado un nuevo paradigma respecto a la **cultura de medición**, vista como un elemento indispensable para los procesos de mejora.

■ Condiciones de trabajo

Un detalle de las **mejoras en los procesos y condiciones de trabajo**, generadas por los equipos operativos se aprecia en el siguiente cuadro¹⁹:

19 Ver Anexo: Categorización de las condiciones de trabajo.

Condiciones de trabajo					
Área: recepción					
Situación a resolver	Causas	Propuesta	Resultado	Condiciones de trabajo	
Atención inadecuada al cliente en la recepción evidenciada en encuesta de satisfacción.	No definido un proceso estandarizado. El personal nuevo no se ha capacitado al respecto.	Diseñar manual de bienvenida y revisión con todo el personal de recepción para estandarizar.	Manual de tareas elaborado y dado a conocer al personal. Mejora en el indicador: 4.64 a 4.89	2.1 Mayor claridad en el proceso que debe llevar a cabo.	
Muchos huéspedes no responden la encuesta de satisfacción.	El cliente no tiene interés en responder, lo olvida o considera que no serán tomados en cuenta sus comentarios.	El personal de botones entregará personalmente las encuestas a los huéspedes.	Incremento en el número de encuestas respondidas y en la calificación general del área. Mejora en el indicador: 4.55 a 4.79	2.10 Mayor involucramiento en el proceso y en la generación de resultados.	
Incrementar la evaluación general del departamento.	Las expectativas de los clientes han aumentado, es necesario dar un valor agregado.	Colocar una barra de hospitalidad para huéspedes viernes, sábado y domingo, de la misma forma en que se hace para los grupos de empresa.	Incremento en la calificación general del área. 4.55 a 4.79	2.10 Apoyo de la alta gerencia para implementar sus propuestas.	
Incrementar la evaluación del reactivo cuenta y salida.	No es eficiente el proceso de <i>check out</i> , el personal no tiene seguridad para el manejo de tarjetas de crédito.	Revisar y rediseñar el proceso de <i>check in</i> y cobro bancario.	Incremento en la calificación cuenta y salida. 4.54 a 4.79	2.1 Mayor seguridad en el manejo de cargos bancarios evitando riesgos.	
Los puntos de efectividad por puntualidad son negativos.	No existen consecuencias, positivas o negativas, sobre la puntualidad o impuntualidad.	Establecer multa interna en el departamento a quienes lleguen tarde.	Incremento en puntos de efectividad. -11 -85 a +91.70	1.4 Acceso a un incentivo de día de asueto con goce de sueldo.	
Aumentar el porcentaje de ocupación de huéspedes tradicionales.	No se tiene una estrategia fuerte y definida por internet.	Contratación electrónica de <i>paper clicks</i> .	Incremento ocupación. Respuesta inmediata.	1.4 Más ingresos por comisiones.	

Condiciones de trabajo

Área: ventas

Situación a resolver	Causas	Propuesta	Resultado	Condiciones de trabajo
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de grupos.	Los clientes están acostumbrados a un buen servicio, es necesario sorprenderlo.	Ofrecer dulces a grupos con hospedaje.	Comentarios positivos de los clientes.	2.1 Mayores herramientas para satisfacer al cliente.
Los clientes reportan dificultad para comunicarse con el coordinador de grupos cuando sesionan en salones.	El responsable de grupos debe circular por los diferentes salones.	Instalar tarjetas con los números de extensiones en todos los teléfonos de los salones.	No más comentarios sobre el punto en las encuestas.	2.1 Mejores condiciones para atender las necesidades de sus clientes.
De no darse respuestas rápidas a solicitudes de cotización, se pierden los clientes grupales.	El ritmo de trabajo en las empresas y las capacidades de respuesta de la competencia.	Mejorar el tiempo de respuesta a 15 minutos a partir de la solicitud.	Incremento en el número de grupos.	1.4 Aumento del ingreso por comisiones.
Las insatisfacciones por parte de los clientes de grupos de cualquier tipo de servicio impactan en la evaluación de área.	La atención de los grupos implica a todos los departamentos y no todos son conscientes de las necesidades específicas de los clientes de empresa.	Lograr una mayor empatía con las demás áreas y proporcionar toda la información necesaria para su servicio. Revisar detalladamente con el cliente las órdenes de servicio.	Evaluación del cliente en 100 puntos de efectividad.	2.10 El personal recibe reconocimiento por su desempeño.
Desventaja con los hoteles de Morelos que cuentan con oficinas en la Ciudad de México.	No se ha considerado conveniente abrir una oficina en la ciudad de México por el alto costo que implica.	Viaje diario del ejecutivo de grupos a la Ciudad de México para atención de clientes.	Cuando se recibe una solicitud de empresa de la Ciudad de México, se notifica al ejecutivo, quien de inmediato visita la empresa y entrega carpeta informativa. Se han incrementado la ventas de grupos de empresas de la Ciudad de México.	1.4- 2.1 Incorporación de funciones nuevas contribuyendo a generar mayores ingresos y obteniendo comisiones.

Condiciones de trabajo				
Área: ama de llaves				
Situación a resolver	Causas	Propuesta	Resultado	Condiciones de trabajo
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en reactivo de limpieza de la habitación.	Se pierde tiempo en la asignación de tareas diarias.	Formato de tareas diarias, con indicaciones para cada habitación: Ocupada, Salida, Vacía limpia, Bloqueada.	2.1 Mejora en la evaluación del indicador de 4.36 a 4.59-	2.2 Disponibilidad de información que facilita su trabajo.
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en el reactivo servicio de camarista.	Las camaristas se involucran poco con el cliente, quien muchas veces ni siquiera las identifica.	Integrar en el reporte de limpieza diaria el nombre y apellido del huésped para dar un trato más personalizado.	Mejora en la evaluación del indicador de 4:39 a 4.70	2.1 Mejores condiciones para atender las necesidades de sus clientes.
Las habitaciones se entregan fuera de tiempo por retrasos.	El manejo de amenidades retrasa el trabajo y muchas veces se tiene que regresar a la bodega más de una vez.	Comprar canastas para la distribución de amenidades.	Ahorro de tiempo y esfuerzo.	2.4 Disponibilidad de equipo que facilita el trabajo y evita desgaste innecesario.
Resaltar la labor de las camaristas.	Si la habitación está limpia, el cliente ni siquiera piensa en la camarista.	Colocar flores en las sábanas, en papel higiénico y canasta de amenidades.	Mejora en la evaluación del indicador de 4:39 a 4.70, aumento en propinas, comentarios escritos.	1.4 Mejora de percepciones por propinas y reconocimiento de los clientes.

■ Propuestas de mejora

Se concreta el avance hacia la mejora continua. A modo de ejemplo, a continuación se presentan algunos proyectos que resultaron del análisis y la aplicación de las propuestas de mejora identificadas.

- Acondicionar una bodega exclusiva para productos químicos y amenidades²⁰.

Propuesto por: ayudante de ama de llaves.

Beneficios obtenidos: evitar que los blancos²¹ se impregnen de olores, mejorar la imagen de ropería, facilitar la distribución de los productos químicos a las camaristas.



Antes



Después

- Cambiar los aparatos telefónicos de las habitaciones.

Propuesto por: Gerente División Cuartos.

Beneficios obtenidos: mejor imagen y funcionamiento de líneas telefónicas.



Antes



Después

20 Materiales diversos usados en las habitaciones de hotel, como: plumas, cofias de baño, jabones de tocador, lociones.

21 Ropa de cama, como sábanas y toallas.

- Construir una rampa en el área de recepción para los carritos de golf con los que se transporta a los huéspedes.

Propuesto por: botones.

Beneficios obtenidos: Mejorar el servicio en la recepción de autos y no hacer esperar a los clientes.



CAPÍTULO III

El inicio de SIMAPRO en el Hotel Presidente Intercontinental

1. Contexto de aplicación

1.1. El turismo en la ciudad de México

1.2. Presentación institucional del Hotel Presidente Intercontinental

1.3. Trayectoria de aplicación de SIMAPRO

1.4. Gestión operativa de SIMAPRO

2. El punto de partida de SIMAPRO

2.1. Taller de visualización de problemas y soluciones

2.2. Maratón de mejoras

3. El sistema de medición de SIMAPRO en la acción

3.1. El componente de medición

3.2. El componente de retroalimentación

4. Resultados de la aplicación inicial

4.1. Resultados cuantitativos

4.2. Resultados cualitativos

1. Contexto de aplicación

1.1. El turismo en la ciudad de México

■ Situación y tendencias

La Ciudad de México, Distrito Federal, es la capital del país; concentra la actividad económica, política, cultural y religiosa. Tiene 8.8 millones de habitantes, la mayor población a nivel nacional. Entre sus atractivos turísticos se destacan: ser una ciudad moderna y antigua al mismo tiempo; contar con importantes palacios, iglesias, museos, bosques, vecindarios coloniales; y, se caracteriza, además, por ser el centro de negocios y de gobierno del país.

