

Introducción

Este es un material de apoyo para los consultores en la implementación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL), constituye un primer esfuerzo por plantear la manera en la que se debe aplicar la metodología del mismo en las empresas que requieran llevar a cabo el proyecto.

Ha sido desarrollado por la Dirección General de Productividad Laboral como parte de una estrategia de gestión de la productividad principalmente en las PyMES. Constituye un instrumento para establecer la manera en la que se deberán aplicar las fases que componen la metodología y las etapas de cada una de éstas.

Por otra parte, y desde una perspectiva más amplia, al propiciar la comprensión del concepto de productividad laboral en las empresas, se favorece la creación de una cultura empresarial dispuesta a la mejora y la búsqueda de esquemas de participación que respalden un trabajo más productivo.

Este documento se divide en dos partes. La primera corresponde a la presentación de conceptos fundamentales de productividad, los cuales buscando identificar la utilidad de los mismos y comprender la importancia de su operacionalidad en la realidad de cada una de las empresas atendidas.

La segunda incluye una revisión paso a paso de la metodología y la manera en que se deben abordar cada una de las etapas de la fase de implementación. Las fases y el documento a entregar deberán ser realizados tal y como se establece en este documento; los ejemplos de formatos son indicativos así como los tiempos propuestos. Si usted considera otras formas de acercarse a la empresa e implantar un sistema de gestión para la productividad¹, lo único que le pedimos, además de cumplir con los entregables, es que documente su estrategia de intervención para que pueda ser conocida por todos quienes integran el Programa de Apoyo para la Productividad.

¹ Se trata en todos los casos de implantar un sistema de gestión de la productividad laboral y no de cualquier modelo de consultoría, orientado a otro ámbito que no sea el de mejorar la productividad laboral de quienes participan en su implementación.

PROGRAMA DE APOYO PARA LA **PRODUCTIVIDAD**

*SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
MANUAL PARA EL CONSULTOR*

Por último, a manera de ejemplos, en los anexos se incorporan materiales para la puesta en marcha de la metodología, se presentan técnicas de trabajo en grupo y se plantean posibles formas de trabajo.

1. Términos empleados

Antes de iniciar con una descripción de la metodología, es necesario comenzar con la definición de algunos conceptos que serán el punto de partida para la comprensión de lo que se está hablando durante la implementación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral².

VALOR AGREGADO	Es una medida de la riqueza económica que genera una organización productiva (empresa, unidad de negocios, cadena productiva, sector, región o país). Se calcula restando a los ingresos por ventas el valor de los pagos a proveedores.
PRODUCTIVIDAD DEL VALOR AGREGADO	<p>Es la capacidad que tiene una empresa o un sistema empresarial para generar riqueza (o valor agregado) en el mercado, a partir del uso de recursos humanos y del capital.</p> <p>El concepto va más allá de la racionalización de los costos y egresos de la empresa, centrándose especialmente en el mejoramiento y en la innovación de procesos y productos.</p> <p>Una empresa será productiva si maximiza el valor agregado que genera, a partir de los recursos disponibles. Por ello, el concepto de productividad tiene una estrecha relación con conceptos empresariales como rentabilidad y competitividad.</p>
COMPETITIVIDAD	Es el conjunto de cualidades de una empresa y su entorno, lo cual define su capacidad de competencia. Depende de su habilidad para generar valor en un entorno competitivo (el mercado), y ésta depende a su vez de factores externos e internos de la empresa. La empresa puede alcanzar el éxito si desarrolla ventajas competitivas en su interior que a su vez le permitan generar valor en su exterior. Ello sólo puede lograrse con acciones para la mejora de la productividad.
RENTABILIDAD	Es el rendimiento del capital, la relación entre utilidad operacional de un negocio, dividido entre los activos operacionales del mismo. En el corto plazo, una empresa puede ser rentable sin que sea productiva; sin embargo, la única forma posible para que la productividad se sostenga en el tiempo, consiste en desarrollar una alta productividad del valor agregado, pues eso significa que alcanzará condiciones estructurales suficientes para sostener un ritmo adecuado de generación de riqueza.
SOSTENIBILIDAD	Es la capacidad real de la empresa para mantener y desarrollar sus procesos, productos y servicios en el mediano plazo, generando resultados favorables sin comprometer ni