Los turistas que visitan la Ciudad de México, anualmente más de 11 millones, tienen diversos motivos: estudios, diversión, trabajo negocios, visitas a familiares y amigos. Considerando las cifras de la actividad hotelera, entre 2002 y 2008, se registró un incremento constante de turistas hospedados. En 2009 la ocupación hotelera registró una baja importante, debido a la epidemia de influenza AH1N1.

Los hoteles y restaurantes que existen en la Ciudad de México representan alrededor del 30% del total nacional; de acuerdo al INEGI²² eso implica el primer lugar a nivel nacional (650, incluidos 228 de calidad turística). La Asociación Hotelera de la Ciudad data de 1942 y su misión es representar la industria para impulsar el mejoramiento continuo del sector turístico, entre sus labores promociona el hospedaje a través de ferias y exposiciones.

El Distrito Federal es la entidad que mas contribuye al Producto Bruto Interno (PIB) nacional, con un 21,5%; el turismo aporta el 6,7% al PIB de la Ciudad de México y es el segundo rubro de ingresos entre todas las actividades económicas. También representa una fuente importante de empleo: más de 3 millones de personas se ubican en este sector, incluyendo la planta hotelera, los transportes, las agencias de viajes, las artesanías, los restaurantes y los espectáculos. De acuerdo con el INEGI y las asociaciones de hoteles y restaurantes de la ciudad, entre 2002 a 2008, hubo un incremento permanente de los empleos directos e indirectos.

22 Instituto Nacional de Estadística y Geografía

■ Desafíos

a) Políticas de fomento al turismo

En los últimos años se han puesto en marcha políticas de fomento al turismo, como la creación del Fondo Mixto y la destinación del impuesto del 2% de hospedaje a la promoción de los atractivos turísticos del DF.

b) Turismo de negocios

El turismo de negocios representa un nicho para la ciudad; según datos oficiales de la Secretaría de Turismo, de lunes a jueves más del 65% de la ocupación hotelera responde a esta actividad. La ciudad ocupa el cuarto lugar como centro de exposiciones, reuniones y convenciones de América Latina, su desarrollo tiene una influencia importante en la regularización de la estacionalidad de la demanda, ayudando a mejorar la ocupación en temporadas bajas y elevando el gasto promedio de los visitantes.

1.2. Presentación institucional del Hotel Presidente Intercontinental

a) Visión:

Ofrecer al cliente un servicio en el cual se pueden sentir como en casa, rodeado de todas las amenidades necesarias para una estancia agradable.

b) Misión:

Brindar un excelente servicio y hacer que los empleados se sientan parte de la empresa.

c) Valores:

Trabajo, servicio y honestidad.

El Hotel Presidente Intercontinental, de la cadena internacional del mismo nombre, es 5 estrellas. Su construcción finalizó en 1977; cuenta con 661 habitaciones, tiene 130 metros de altura, con 44 pisos y 11 niveles subterráneos de estacionamiento. Tiene una ocupación histórica promedio de 100% durante 3 a 4 días a la semana. Cuenta con una organización estructurada, con líneas de mando definidas en sus diferentes niveles.

La empresa aplica una modalidad de comunicación formal y abierta. Existe un programa de capacitación permanente en todos los niveles de la organización; la plantilla es de 940 colaboradores, de los cuales 570 son sindicalizados, dentro del personal sindicalizado, un 5% es eventual y el 95% restante es personal de planta.

La distribución por sexo es de 40% hombres y 60% mujeres. En el caso particular de los departamentos de *stewards*, camaristas y cocina la proporción es la siguiente:

Departamento	Mujeres	Hombres
<i>Stewards</i>	49%	51%
Ama de llaves	83%	17%
Cocina	26%	74%

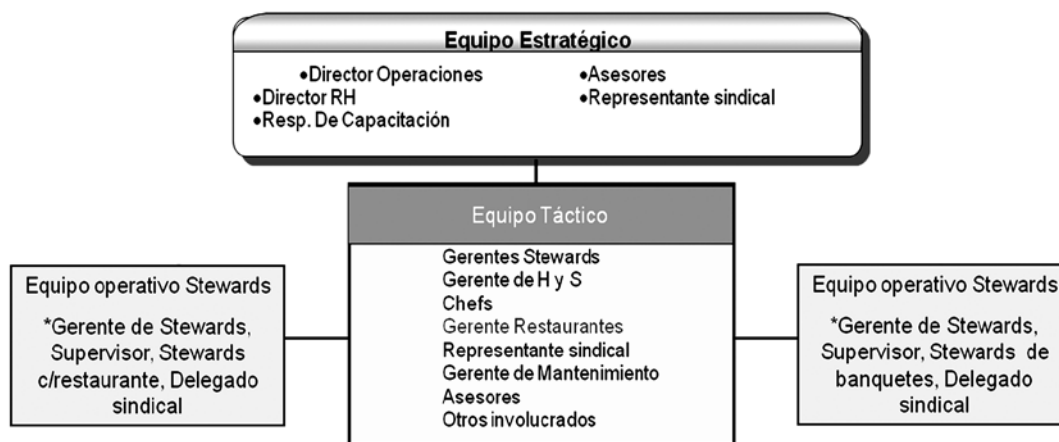
1.3. Trayectoria de aplicación de SIMAPRO

A mitad de los años 2000, la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) decidió crear un mecanismo de contratación que permitiera mejorar las condiciones del trabajador, a partir de la capacitación para la productividad. Frente a la gama de servicios institucionales, académicos y particulares sobre el tema de la productividad, habiendo conocido las experiencias de la industria azucarera en México y del sector turismo en República Dominicana, prefirió el SIMAPRO.

En agosto de 2007, se estableció el Centro Nacional de Desarrollo, Empleo y Productividad (CENADEP) y entre este Centro y el Hotel Presidente se acuerda la implementación de SIMAPRO, iniciando por *stewards* y camaristas.

1.4. Gestión operativa de SIMAPRO

Para la gestión operativa, se acuerda el siguiente organigrama:



2. El punto de partida de SIMAPRO

2.1. Taller de visualización de problemas y soluciones

Para inducir al personal de *stewards* en el sistema SIMAPRO, se realizaron talleres de visualización de problemas y soluciones con cada equipo operativo. La respuesta fue participativa y se identificaron 24 dificultades, que fueron resueltas en el proceso. En este punto de partida se motivó al personal a exponer los problemas dentro de su ámbito de operación y a sugerir acciones de mejora; se dio prioridad a las dificultades que se pudieran resolver de manera inmediata (un mes) y que no requirieran inversiones mayores. Se utilizó un formato común:

- Fecha.
- Número de mejora.
- Problema.
- Causas.
- Acción o solución.
- Responsable.
- Fecha compromiso.
- Fecha de realización.

El rol del facilitador del equipo fue fundamental para precisar los problemas expuestos, a través de intercambios entre los integrantes del grupo. Es importante destacar que el seguimiento a los problemas identificados fue continuo: resueltos los iniciales se planearon y resolvieron los subsiguientes.

2.2. Maratón de mejoras

Se estimuló a los equipos para participar en las reuniones del maratón, de 30 minutos cada 15 días, antes del inicio del turno respectivo. En las reuniones se reconstruyeron colectivamente las causas de los problemas, las medidas correctivas y su seguimiento.

Secuencia	Actuación	Responsable
1	Estímulo al personal para profundizar las acciones de mejora.	Asesor SIMAPRO
2	Registro de mejoras en una tarjeta.	Equipo

Secuencia	Actuación	Responsable
3	Presentación de las mejoras y explicación de la situación problemática que la causa.	Equipo
	Clarificación y precisión del problema, por medio de re-preguntas (técnica de causa raíz) al presentador y a los demás miembros del grupo.	Asesor
	Redacción final del problema, uniendo los aportes en una síntesis e incorporación de eventuales nuevas sugerencias.	Asesor
	Aprobación de la formulación final del problema y de su solución.	Equipo
4	Registro del problema y planeamiento de la puesta en práctica de su solución.	Coordinador y Asesor
5	Seguimiento a las acciones definidas.	Coordinador
6	Retroalimentación al equipo sobre el avance, con eventual participación de otros departamentos involucrados, para su contribución en la solución.	Coordinador
7	Seguimiento continuo, los problemas y mejoras iniciales se van cerrando y van surgiendo otros nuevos.	Coordinador

Al inicio, en el desarrollo del punto 4, los empleados dudaron en asumir la responsabilidad de la ejecución de las mejoras; fue preciso fortalecer la confianza y resaltar el apoyo del gerente de *stewards*, así como del coordinador SIMAPRO.

Los problemas y las propuestas de mejora se refirieron, básicamente a cuatro grupos de condiciones: físico-ambientales, bienestar social, organizativas-psicosociales y contractuales.