² Tomado de: Wada, Katsuyoshi. Seminar *Methodology for productivity measurement*. Ministry of Commerce Exterior; Japan International Cooperation Agency (JICA), Japanese Productivity Center for Social Economic Development.

arriesgar el desarrollo de los actores que están implicados en su funcionamiento, como sus clientes, proveedores, empleados y el medio ambiente.

Una alta productividad del valor agregado significa que la empresa es efectiva en la utilización de sus recursos para generar el valor percibido por su cliente.

GESTIÓN PARA
LA
PRODUCTIVIDAD

Corresponde al desarrollo de procesos en la empresa u organización establecidos para darles dirección a las acciones de sus integrantes hacia un mejoramiento de la productividad. Un proceso de esta índole requiere:

- Desarrollar de manera continua la capacidad de definir objetivos de mejora de la productividad y saber hacia dónde dirigir los esfuerzos.
 - Coordinar las acciones de los integrantes de la empresa y los recursos comprometidos en el logro de las mejoras esperadas en los niveles de productividad existentes.
 - Verificar los logros obtenidos para identificar desviaciones o espacios de avance, así como la instrumentación de acciones correctivas.
 - Efectuar revisiones sistemáticas de las experiencias vividas. Para generar aprendizajes que posibiliten mejorar el proceso y mejorar los futuros resultados. Los procesos de gestión de la productividad deben efectuarse de forma deliberada (se inician con una intención, no se espera que sucedan de manera espontánea), estructurada (a través de una serie de actividades concatenadas y ordenadas, utilizando métodos definidos) y cíclica (al terminar la generación de aprendizajes y una vez afinados los procesos de la organización, se definen los objetivos de incremento de la productividad y se reinician las acciones de mejora).
-

2. Importancia de la productividad.

En términos económicos, la *productividad reduce los costos de producción y eleva la rentabilidad de las inversiones*³. También puede considerarse en términos monetarios, por ejemplo cuando el precio del trigo sube en el mercado internacional sin que hayan subido uno solo de los precios de los insumos requeridos para su producción.

La productividad se puede medir con respecto a todos los factores de producción combinados, en cuyo caso se habla de productividad total de los factores; se puede hablar de la productividad del trabajo, definida como la producción por unidad de insumo de mano de obra⁴.

Pero la mejora en la productividad también puede hacer referencia, por ejemplo, a la productividad de los individuos, la cual se expresa en la tasa de empleo, las tasas salariales, la estabilidad del empleo, la satisfacción en el trabajo o la empleabilidad en diversos puestos de trabajo o sectores de producción⁵.

Podemos también medir la productividad de la empresa considerando las partes de mercado conquistado y los resultados obtenidos de las exportaciones —en caso de que las haya—.

Por otra parte, los beneficios que una sociedad en su conjunto puede obtener de una mayor productividad individual o de las empresas es una mejor competitividad y un aumento en el volumen de empleo que es capaz de generar una economía en general.

En términos generales, de acuerdo con la OIT, el incremento de la productividad *“puede contribuir a aumentar los ingresos y reducir la pobreza, generando así un círculo virtuoso. En efecto, el aumento de la productividad reduce los costos de producción y aumenta la rentabilidad de las inversiones; una parte de esa mayor*

³ OIT, Conferencia Internacional del Trabajo, 97ª reunión, 2008. **Informe V. Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo**, primera edición.

⁴ Unidad que a su vez se mide en términos del número de personas empleadas en dicha producción o prestación de un servicio.

⁵ *Ibíd.*, p. 2.

rentabilidad se convierte en ingresos para los propietarios de las empresas y los inversionistas, y otra parte se convierte en aumentos salariales. En tal contexto, es posible que los precios bajen y que al mismo tiempo crezcan el consumo y el empleo, todo lo cual permite que la gente salga de la pobreza⁶.

La importancia de la productividad estriba en que a largo plazo es el factor principal en la determinación del aumento de los ingresos y en la mejora de las condiciones de vida de la gente.

2.1. Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral.

En este contexto, el gobierno mexicano, junto con los sectores productivos del país, ha planteado el Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral, en el marco del cual se ha desarrollado el Programa de Apoyo para la Productividad (PAP), mismo que está orientado a los siguientes objetivos:

- Sensibilizar a los mexicanos sobre la gran relevancia del el tema de la productividad laboral.
- Incidir en los miembros de los centros de trabajo (trabajadores, supervisores, directivos y empresarios) para brindarles servicios de apoyo técnico y llevarlos a acordar esquemas de incremento de la productividad.
- Establecer herramientas sólidas y accesibles a todas las empresas y sus trabajadores, para que cada centro de trabajo pueda beneficiarse y optar por el reto del aumento de la productividad.
- Mejorar la productividad como medio para generar riqueza, mantener y ampliar el empleo, así como mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

⁶ Ídem. p. 3.

En este tenor, llevar a cabo acciones orientadas al logro de una mayor productividad laboral⁷ arroja beneficios entre los que se encuentran:

- Hacer más eficientes los procesos productivos.
- Transforman a los trabajadores en un recurso estratégico, ya que éstos aportan directamente a la consolidación de la empresa, bien sea mediante la elaboración de soluciones creativas, el incremento de sus capacidades y el desarrollo de destrezas.
- Son de gran utilidad para enfrentar situaciones de crisis o nuevos desafíos ligados al crecimiento de las organizaciones. Estas acciones pueden ser una opción más viable que despedir personal, bajar sueldos o adquirir tecnología para desplazar mano de obra.
- Permiten a las pequeñas y medianas empresas enfrentar de mejor modo los desafíos impuestos por la globalización, ya que otorgan mayor competitividad y constituyen un factor diferenciador respecto a otras empresas.
- Favorecen el establecimiento de un buen clima laboral y permiten mantener relaciones basadas en la confianza, la cooperación y la transparencia.

⁷ La definición oficial de productividad laboral es que ésta **es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como preservar y ampliar el empleo y la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores**

3. Condiciones para aplicar la metodología para la implementación del SIGPROL

3.1. Fase I. Implementación del SIGPROL.

La fase de arranque está orientada centralmente a que usted apoye a la empresa en la identificación de los problemas que enfrenta y la selección de uno de ellos —el que la empresa decida—, para identificar de manera conjunta con los trabajadores⁸ las áreas de oportunidad mediante la propuesta de mejoras que sean de bajo costo, de alto impacto y de rápida implementación.

3.1.1. El diagnóstico.

La elaboración del diagnóstico requiere que usted lleva a cabo una reunión con el Director o dueño⁹ de la empresa para que se definan los siguientes puntos:

- Fecha de arranque, en la que de preferencia estén presentes los Gerentes o cabezas de las áreas que componen la empresa, con el fin de explicarles el objetivo y la metodología.
- Mapeo de primer nivel de todos los procesos críticos de la empresa para identificar aquel que puede representar una mayor oportunidad para la empresa o en el que la misma desea llevar a cabo las acciones de mejora.
- Realizar entrevistas individuales con las cabezas de cada área para identificar los problemas que se enfrentan y sus efectos sobre el área y la empresa en su conjunto.

⁸ Con el fin de que los trabajadores se sientan integrados al proceso de implementación y de que no lo obstaculicen debe cuidar que las soluciones a los problemas vengan de ellos. Es obvio que antes, como se plantea en la metodología, deberá identificar de manera conjunta con la empresa **lo que le duele**, a efectos de que con los trabajadores se busquen soluciones a ello.