3. El sistema de medición de SIMAPRO en la acción

3.1. El componente de medición

■ Identificación de indicadores

Se trabajó en varias sesiones con los grupos operativos, incluyendo a los supervisores, coordinadora y asesor SIMAPRO. Se analizaron los **factores del incumplimiento de los objetivos** del área, identificando los problemas operativos que incidían en más de un objetivo y se definieron los indicadores:

Objetivos	Indicadores	Descripción de la relación
1. Mantener limpieza preventiva y profunda de las cocinas del hotel. 2. Mantenimiento y seguimiento continuo al <i>distintivo H</i> .	Ausentismo	El trabajo se distribuye entre el personal que asiste, aumentando las cargas individuales de trabajo, afectándose la cantidad y calidad del desempeño y resultados.
	Rotación de personal	El cumplimiento con la cantidad y calidad del trabajo se afecta durante el aprendizaje del nuevo trabajador.
	Limpieza profunda	Es necesario cumplir día con día con este indicador para mantener el <i>distintivo</i> .
3. Cuidar el equipo de operación para evitar pérdidas y retrasos.	Uso de químicos	El gasto de químicos para la limpieza de cocinas y el equipo no está controlado, hay áreas con excesos y desperdicios que incrementan los costos.
	Rotura de loza	No se tiene cuantificado el nivel de rotura y los puntos en que se presenta. La rotura repercute en los costos de operación.
	Rotura de cristal	
	Falta de plaqué	En el proceso de escamoteo (retirar del plato los sobrantes de comida) se presenta que el plaqué (cubiertos) se va a la basura, no se tiene cuantificado su nivel y los puntos donde se presenta, la pérdida de plaqué repercute en los costos de operación.

El proceso de **diálogo social con que se realizó la definición de los indicadores** implicó, además de los acuerdos en los equipos operativos, la participación de los representantes de la empresa, los representantes sindicales y el equipo asesor, que fuera aprobada por todos y quedando establecidas las condiciones para dar inicio a las primeras mediciones.

De los 7 indicadores definidos en la fase anterior, se determinaron los valores ancla de 3 de ellos. Los tres indicadores elegidos fueron: uso de químicos, limpieza profunda y ausentismo y rotación del personal.

1. Indicador uso de químicos

Información del indicador

Objetivo general	Reducir costos de área.
Área	<i>Stewards</i> por restaurante o centro de consumo.
Objetivo específico	Disminuir consumo de químicos sin afectar calidad de la limpieza.
Indicador	Gasto de químicos/ cubierto.
Unidad de medición	\$/cubierto.
Frecuencia de medición	Mensual.
Forma de medición	Pesos de gasto de químicos del mes/comensales del mes en el restaurante.
Equipo de trabajo	<i>Steward</i> de cada restaurante.
Genera	Jefe <i>Steward</i> .
Verifica	A y B.
Procesa	Jefe <i>Steward</i> .

Pasos para la conversión a puntos de efectividad

Para establecer los valores ancla del consumo de químicos para limpieza se realizó un análisis de información disponible para el período de enero a abril 2007 sobre el gasto en químicos/cubierto²³.

El siguiente paso fue calcular los valores ancla propiamente dichos. El promedio de cada centro de consumo pasó a representar los +100 puntos ancla. Para los siguientes puntos se definió que fueran un 20% adicional, de manera que, los 0 puntos de efectividad estuvieron constituidos por el promedio más el 20% y calculando el 20% más se obtuvo el valor equivalente a -100 puntos ancla.

23 *Químicos/cubierto* es la cantidad de pesos gastados por todos los químicos en el período de un mes, entre el número de comensales en ese mismo período. Los centros de consumo con información fueron: *Au pied de Cochon*, *La Palma*, *Alfredo D’Roma* y el *Zhen*.

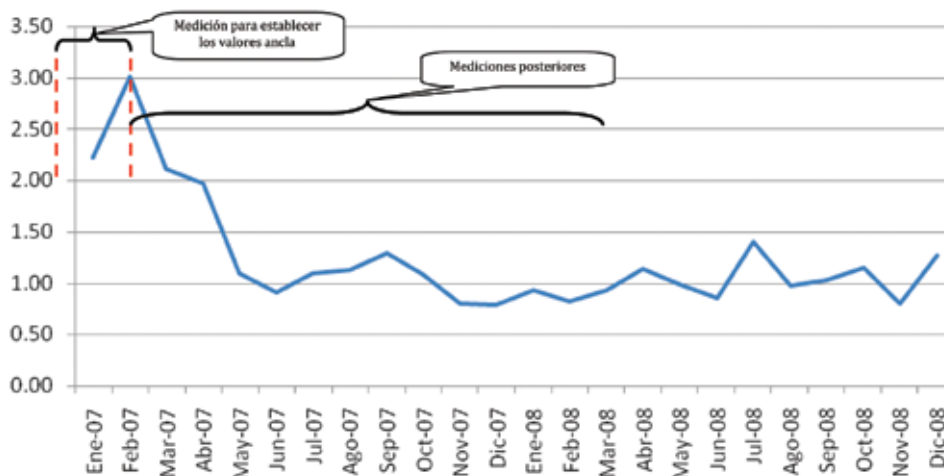
También se consideró que los valores ancla debían ser dinámicos, es decir, conforme los centros de consumo fueran mejorando el resultado del indicador, éstos se moverían gradualmente para que siguieran representando un reto estimulante y alcanzable para el personal.

Los valores ancla del indicador uso de químicos para limpieza y la organización del trabajo de captura y procesamiento de datos, quedaron de la siguiente forma:

Centros de consumo	-100	0	+100
<i>Au pied de Cochon</i>	1.50	1.25	1.00
<i>Palma</i>	2.64	2.20	1.76
<i>D Roma</i>	2.14	1.78	1.42
<i>Zhen</i>	3.11	2.59	2.07

En la medición que sirvió como base para establecer los valores ancla, considerando el total de centros de consumo con información disponible, el promedio general de gasto fue de 2.33 pesos de químicos/cubierto.

Posteriormente inició la medición sistemática y se produjo una importante tendencia a la baja, llegándose en el período mayo 2007 y diciembre 2008, a un consumo promedio de \$1.02 pesos/cubierto, en el centro de consumo *Au pied de Cochon*:



Puntos de efectividad SIMAPRO del indicador gasto en químicos/cubierto en *Au pied de Cochon*

2. Indicador limpieza profunda

Información del indicador

Objetivo general	Mantener <i>Distintivo H.</i>
Area	Stewards por restaurante o centro de consumo.
Objetivo específico	Entregar cocinas limpias diariamente.
Indicador	Entrega de cocina limpia.
Unidad de medición	100% cumplimiento de lista de chequeo.
Equipo de trabajo	<i>Stewards</i> restaurantes.
Frecuencia de medición	Diaria, con cierres mensuales.
Forma de medición	Lista de chequeo.
Genera	Supervisor <i>stewards</i> / chef en turno.
Verifica	Gerente de <i>stewards</i> .
Procesa	Gerente de <i>stewards</i> .

Conversión a puntos de efectividad

	-100	0	+100
Valores ancla	2.0	1	0

El valor ancla correspondiente a 0 puntos indicaría que en el mes de operación hubo un rechazo de cocina limpia. El rechazo de cocina limpia indica que al menos un punto de los considerados en la lista control no se cumplió en un día del mes de operación. Cuando se tuvieran 0 incumplimientos en la limpieza de cocina se otorgaban +100 puntos, en caso de dos o más incumplimientos serían -100 puntos.

3. Indicador ausentismo y rotación de personal

Información del indicador

Objetivo general	Reducir ausentismo.
Area	<i>Stewards</i> por centro de consumo.
Objetivo específico	Reducir faltas del personal.
Indicador	Ausentismo de <i>stewards</i>.
Unidad de medición	Porcentaje de ausentismo.
Equipo de trabajo	<i>Stewards</i> banquetes.
Frecuencia de medición	Mensual.
Forma de medición	Faltas mensuales/asistencias-mes.
Genera	Nóminas.
Verifica	Gerente de <i>stewards</i> .
Procesa	Nóminas.

Conversión a puntos de efectividad

Al igual que el indicador limpieza profunda, se definió trabajar con el mismo valor ancla en todos los centros de consumo, pues las consecuencias del ausentismo son las mismas para todos (incremento de la carga de trabajo para los que sí asisten y los riesgos que se derivan de ésta). Las definiciones fueron:

	-100	0	+100
Valores ancla	3	2	0

El valor correspondiente a 0 puntos indica que en el mes de operación faltaron dos *stewards* en el centro de consumo correspondiente. Si no hay ausencias, se asignan +100 puntos y cuando haya tres o más faltas -100.

Resultados de la medición

Las mediciones de rotación de personal y ausentismo, fueron asumidas por el departamento de recursos humanos, quedando fuera de la esfera de los equipos operativos de SIMAPRO.

La participación en los equipos durante la definición de los valores ancla fue dispareja, algunas personas no opinaron del todo, en otros casos proponían valores para el punto 0 que no representaban un reto alcanzable o estimulante del esfuerzo de los trabajadores. Las actividades fueron una oportunidad para que los integrantes de los equipos verificaran su rendimiento, al observar los datos históricos de los indicadores, en relación con los otros centros de consumo. También fue necesario un apoyo del nivel directivo para establecer los valores de los puntos ancla.

3.2. El componente de retroalimentación

■ Sesiones de retroalimentación

El esquema siguiente ilustra la estructura de las sesiones:

Inicio.
Al cierre de cada periodo la coordinadora SIMAPRO integra los resultados de los indicadores de efectividad.
En reunión del equipo operativo la coordinadora del sistema da la bienvenida y pasa formato de asistencia para que los presentes se registren.
El responsable de la cápsula de capacitación expone el tema, al final de la exposición hay preguntas/respuestas.
La coordinadora presenta el avance de los puntos tratados en la reunión anterior.
Se toman acuerdos sobre las acciones que están pendientes.
Se presentan los resultados de los indicadores de efectividad y se analizan las causas de las desviaciones.
Se hacen acuerdos sobre las acciones que resolverán los incumplimientos. Se define el tema de la siguiente cápsula, así como la persona que la presentará.

■ Capacitación de facilitadores

El sistema contó con una persona como facilitadora y, a la vez, coordinadora SIMAPRO en la empresa. Dada su formación académica especializada y sus competencias, su capacitación se enfocó en los fundamentos y funcionamiento de SIMAPRO, de manera práctica, en el desarrollo del proyecto. Los principales temas de capacitación fueron:

- Concepto y aplicación del sistema SIMAPRO.
- Retroalimentación como base para el funcionamiento del sistema.
- Cápsulas de capacitación con el concepto de capacitación continua, aprendiendo de la experiencia de los compañeros de trabajo.
- Cuantificación de beneficios potenciales de los indicadores.
- Asignación de puntos de efectividad a los indicadores de productividad.
- Evaluación del resultado final.

■ Cápsulas de capacitación

El desarrollo de las cápsulas de capacitación tuvo la siguiente estructura:

1. Introducción: se inició de diferentes formas, entre las cuales, indicando la importancia o beneficio que representa la capsula de capacitación.
2. Desarrollo: la exposición del tema se llevó a cabo con diversos apoyos, tales como hojas de rotafolio, fotos, presentación de diapositivas, videos. Al final de la presentación se respondieron las preguntas de los asistentes.
3. Verificación del aprendizaje: realizando preguntas a los asistentes.

■ Registros y seguimiento

- Registro de asistencia a sesiones de retroalimentación, verificados por coordinadora.
- Registro de problemas analizados, en un formato que sirve para dar seguimiento a cada problema hasta su solución, a cargo de la coordinadora del sistema.
- Mediciones del indicador químicos/ cubierto, utilizando hojas de cálculo, elaboradas y bajo la responsabilidad de la gerencia de *stewards*.

- Mediciones del indicador ausentismo y rotación de personal, obtenidas de reportes del sistema informático del hotel, a cargo de la dependencia de recursos humanos en la persona de la coordinadora del sistema.

4. Resultados de la aplicación inicial

4.1. Resultados cuantitativos

■ Indicador químicos/cubierto

El indicador inicial fue el de químicos/cubierto, medido mensualmente por el gerente del área. Como resultado de las mediciones y sesiones de retroalimentación se obtuvo un perfil de gasto en químicos decreciente, como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

	Au pied de Cochon	La Palma	Alfredo D Roma	Zhen
may-07	1,09	2,90	2,18	3,43
jun-07	0,91	1,65	2,44	1,37
jul-07	1,10	2,38	1,25	2,30
ago-07	1,13	2,33	1,45	2,23
sep-07	1,29	2,44	1,77	2,94
oct-07	1,08	2,41	2,20	2,20
nov-07	0,80	1,91	2,28	2,36
dic-07	0,79	1,63	3,72	2,88
ene-08	0,93	2,26	1,56	2,33
feb-08	0,82	1,77	1,41	1,95
mar-08	0,93	2,05	1,75	2,96
abr-08	1,14	2,42	1,42	1,55
may-08	0,99	2,01	1,37	1,87
jun-08	0,85	1,25	1,80	3,26
jul-08	1,40	2,59	1,56	2,94
ago-08	0,97	2,14	1,80	2,26
sep-08	1,03	1,96	2,08	3,61
oct-08	1,16	2,23	1,29	2,01
nov-08	0,81	2,11	1,52	2,93
dic-08	1,27	2,28	2,22	3,58

4.2. Resultados cualitativos

■ Diálogo entre empresa y sindicato

Como parte de los resultados cualitativos es de subrayar una mejora importante en el diálogo entre empresa y sindicato, debido a:

- las mutuas oportunidades para expresarse;

- centrarse en el análisis y solución de los problemas en la empresa;
- la búsqueda común del mejoramiento de la productividad, el mutuo respeto a los derechos y las obligaciones y el logro de resultados conjuntos.

■ Mejoras en los procesos y condiciones de trabajo

La mejora en los procesos y condiciones de trabajo se iniciaron en el taller de maratón de mejoras, se consolidaron y aumentaron:

Problema	Causas	Propuestas de mejora	Resultados
1- Condiciones contractuales / 1.4 Incentivos económicos			
1. Exclusión a los <i>stewards</i> de las propinas.	Falta de participación por parte de algunos meseros.	Diálogos y acuerdo, entre RRHH, sindicato y personas involucradas sobre política de distribución de propinas.	Equidad en el acceso a las propinas.
2. Los <i>stewards</i> del tercer turno participan poco en las juntas SIMAPRO.	Argumentan cansancio al salir del tercer turno.	Compensación económica que involucra varios indicadores.	Asistencia regular del personal a las juntas.
3. Los <i>stewards</i> del primero y segundo turno no tienen la oportunidad de tener ingreso adicional por participar en el sistema SIMAPRO.	No se cuenta con un sistema que incentive económicamente al todo el personal.	Acuerdo entre la empresa, el sindicato y CENADEP para diseñar un sistema que incentive al personal a cumplir y mejorar los indicadores de productividad y que dé beneficios económicos a <i>stewards</i> de todos los turnos.	Sistema en proceso de diseño.
2- Condiciones organizativas y psicosociales de trabajo / 2.1 Contenido del trabajo			
1. Saturación y desorden en el área de operación de <i>stewards</i> y quejas de clientes.	Escamoteo inadecuado por parte de meseros, las canastillas no están en el lugar oportunamente.	Reorganización del trabajo definiendo responsabilidades de <i>stewards</i> y meseros.	Realización del trabajo con mayor orden y disminución de quejas del personal.

Problema	Causas	Propuestas de mejora	Resultados
2.4 Medios de trabajo			
1. Suciedad en paneles de los motores de los refrigeradores no permite el paso adecuado del aire, afectando el funcionamiento eficiente de los motores.	No hay limpieza periódica.	Implantar limpieza rutinaria de los paneles de los motores de los refrigeradores.	Los paneles de los ventiladores los motores de los refrigeradores están limpios y los motores funcionan eficientemente.
2. Interiores de refrigeradores son fuente potencial de contaminación.	No se realiza la limpieza en el interior de los refrigeradores.	Limpieza rutinaria del interior de los refrigeradores.	Eliminación del riesgo de contaminación.
3. Consumo excesivo de fibras para limpieza.	Baja calidad de las fibras, se desgastan rápido.	Estudio de mercado de fibras, selección y compra de adecuadas para el uso.	El consumo de fibras estabilizado.

■ Propuestas de mejora

A continuación se presentan algunos resultados cualitativos logrados por la identificación y aplicación de propuestas de mejora por los propios trabajadores.

- Dotación suficiente y oportuna de guantes de protección.

Beneficios obtenidos: protección más eficaz y menor incidencia de dermatitis.



- Dotación suficiente y oportuna de botas de seguridad.

Beneficios obtenidos: protección más eficaz y menor incidencia de micosis.



- Dotación suficiente y oportuna de mascarillas.

Beneficios obtenidos: funcionamiento eficiente de la mascarilla, mayor confort con su uso.



Antes



Después



Capítulo IV

Análisis de las experiencias de aplicación

1. Cimiento común, estrategias flexibles

1.1. Inicio de la aplicación

1.2. Gestión operativa

1.3. El punto de partida

1.4. Componentes

2. Buenas prácticas de trabajo decente

1. Cimiento común, estrategias flexibles

1.1. Inicio de la aplicación

En ambas experiencias se articulan dos elementos fundamentales: el **diálogo social** en la empresa y la **sensibilización de los directivos** y la **participación de los trabajadores**.

Con respecto al **diálogo social**, en el Hotel Presidente hay un claro énfasis en el acercamiento entre empresa y sindicato, favorecido por antecedentes de trabajo conjunto en materia de productividad. En el Hotel Villa del Conquistador, se destaca el vínculo con el gobierno, facilitado por la cercanía territorial; fue el gobierno el que impulsó la introducción de SIMAPRO.

La **sensibilización de los directivos** es otro elemento común de ambas experiencias. En uno y otro caso, se informaron del sistema y participaron activamente. Este punto de partida creó las condiciones para desencadenar el proceso de participación en todos los niveles jerárquicos.

Estos dos elementos son cimientos de SIMAPRO para avanzar en la participación activa de los diversos actores, tanto al interior como al exterior de la empresa.

Por otra parte, es evidente que la aplicación de SIMAPRO es viable en empresas con características diferentes: una mediana empresa familiar y una empresa grande de una cadena internacional.

1.2. Gestión operativa

- Con respecto a la definición de la **estructura de gestión de SIMAPRO**, cada hotel eligió momentos diferentes:

En el Hotel Presidente Intercontinental, la estructura se definió desde el inicio; mientras que en el Hotel Villa del Conquistador, se tuvo una etapa de motivación y convocatoria al personal y luego se concretó la estructura.