⁹ Ello depende del grado de formalización estructural que tenga la empresa y del tamaño de la misma. Muchas pequeñas empresas no cuentan con una estructura formal, por lo que la reunión deberá ser de manera directa con el empresario.

- Selección por parte de la Dirección y los Gerentes, del problema que se va a atender.
- Definición del equipo de trabajo.
- Asignación de responsables y explicación de las responsabilidades.

Al final de esta etapa, usted deberá generar un documento en el que se establezcan de manera descriptiva cada uno de los puntos señalados.

3.1.2. El taller de mapeo de segundo nivel.

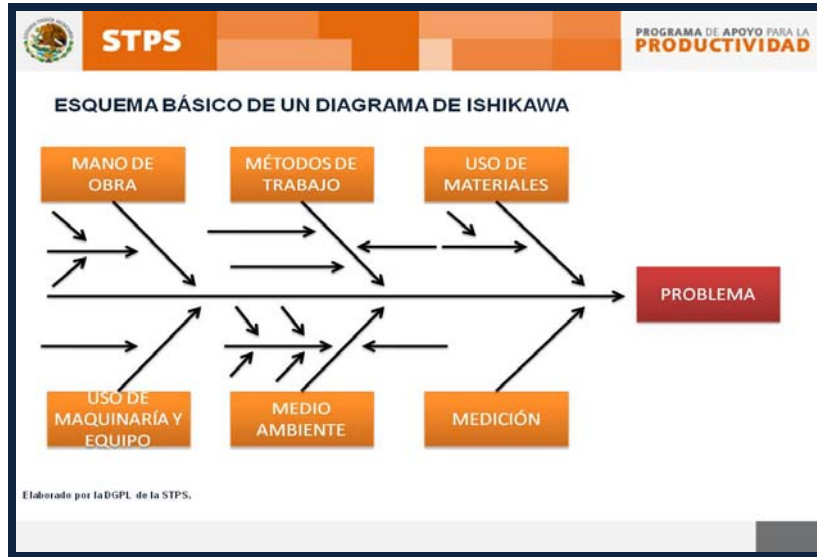
Este taller lo deberá llevar a cabo con el Gerente o cabeza del área en la que se haya decidido con el Director de la empresa y el resto de los gerentes, la realización de las acciones de mejora. Para ello, deberá ver conjuntamente con quien haya sido nombrado responsable de la implementación, que la participación de los trabajadores esté orientada a:

- El análisis de las causas que dan origen al problema.
- Los efectos que provoca en el área y el resto de la organización.
- La formulación de soluciones¹⁰.
- Definir la de menor costo, mayor impacto y que se pueda implantar en un periodo de cuando más diez (10) semanas.

En este taller usted podrá utilizar diversas técnicas, algunas de las cuales se plantean en el anexo 1 de este documento.

En cuanto al esquema de causa efecto, se recomienda que utilice el ya conocido de Ishikawa. En la siguiente gráfica se expresa un ejemplo de su utilización.

¹⁰ Es probable que en este momento se identifiquen soluciones que impliquen capacitación. Si bien usted no podrá llevar a cabo dichas acciones, es necesario para garantizar la contribución de estas acciones al logro de las metas establecidas, que cuide que los contenidos de la misma estén orientados al incremento de capacidades, el desarrollo de habilidades y de destrezas.



Tome en cuenta que al final de esta etapa tiene que entregar un documento en el que se señalen los resultados de cada uno de los puntos arriba señalados.

La siguiente tabla expresa en un ejemplo lo que debe tener hasta este momento en la implementación del SIGPROL.