La estructura operativa puede ser diferente, de acuerdo con las características de las empresas, su tamaño, la experiencia previa en la mejora de la productividad y la instalación de instancias de diálogo entre empleadores y trabajadores.

- Por otra parte, es distinta la **representación gráfica** que utiliza cada hotel:

Vertical en el Hotel Presidente Intercontinental y horizontal en el Hotel Villa del Conquistador. Esta diferencia responde, en parte, a las dimensiones de ambas empresas y a la cultura organizacional.

- En cuanto a la **cantidad de personas involucradas** en la gestión, se identifican algunas distinciones:

En el Hotel Presidente Intercontinental se trabajó con personal de una sola categoría ocupacional, transversal a varias áreas o departamentos, con experiencia en el tema de productividad. El proceso se orientó hacia la participación de interlocutores sociales, a la información mutua, intercambios, toma de decisiones y acuerdos paulatinos. A partir de la reflexión conjunta, se involucraron otros participantes.

En el Hotel Villa del Conquistador intervino el total de los empleados, en algo totalmente nuevo para ellos y para la empresa. Por lo tanto, los esfuerzos iniciales, se concentraron en realizar una primera convocatoria masiva a los talleres de visualización, con el objetivo de informar y motivar a todo el personal.

- Con respecto a la **conformación de los equipos**, se observan particularidades:

En el Hotel Presidente Intercontinental los integrantes de los grupos pertenecían a una misma categoría profesional y tenían experiencia en el tema de productividad, lo que facilitaba la innovación metodológica y una mayor profundización en los temas abordados.

En el Hotel Villa del Conquistador los grupos eran heterogéneos.

Si bien la conformación de los grupos es diferente, en ambos casos se refleja una de las premisas de SIMAPRO: el trabajo en equipo; en ambos casos se ve el avance por consenso y el concepto de ganar-ganar. En efecto, no obstante posiciones diferentes, hay un interés compartido y se avanza gradualmente para concretar acuerdos, generando un diálogo cada vez más fluido.

El trabajo en equipo, la construcción del consenso y el ganar-ganar, representan aspectos comunes de ambas experiencias, que hacen parte de la identidad de SIMAPRO, en tanto sistema participativo e inclusivo.

1.3. El punto de partida

■ Talleres de visualización

Las **técnicas didácticas** utilizadas en los talleres de visualización tienen rasgos particulares entre los hoteles.

En el Hotel Presidente Intercontinental se utilizó la técnica de la causa-raíz, creando condiciones para alcanzar altos niveles de profundización de la temática, con un tratamiento pormenorizado de los objetivos del área y los motivos de incumplimiento. Esto conllevó, de forma casi natural, a la definición de indicadores. La utilización de esta técnica fue favorecida por la experiencia previa de diálogo social en el hotel, que contaba con referentes sobre problemas comunes y el acuerdo de soluciones.

En el Hotel Villa del Conquistador, se utilizó la técnica del dibujo para la visualización de problemas y soluciones. Siendo una experiencia nueva para todo el personal, y con grupos heterogéneos, se decidió apegarse a las pautas originales de SIMAPRO. La técnica de dibujo puso en igualdad de condiciones a todos los participantes, generó un alto grado de involucramiento y estimuló la creatividad.

■ Maratón de mejoras

- El maratón de mejoras se presentó en cada hotel con diversos **desafíos y acciones**:

En su contexto de diálogo social, el Hotel Presidente Intercontinental retomó el enfoque de trabajo de los talleres de visualización, enfatizando la aplicación de la técnica de la causa raíz, dadas sus ventajas en la construcción de ideas colectivas y creación de consensos sobre la relevancia de los problemas y la practicidad de las vías de mejora.

El Hotel Villa del Conquistador otorgó al maratón de mejoras un carácter de sesiones de retroalimentación de SIMAPRO, propias de una etapa más avanzada en el proceso de implantación del sistema. Por tanto, en esta fase se iniciaron la retroalimentación, la reflexión y las cápsulas de capacitación, generándose la necesidad de formar líderes de equipo en un tiempo más corto que el previsto inicialmente.

- Otro aspecto diferenciador en el maratón de mejoras fue la **toma de decisiones** acerca de los proyectos de mejora identificados:

En el Hotel Presidente Intercontinental, si bien estuvo presente la decisión gerencial, el aspecto central estuvo en la elaboración de un tejido de acuerdos entre los actores.

En el Hotel Villa del Conquistador, la decisión de los proyectos de mejora recayó en la gerencia, si bien hubo diálogo con los colaboradores.

- La asignación del **rol de facilitador** también fue diferente en los dos hoteles:

En el Hotel Presidente Intercontinental el asesor externo condujo las sesiones del maratón, por varias razones: la experiencia previa, la necesidad de apropiación de los mecanismos de interacción de los grupos para construir consenso y aprendizaje colectivo.

En el Hotel Villa del Conquistador el rol de facilitador fue asumido por los líderes de equipo, fundamentalmente por el interés del hotel de permear la cultura organizacional con el carácter participativo de SIMAPRO.

1.4. Componentes

■ Definición de indicadores

En atención a las distintas formas de inicio de los proyectos, el tamaño de las empresas y el diferente impacto de la crisis económica en ellas, las experiencias en los hoteles tienen diferencias interesantes, en la definición de indicadores de productividad.

- La **participación** en la definición de indicadores:

En el Hotel Presidente Intercontinental la definición de indicadores se hizo a través de encuentros participativos, incorporando a todos los niveles jerárquicos de la empresa, consecuente con su práctica de diálogo social.

La definición de indicadores fue realizada por empleados expertos, convirtiendo este ejercicio en un escenario de reconocimiento social de experticia.

Se concretó la confluencia de lógicas individuales, permitiendo construir consensos sobre los métodos más convenientes para analizar determinados asuntos, integrando diferentes posturas y puntos de vista.

En el Hotel Villa del Conquistador, la definición de indicadores fue realizada por el Comité SIMAPRO, el que se consolidó como instancia de reflexión conjunta dentro de la organización, por varias razones: la seguridad generada por la experiencia de aplicación de SIMAPRO, el tamaño de la empresa y de los equipos que participaron en la medición de los primeros indicadores (consumo promedio por comensal/número de comensales).

- También se distinguen las experiencias en el **número de indicadores** definido inicialmente:

En el Hotel Presidente Intercontinental se definieron siete indicadores interrelacionados, resultado del análisis de problemas que impedían alcanzar plenamente los objetivos organizacionales. Fue evidente la capacidad de diálogo e interacción entre los colaboradores de la empresa y los niveles directivos.

En el Hotel Villa del Conquistador, se decidió identificar un solo indicador inicial que contara con un historial de registro, buscando objetividad.

- Sobre el **tipo de indicadores** hubo diferencias en ambos hoteles:

En el Hotel Presidente Intercontinental se aseguró que los indicadores se refirieran a situaciones conocidas, sobre las cuales los empleados podían tener control.

En el Hotel Villa del Conquistador, el espacio de reflexión permitió un primer hito del proceso de aprendizaje organizacional cual era, no sólo disponer de datos objetivos, sino la injerencia real y concreta de los equipos operativos.

■ Primeras mediciones de efectividad

En un primer momento en el Hotel Presidente Intercontinental, hubo resistencia de los equipos operativos a ser medidos; la participación desigual entre las personas o poco realista en sus propuestas de valores ancla (en particular con el primer indicador que era el único con mediciones) hizo necesaria una orientación más directiva a las discusiones. Tuvo como resultado el acuerdo de utilizar el promedio de los datos históricos como valor positivo máximo (+100). También se acordó que los valores ancla fueran dinámicos, es decir, que fueran variando conforme se avanzara en mejores resultados.

Efectuadas las primeras mediciones, donde el propio desempeño fue objeto de observación, se manifestaron nuevas resistencias del personal. En el proceso se identificó y analizó una práctica arraigada en el personal, que interfería con un mejor comportamiento del indicador *Uso de químicos*, cual era la existencia de *sub-almacenes* individuales. Fueron necesarias intervenciones de la gerencia y supervisión, para reorganizar el sistema de almacenamiento y distribución de los productos. El resultado fue un importante avance cuantitativo en el indicador.

Un escenario semejante se presentó al abordar las mediciones y análisis del segundo indicador *Entrega de cocina limpia*: se dificultó el avance en las mediciones y análisis, pero también se corrigieron interpretaciones disímiles en las pautas de trabajo y de los criterios de excelencia. Al efecto la gerencia y supervisión formularon un nuevo flujograma.

En esta fase, se hizo una reflexión importante en el equipo coordinador para involucrar al personal en las mediciones y análisis, generando confianza mutua, cimentada en medidas concretas.

La experiencia en este hotel permite una conclusión fundamental para el logro de los objetivos, que es el reconocimiento de que los altibajos en el involucramiento de los equipos operativos, son parte de la naturaleza propia de estas actividades, que plantea la necesidad de idear estrategias de trabajo adecuadas.

En el Hotel Villa del Conquistador, la tendencia a la baja en la percepción de calidad por parte de los clientes finales, es el elemento de mayor peso para renovar el SIMAPRO y adaptarlo a sus propias características.

Se observa la importancia de fortalecer la imagen de los propios trabajadores, a través de la *opinión de otros*, en este caso, los clientes, como medio para mejorar la productividad. Dicha *opinión de otros*, en clave de retroalimentación positiva y no competitiva, fue motor del involucramiento de todos y de fomento de su creatividad. Se destaca la noción de *clientes internos*, inclusive involucrando a los empleados de servicios concesionados. Este hecho podría ampliar el sistema a otros actores de la cadena de suministros, inclusive a nivel de desarrollo local, incidiendo en condiciones de trabajo decente para más trabajadores.

■ Sesiones de retroalimentación

El reporte del desarrollo de las primeras reuniones de retroalimentación en el Hotel Presidente Intercontinental, es congruente con lo observado en la fase de primeras mediciones, es decir, resalta un apego riguroso a los procedimientos. Esa inclinación hacia lo metódico se manifiesta, en aspectos de fondo y de forma, por ejemplo:

- un acentuado nivel de detalle en el diagrama que representa la secuencia de las sesiones;
- la selección de un método estructurado, como la exposición magistral para el desarrollo de las cápsulas de capacitación;
- uso de un mobiliario especial para las reuniones, apto para encuentros de alto nivel;
- poner el papel de facilitador de las sesiones de retroalimentación en manos de una experta.

Es de recalcar que un proceso abierto al diálogo social requiere contar con puntos de referencia muy claros, a definir *las reglas del juego*, para minimizar ambigüedades y avanzar con seguridad en los acuerdos y soluciones.

En el Hotel Villa del Conquistador, sobresale la participación e involucramiento de los miembros de los equipos operativos, el cuidado de aspectos de forma en las sesiones –como las manifestaciones de bienvenida–, o la visibilidad del aporte individual en las mediciones de los indicadores, con el objetivo de que las sesiones sean esperadas con entusiasmo por los miembros de los equipos.

Los espacios de participación abiertos son el terreno propicio para que se produzcan expresiones de creatividad, como en las técnicas y métodos de capacitación utilizados en el hotel, lo cual podría ser un antecedente para la introducción de innovaciones en el proceso de trabajo, la coordinación y el mejoramiento continuo de la empresa.

2. Buenas prácticas de trabajo decente

Una buena práctica es un saber hacer, un saber **surgido de la experiencia**, de medidas articuladas a una política, metodologías o modelos de intervención que, en su totalidad o parcialmente, ha demostrado ser **eficaz para el logro de los objetivos** y que tiene **potencial para ser transferida** –replicada o renovada– en otros contextos, con los mismos fines o similares.

El concepto de buenas prácticas es amplio y flexible, como se deduce al identificar sus **características**.

Características de las buenas prácticas

- **Envergadura:** puede relacionarse con la totalidad de una política o con una parte (un objetivo específico, de corto plazo, un indicador, una actividad, una tarea).
- **Ámbito de aplicación:** puede ubicarse en un espacio macro (una rama de actividad económica, países, estratos de población) o en uno micro (un centro de trabajo, una comunidad).
- **Nivel de intervención:** puede situarse dentro de los procesos de concepción de las estrategias de trabajo, su ejecución, gestión, coordinación o dentro de la evaluación de un programa, proyecto o iniciativa de acción.
- **Complejidad:** puede tratarse de un *saber hacer* complejo (en el que intervienen múltiples factores) o simple (concerniente a una o muy pocas variables o, a una sola tarea o instrumento de trabajo)²⁴.

24 OIT-IPEC. Buenas prácticas: identificación, revisión, estructura y disseminación. Guías de DED. Versión preliminar. Ginebra, OIT-IPEC, 2001.

Las buenas prácticas pueden ser catalogadas según la existencia y el grado de desarrollo de una sistematización de las experiencias que demuestran su **eficacia**.

Niveles de eficacia de las buenas prácticas

Nivel 1: Buenas prácticas innovadoras. Son las experiencias que cumplen con los citados requisitos pero aún no cuentan con evaluaciones formales y/o datos demostrativos sistematizados.

Nivel 2: Buenas prácticas exitosas. Además de cumplir los requisitos, su efectividad está demostrada con datos de resultados que se pueden verificar.

Nivel 3: Buenas prácticas replicadas. Está demostrado con datos sobre resultados verificables, que funcionan en múltiples contextos (países, sectores, ramas de actividad, comunidades)²⁵.

Para que una buena práctica sea considerada como tal, es necesario que cumpla con ciertos **requisitos**.

Requisitos de las buenas prácticas

- **Pertinencia.** La buena práctica debe contribuir en forma directa o indirecta a los objetivos buscados, en este caso, de trabajo decente y productividad.
- **Innovación.** Puede consistir en una forma novedosa de afrontar un problema, pero también una manera nueva de difundir una estrategia ya conocida.
- **Evidencias de impacto/eficacia.** Aunque no es indispensable que estén materializadas, si es necesario identificar con claridad cuáles son las potenciales evidencias directas y/o indirectas del impacto y bajo cuáles condiciones podrían ser generadas. Podría tratarse de registros cuantitativos, informes, videos, publicaciones de diferente tipo, testimonios de informantes clave, procesos grupales observables, entre otros.
- **Replicabilidad.** Con las debidas adaptaciones y ajustes, la buena práctica debe ser, al menos parcialmente, replicable. Por eso se hace necesario saber cuáles son las condiciones indispensables para poder transferirla a otro contexto y cuáles aspectos podrían tener un margen de flexibilidad.
- **Sostenibilidad.** La sostenibilidad se refiere a la previsión de una suficiente prolongación de los beneficios en el tiempo o bien, a una capacidad de la buena práctica para desencadenar procesos paralelos o complementarios, capacidades colectivas de los destinatarios, que extienden los efectos de una intervención puntual, en el marco de un proyecto/programa.

25 OIT-IPEC. Op. cit.

Requisitos de las buenas prácticas (continuación)

- **Ética y responsabilidad.** Es indispensable que la buena práctica se corresponda con las necesidades e intereses de las partes implicadas, sea producto de consensos y guarde coherencia con las Normas Internacionales del Trabajo y con el acervo de guías e instrumentos para promover el trabajo decente.
- **Eficiencia y ejecución.** Considerando que bajo este aspecto se pueden presentar muy diversos panoramas y parámetros, una buena práctica debería reportar un uso razonable de los recursos financieros, humanos y materiales, frente a la importancia y extensión de los beneficios²⁶.

En función de esta descripción de requisitos se analizarán las experiencias de SIMAPRO presentadas en este documento.

■ Pertinencia

El punto de partida, caracterizado por un esfuerzo de información y sensibilización a toda la estructura organizacional y por la puesta en marcha de un primer ejercicio del sistema con el maratón de mejoras, genera resultados **pertinentes a los objetivos de trabajo decente y productivo**, especialmente en cuanto a:

- La **promoción de productividad**, por medio de mejoras de los contenidos y los medios de trabajo, relacionado con condiciones organizativas.
- La **protección social**, por los logros en mejoras al espacio laboral y prevención de riesgos relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo.
- El **diálogo social**, al destacar en las experiencias iniciales de los hoteles este aspecto en dos niveles. Uno de corte general, relacionado con la confluencia de opiniones y decisiones entre el sindicato y la empresa sobre el tema de la productividad y, en particular, sobre la implantación de SIMAPRO en el marco del diálogo social, en el caso del Hotel Presidente. La otra dimensión tiene que ver con los primeros resultados obtenidos en cuanto a cambios en prácticas de comunicación, relaciones interpersonales, participación y consulta.

Algunas observaciones relevantes:

1. En las primeras mediciones de efectividad, aunque involucrando diferentes tipos y cantidad de indicadores, la aplicación de SIMAPRO conllevó **mejoras en la efectividad**

26 OIT-IPEC. Op. cit.

de cumplimiento de objetivos de las empresas, con la consecuente mejora de la productividad y condiciones de trabajo, en especial en materia de seguridad laboral.

2. La herramienta fomenta la incorporación técnica de la productividad y que las cuestiones relacionadas con ésta, sean acordadas entre la empresa y los trabajadores, *de abajo hacia arriba*, en estrecha relación con el trabajo decente y productivo y el diálogo social.
3. Como consecuencia de lo recién señalado, la metodología da cabida a que se desencadenen procesos de democratización interna, generando un círculo virtuoso de participación y mejoras en los indicadores de efectividad. Esta potencialidad de SIMAPRO se relaciona con **condiciones equitativas de trabajo**.
4. La extensión de la aplicación de SIMAPRO a empleados de concesionarias, como ocurrió en el Hotel Villa del Conquistador, brindó la posibilidad de **involucrar a la cadena de proveedores de la empresa**, lo cual tuvo efectos positivos en el desarrollo local.
5. En el Hotel Presidente, durante el proceso de reuniones de retroalimentación, surgió el tema de los beneficios económicos como consecuencia de los resultados positivos, en márgenes de ahorro, en el gasto por químicos de limpieza. En el Hotel Villa del Conquistador, las mejoras logradas en el proceso de trabajo se reflejaron en el incremento de las propinas. Estos efectos, de la etapa de consolidación de SIMAPRO, se ajustan a los parámetros de trabajo decente.