EJEMPLO DE ESQUEMA DE ACCIÓN

<p>Enunciado del problema: En el último año el tiempo de respuesta promedio es de 20 días y el apego al perfil requerido por el cliente no se ha cumplido al 100% en un 20% de las requisiciones, lo que ha provocado pérdidas importantes y potenciales.</p> <p>Impacto en la empresa: <input type="checkbox"/> El objetivo central de la empresa es aumentar las ventas lo que está relacionado directamente a la satisfacción del cliente. <input type="checkbox"/> La empresa estima una pérdida estimada de entre 150 y 200 mil pesos mensuales en el trimestre de julio a septiembre del año pasado por fallas en el sistema de reclutamiento de personal.</p> <p>Meta: <input type="checkbox"/> Reducir el tiempo de respuesta en un 50% (10 días hábiles) en los siguientes tres meses. <input type="checkbox"/> Reducir el porcentaje de incumplimiento en el apego al perfil en un 50% (10% de las requisiciones) en los siguientes tres meses. Cumplir con el apego al perfil se considera como cubrir el 80% de los atributos especificados en la requisición del cliente como mínimo. <input type="checkbox"/> Al mejorar estas medidas se incrementa la satisfacción al cliente y por consiguiente se aumentan las ventas.</p>	<p>Elementos críticos para la calidad (CTQs) <input type="checkbox"/> Tiempo de respuesta: el tiempo de respuesta óptimo promedio es de 5 días hábiles máximo. Se cuentan los días hábiles transcurridos entre la fecha de la requisición de personal y la fecha en la que se cubre la vacante. <input type="checkbox"/> Apego a perfil: se define como cumplir al 100% los atributos especificados en la requisición del cliente. <input type="checkbox"/> Índice de satisfacción del cliente: el objetivo es que el cliente lo califique como "Muy Bueno".</p> <p>Avances <input type="checkbox"/> Definición: Requerimientos del cliente identificados, Contrato del equipo elaborado y Mapa de proceso realizado. <input type="checkbox"/> Medición: Selección de CTQs, definición de estándares de desempeño y colección de datos. En proceso de obtención de datos. <input type="checkbox"/> Análisis: Diagrama de Causa – Efecto.</p>
---	--

Tomado de Evolve, People & Process Management. Reingeniería de Procesos, conceptos básicos. 2009

3.1.3. Los talleres de implementación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral.

Con el fin de cumplir con el objetivo del PAP en su modalidad de Asistencia Técnica a la empresa, se deberán llevar a cabo tres talleres en los que se establezca:

Taller 1. Cuál y cómo se van a medir el indicador; cuál es su valor actual y cuál es el valor esperado con la mejora que se va a implantar; definir el mecanismo de medición y el plan de implementación a desarrollar por el equipo de trabajo. El taller no deberá exceder de tres (3) horas de duración.

Taller 2. Evaluar el avance en cuanto a la ejecución misma y al comportamiento del indicador seleccionado. En todo momento se deberá establecer la posibilidad de aplicación de medidas que permitan la consecución de los objetivos planteados. Este taller tendrá una duración de tres (3) horas.

Taller 3. Evaluar el avance en cuanto a la ejecución misma y al comportamiento del indicador seleccionado. En todo momento se deberá establecer la posibilidad de aplicación de medidas que permitan la consecución de los objetivos planteados. Este taller tendrá una duración de tres (3) horas.

Taller 4. Orientado a presentar los resultados de la implementación del SIGPROL, haciendo énfasis en la manera en que se lograron los objetivos planteados. Debe contemplar una duración de dos (2) horas.

Gráficamente, en una intervención ideal¹¹, las fases y etapas del SIGPROL se expresan de la siguiente manera:

Actividad	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico	12 horas											
Taller de mapeo de segundo nivel			3 horas									
Taller SIGPROL 1					3 horas							
Taller SIGPROL 2							3 horas					
Taller SIGPROL 3									3 horas			
Taller de Presentación de Resultados												2 horas
Transferencia del Sistema												2 horas
Trabajo de escritorio	12 horas											

Tome en cuenta que los resultados esperados de su intervención en la empresa están sujetos a que cuide:

- Mantener la simpleza.** Es conveniente que enfoque sus objetivos y priorice sus acciones (pocas metas, medibles y establecer procesos).