■ Innovación

El déficit de trabajo decente fue afrontado innovadoramente en las dos experiencias:

En cuanto a la **metodología**, hay aspectos novedosos: tratar el tema de la productividad con una consulta generalizada, en lugar de centrarlo en los técnicos y/o especialistas o las esferas directivas de la organización; ofrecer a los grupos de trabajo un medio de expresión sencillo, participativo e igualitario (el dibujo) para comunicar sus puntos de vista, en lugar de someterlos a discursos técnicos o abstractos. También, posicionar a las jefaturas directas como líderes de los equipos operativos y apoyarlos en la adquisición de competencias como facilitadores del aprendizaje, que se trasladaron a las tareas de coordinación y supervisión diaria del trabajo.

En relación con la **organización** para la implementación del SIMAPRO, hay innovaciones como la inclusión de la representación sindical en el equipo gestor del proyecto, en el Hotel Presidente, o la integración de los líderes de equipos en el comité SIMAPRO en el Hotel Villa del Conquistador.

■ Evidencias de impacto/eficacia

El sistema aprovecha la documentación fotográfica de los resultados registrando imágenes *antes y después*, que testimonian los cambios. En SIMAPRO las demostraciones son fundamentales, su sistematización facilita los intercambios y análisis de los equipos operativos en las sesiones de retroalimentación, en el proceso de implantación y en la extensión a otras áreas de la empresa. La documentación permite la **aplicación fundada en las lecciones aprendidas** que indican los ajustes a la realidad de una organización.

Los elementos documentales tienen como propósito primario los registros de *valores ancla* de cada equipo operativo, las gráficas de *puntos de efectividad*, el registro de proyectos de mejora y de sesiones de retroalimentación. Se complementan con los formatos de monitoreo al cumplimiento de las responsabilidades individuales y grupales en la realización y mantenimiento de las mejoras. Como complemento, un tablero o pizarra en la empresa permite mostrar las gráficas a todo el personal.

Adicionalmente, dirigidos a un público externo, se producen boletines de la Red SIMAPRO, que son memorias de reuniones de empresas que documentan los resultados a través de videos y/o fotografías.

■ Replicabilidad

Las experiencias son testimonio de la versatilidad de SIMAPRO, aplicable en una empresa multinacional de una gran metrópoli y, al mismo tiempo, en una empresa mediana, ubicada en una provincia.

Las variaciones posibles respecto al modelo original vistas en el arranque prueban también el cumplimiento de este requisito, por ejemplo, la decisión de postergar la creación de una estructura del proyecto en Hotel Villa del Conquistador o la del Hotel Presidente, de aplicar la técnica de la *causa raíz* desde los talleres de visualización, dada la experiencia previa en productividad y el proceso de diálogo social en curso.

Queda corroborado el cumplimiento de este requisito, por ejemplo, en la demostración de que SIMAPRO puede llevarse a cabo, no solo en empresas de distintas dimensiones, sino incluso, en condiciones de crisis económica aguda. Las condiciones para aplicar el sistema en esas circunstancias se centran exclusivamente en la capacidad de toma de decisiones de la empresa oportuna y consensuada. A este hecho se puede agregar que las evidencias de replicabilidad trascienden totalmente el contexto del presente estudio y se encuentran en la amplia gama de sectores y países donde SIMAPRO es una realidad.

■ Sostenibilidad

Una de las principales estrategias de sostenibilidad es la **inclusión de representantes sindicales en el equipo de gestión**, para contar con su apoyo en la verificación de la validez de los procesos y estimular el involucramiento de los empleados. La definición de indicadores, la comprensión de los mismos y de las mediciones periódicas, así como su colaboración en la puesta en marcha de propuestas de mejoras, es fundamental para la permanencia y optimización del sistema.

Por otra parte, el carácter inclusivo de los procesos de aprendizaje, en especial por la dinámica de las reuniones de retroalimentación, es decisivo para la apropiación por los equipos.

■ Ética y responsabilidad

Las estrategias de las experiencias presentadas, coinciden con el **involucramiento de los trabajadores y sus organizaciones representativas** y la respuesta a las necesidades e intereses de las partes. A ello contribuyeron los talleres de visualización y la maratón de mejoras, especialmente en cuanto al **control de riesgos del trabajo en su fuente**, como lo propone la OIT.

■ Eficacia y ejecución

Este requisito es cumplido desde las bases conceptuales del sistema, hasta sus reglas y procedimientos de aplicación, ya que la viabilidad del mismo depende de un uso razonable de los recursos financieros, humanos y materiales, de lo cual depende la sostenibilidad de su aplicación. En el maratón de mejoras, este es justamente uno de los elementos clave, reflejado en una **selección de proyectos que sean realizables en el corto plazo, sin necesidad de inversiones o si las hubiere, de bajo costo**. Los resultados son visibles de manera inmediata.



Conclusiones

La sistematización de estas experiencias tiene dos dimensiones: la primera, ligada a la dinámica interna de implantación de SIMAPRO en cada hotel, trata de la proyección en los hoteles; la segunda, de carácter global, tiene que ver con la contribución de estas buenas prácticas al desarrollo económico y social, desde la perspectiva de la OIT.

■ Proyección de las experiencias en los hoteles

La dinámica del inicio de SIMAPRO en el **Hotel Presidente Intercontinental** propició la apertura necesaria de trabajadores y ejecutivos para despejar interrogantes sobre la eficacia de la herramienta en lo técnico (productividad) y en lo social (trabajo conjunto y diálogo entre las partes, para mejorar las condiciones de trabajo). El desarrollo de las labores, dado al acercamiento entre las partes, permitiría mantener una actitud de observación y de análisis para tomar medidas metodológicas apropiadas a la dinámica, como la utilización de una técnica de análisis de las causas profundas de los problemas, el establecimiento de valores base de los indicadores conforme a la visión de los trabajadores, el acuerdo de elevar dichos valores cuando se produjeran mejores resultados, entre otros aspectos.

El diálogo social se ve favorecido, por los acercamientos iniciales; se sigue consolidando con la participación de los representantes de la empresa, los trabajadores y los representantes de los trabajadores, quienes acuerdan conjuntamente cuándo y cómo realizar el proyecto, con un objetivo común.

Estos acercamientos generan condiciones que facilitan acuerdos en otras esferas de la relación laboral, como se observa en las medidas tomadas por la dirección y supervisión para enfrentar los altibajos en la participación de los equipos, así como en la negociación de un incentivo económico por la contribución al mejoramiento de los indicadores y el trabajo competente.

Ante los cambios en la dirección del hotel, a principios del 2009, se procede a la sensibilización e información sobre el proceso a los nuevos directivos, de lo cual surge la idea de pasar de una experiencia de prueba, a implementar la práctica en varios hoteles de la cadena. Se cuenta, además, con el respaldo de la representación sindical, cada vez más convencida de que los inconvenientes deben disminuir, trabajando de manera conjunta con el empresario.

El caso del Hotel Presidente, permite evidenciar que ese trabajo conjunto se puede alcanzar a través de una herramienta como el SIMAPRO, impulsando permanentemente el diálogo e incursionando en el terreno de la productividad socialmente coherente.

Pero además, la visualización de extrapolar el modelo y los aprendizajes logrados a otras filiales de la multinacional, permiten avizorar amplios impactos. Si bien las relaciones laborales entre las partes pueden ser diferentes en otras latitudes, o incluso, en otras ciudades del mismo país, la voluntad de generalizar el modelo crea las condiciones para extender los objetivos de trabajo decente.

Por su parte, en el **Hotel Villa del Conquistador** la experiencia de implantación genera información sustentada y suficiente para identificar el aporte de la metodología SIMAPRO en el impulso a la productividad bajo condiciones de trabajo decente.

Más allá de la información del hotel, que sustenta la validez de SIMAPRO, están los procesos desencadenados en la administración del negocio, en los procesos y relaciones de trabajo. De esta experiencia se destacan varios aspectos: la transparencia de la información, la oportunidad de participación, la toma de decisiones por consenso, la responsabilidad compartida, la comunicación abierta y el impulso a la creatividad y la innovación. Estas expresiones no se tomaron como conceptos abstractos, sino que se aplicaron en la gestión de la organización.

En el caso de este hotel, llama especialmente la atención la forma en que se afrontan las dificultades generadas por la crisis financiera internacional y la emergencia sanitaria que afectó a México. SIMAPRO se constituyó en una respuesta frente a la crisis, para obtener mejores resultados de productividad junto a mejores condiciones de trabajo.

Si esta herramienta permite a las pequeñas y medianas empresas enfrentar crisis de tales dimensiones, SIMAPRO es una respuesta a la sostenibilidad de las empresas turísticas en economías en desarrollo, ofreciendo alternativas para disminuir la pobreza y generar mejores oportunidades para todos los involucrados. Más aún, si los buenos resultados son manejados con esa visión de extrapolarlos a ámbitos mayores, se plantea el desafío de promover el sistema con la cadena de proveedores de la organización. Este es un elemento fundamental en los esfuerzos para impulsar el desarrollo económico local sostenible, como lo propone el paradigma del trabajo decente.

■ SIMAPRO como buena práctica de trabajo decente

Los análisis de cumplimiento de requisitos de SIMAPRO como buena práctica de trabajo decente, dan un resultado altamente positivo al hallarse evidencias de todos los

elementos necesarios: algunos sustantivos, los que hacen a los parámetros de trabajo decente; otros de carácter metodológico, relacionados con la replicabilidad y eficiencia en el uso de recursos.

SIMAPRO es una buena práctica de trabajo decente por su incidencia positiva en las condiciones de trabajo y en indicadores micro de trabajo decente y productividad, como ha quedado sentado en diferentes partes de este estudio.

Por otro lado, desde una perspectiva macro, el modelo posee un alto potencial de contribución a que la franja pobre de la población asalariada complemente sus ingresos conforme aumenten los beneficios del negocio por productividad. Esto liga indefectiblemente el modelo SIMAPRO al planteamiento del turismo a favor de los pobres que, siendo un lineamiento estratégico de cómo planificar el desarrollo de esta rama de la economía de manera que incida en la reducción de la pobreza, tiende a crear condiciones para que las personas pobres se vean beneficiadas de una actividad que está demostrando en todo el mundo ser motor del crecimiento.

Las experiencias muestran la cualidad de SIMAPRO de adaptarse, en función del contexto inmediato: puede implementarse en un empresa mediana o en una grande, puede trabajarse con indicadores duros del proceso técnico de trabajo o con indicadores blandos, que involucran los aspectos interrelacionales (como satisfacción del cliente que, en el caso de la hotelería forman parte del proceso directo de trabajo).

Su aplicabilidad en ámbitos diferentes también está apoyada por la variedad de actividades económicas y países donde se aplica y por su rápida expansión.

Finalmente, SIMAPRO se afirma como un sistema de aprendizaje que, en atención a sus resultados positivos avanza con paso firme y apoyado por la Red SIMAPRO en diversos países y en sectores de América Latina y el Caribe.

Bolwell, Dain; Wolfgang Weinz.

Reducir la pobreza a través del turismo. Ginebra: OIT, Programa de Actividades Sectoriales, 2009.

Correa Lapan, Dolores.

Documentación de la experiencia de aplicación de SIMAPRO en el Hotel Villa del Conquistador. Morelos, México, 2010.

Hernández Maya, Francisco.

Documentación de la experiencia de aplicación de SIMAPRO en el Hotel Presidente Intercontinental. México, 2010.

Mertens, Leonard.

Formación y productividad. Guía SIMAPRO: participar – aprender – innovar – mejorar. Montevideo: OIT/Cinterfor, 2007.

OIT.

Cambios y desafíos en el sector de la hotelería y el turismo. Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial para el sector de la hotelería, la restauración y el turismo, Ginebra, OIT, 2010.

OIT-IPEC.

Buenas prácticas: identificación, revisión, estructura y disseminación. Guías de DED. Versión preliminar. Ginebra, OIT-IPEC, 2001.

OIT.

Panorama Laboral 2010. OIT, Lima, 2010.

Soto Cabrera, Luvia.

Trabajo decente y productividad en el sector turismo: perspectivas y buenas prácticas en tiempos de crisis, para combatir la pobreza en América Latina y el Caribe, 2010. Adaptación para América Latina del documento: Bolwell, Dain; Wolfgang Weinz. *Reducir la pobreza a través del turismo*. Ginebra: OIT, Programa de Actividades Sectoriales, 2009.



Anexo

Categorización de condiciones de trabajo

(Consideradas en la presentación de resultados cualitativos en las aplicaciones de SIMAPRO)

1. Mejoras en las **condiciones contractuales** en:

- 1.1. el tipo de **contrato de trabajo**: por tiempo determinado, a domicilio, teletrabajo, trabajo temporal, subcontratación;
- 1.2. el sistema de **gestión de los recursos humanos** de la empresa y la cultura empresarial: sistema de remuneración, carrera profesional, sistema de incentivos, normas de sanciones, oportunidades de formación, política de reclutamiento, empleo de mujeres en relación con hombres;
- 1.3. el monto de los **salarios base**;
- 1.4. los **incentivos** económicos.

2. Mejoras en las **condiciones organizativas y psicosociales de trabajo**, por ejemplo, cambios en cuanto a:

- 2.1. el **contenido del trabajo**: introducción de nuevos desempeños, por enriquecimiento de tareas monótonas o insuficientemente especificadas, modernización o agilización de procedimientos, reorganización de la distribución de tareas entre las personas de un equipo o durante la jornada, cambios en las formas de cooperación entre miembros de un mismo equipo de trabajo, introducción o renovación de responsabilidades;
- 2.2. la **supervisión directa e indirecta**: clarificación, adecuación de las pautas o de la frecuencia de supervisión del trabajo;
- 2.3. la **coordinación con otros**: mejoras en las instancias, pautas y formas de coordinación con otros equipos de trabajo (de diferentes áreas o bajo diferentes supervisores);
- 2.4. los **medios de trabajo**: reparación, adaptación o actualización de herramientas, máquinas, equipos, programas informáticos y otros medios manuales cuyo

malfuncionamiento o insuficiente cantidad no constituye riesgos para la salud de los trabajadores pero sí afectan la calidad del trabajo y sus resultados, así como introducción o mejoramiento del mantenimiento preventivo;

- 2.5. las **materias primas**: cambios en materias primas inocuas para la salud, por ejemplo, mayor disponibilidad porque se refuerza el abastecimiento, se las ubica mejor en el espacio o son de mejor calidad;
- 2.6. la **cantidad y ritmo de trabajo**: disminución aumento del personal, redistribución de tareas para hacer más equitativa la carga general de trabajo, por rotación de grupos de trabajo, automatización de los medios u otras medidas organizativas;
- 2.7. la **carga física de trabajo**: sustitución de equipos y herramientas con diseño inadecuado, disminución de posiciones estáticas prolongadas (sentada o de pie), de pesos trasladados manualmente, caminatas extensas, trabajo físico acelerado, esfuerzos musculares repetitivos;
- 2.8. la **carga psicofísica de trabajo**: cambios en horarios, disminución del trabajo nocturno, de la cantidad de horas, ampliación o redistribución de sistemas de pausas, disminución de horas extras por persona, menores cambios de turnos por persona;
- 2.9. la **carga mental**: medidas que conllevan disminuciones en los requerimientos de concentración prolongada de la atención, del uso excesivo de la *atención dispersa* (atender varias cosas al mismo tiempo), del esfuerzo mental por exceso de responsabilidades, de la monotonía (actividad mental insuficiente que afecta el estado de alerta de las personas), medidas que disminuyen el efecto del trabajo bajo presión de tiempo;
- 2.10. la **comunicación y relaciones interpersonales, la participación y consulta y el reconocimiento**: disminución de la incomunicación en el trabajo individual o por aislamiento geográfico o por trabajo confinado, medidas que inciden en el valor social atribuido a la tarea, mayor grado de iniciativa requerida o estimulada, posibilidades de comunicación informal espontánea, medidas para facilitar la comunicación necesaria para el desempeño; aumento de la consulta, participación y transparencia en la supervisión e instrucciones; comunicación biunívoca y retroalimentación con los mandos; mayores oportunidades para ejercer autonomía en el desarrollo de las funciones, la toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades; apertura de mecanismos e instancias de consulta y participación en decisiones que atañen a la calidad de vida laboral, otorgamiento de reconocimientos con valor social (no económicos).

3. Mejoras en las **condiciones físico-ambientales de trabajo**:

- 3.1. cambios en la **calidad del espacio de trabajo**: mejor distribución del espacio, de la calidad constructiva de las instalaciones, en las dimensiones o características del mobiliario;
- 3.2. control de **riesgos tangibles**: eliminación de riesgos en la fuente (sustitución de equipos, reparación de disfunciones, cambio de materiales o tareas que constituyen un peligro); aislamiento de riesgos, cambios en los tiempos de exposición a los riesgos, introducción de mecanismos de protección colectiva;
- 3.3. **atenuación del impacto de riesgos físicos**: todo tipo de medidas que optimizan los equipos personales de protección pero que no eliminan ni controlan el riesgo;
- 3.4. **higiene y orden del lugar de trabajo** y de los servicios básicos a los empleados (agua potable, sanitarios, duchas, camerinos, etc.);
- 3.5. **manejo de basuras y desechos**: mejoramiento o introducción de sistemas de recolecta diferenciada y procesamiento de basuras y desechos del proceso.

4. Mejoras en las **condiciones de bienestar social**:

- 4.1. en los servicios de **prevención de la salud laboral**: introducción o reestructuración de modelos de gestión integral de la salud laboral, incluyendo políticas e instrumentos, medidas preventivas, participación de las organizaciones de los trabajadores en la gestión del sistema;
- 4.2. en los servicios de **bienestar y recreación** dentro de la empresa (servicios médicos generales, instalaciones deportivas, ayudas para transporte, escuela de los hijos, vivienda, etc.);
- 4.3. inclusión de equipos, procedimientos, insumos que permiten al trabajador contribuir mediante su actividad laboral a la conservación del medio ambiente (empleos verdes).