¹¹ Puede ser que el tiempo de implementación sea menor, pero en ningún caso podrá ser menos que 10 semanas, dado que se requiere que en realidad se dé un proceso de implementación y transferencia a la empresa. Asimismo, el impacto de las mejoras sobre el indicador no podrá verse en un muy corto plazo, por lo que los tiempos estimados en la metodología son, insistimos, los ideales.

- Que el proceso sea interactivo.** Lograr resultados rápidamente, corregir y volver a evaluar.
- Crear compromiso.** Involucrar realmente a los miembros del área o que estén relacionados con la solución del problema.
- Implementar instrumentos para medir y controlar desviaciones.** Demostrar resultados concretos.
- Capacitar a los integrantes del área.** Todos son responsables, todos necesitan saber la importancia de sus actividades.

3.2. Fase II. Transferencia del SIGPROL a la empresa.

Para transferir el Sistema de Gestión para la Productividad Laboral a la empresa, deberá llevar a cabo una reunión de dos horas (2) en la que deberá definir de manera conjunta con el equipo responsable de la implementación, la estrategia que deberá seguir la empresa para que el SIGPROL se convierta en una acción de mejora en la empresa. En esta fase usted debe documentar la manera en que se haya acordado mantener el mismo.

Puede recomendar técnicas de trabajo, entre ellas podrá sugerir la aplicación de un *taller de visualización*. Una propuesta para su realización se presenta en el anexo 2.

En términos generales, la transferencia del SIGPROL a la empresa debe estar orientada a facilitar a los integrantes de la misma el logro de los objetivos y metas propuestos, a partir de la instalación de una plataforma requerida para la consolidación de una cultura orientada al logro de resultados, a través del análisis de los problemas que enfrentan en su quehacer cotidiano; de la formulación de soluciones de bajo costo y alto impacto; y de la planeación y control de las acciones que permitan la mejora de la productividad laboral.

En general, la transferencia del SIGPROL a la empresa, deberá estar orientado a:

- Mejorar los procesos internos de cada área de la empresa u organización.
- Aplicación de formatos simplificados de recolección de datos.

- Desarrollo de esquemas de reconocimiento al esfuerzo y a los logros.
- Planteamiento de metas de mediano y largo plazo.
- La participación de todos los integrantes de la empresa.

Lo que esperamos de usted en esta fase no es sólo que el SIGPROL quede aparentemente instalado en la empresa sino que la transferencia implique la autogestión del mismo en la organización. Es importante que considere que para que se dé este paso la empresa debe estar realmente comprometida y convencida de su impacto en la mejora de la productividad laboral, pues de no ser así la transferencia sólo será una utopía.

3.3. Entregables.

En el proceso de implementación del sistema se irá generando información que es de gran importancia para la documentación de la experiencia. Es importante que se señale a los consultores la trascendencia de levantar un archivo gráfico de la situación en la que se encuentra la empresa al inicio de implementación del SIGPROL, y que cuente con elementos que demuestren cómo queda al llegar al fin de la misma.

En el siguiente cuadro se establecen los productos entregables¹² en cada una de las fases y etapas del proyecto de implementación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral.

¹² Tenga en cuenta que los entregables de los que aquí se habla no le eximen de la entrega de la documentación que sea necesaria para que la empresa cumpla con lo que se señala en los *Lineamientos de Operación del Programa de Apoyo para la Productividad: PAP-01 y PAP-02 y la Carta Compromiso de Operación.*



Entregables

FASE	ETAPA	ENTREGABLES	TIEMPO
FASE 1 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD	DIAGNÓSTICO	<p>DOCUMENTO EN EL QUE SE ESTABLEZCA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> LOS PROCESOS CRÍTICOS QUE SE HAYAN IDENTIFICADO EN LA EMPRESA (PROBLEMAS QUE TIENE). <input type="checkbox"/> LA RESEÑA DE LA REUNIÓN O REUNIONES QUE SE LLEVEN A CABO. <input type="checkbox"/> LA DEFINICIÓN DEL (LOS) PROBLEMA(S) QUE SE VA(N) A ATENDER. <input type="checkbox"/> LA DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO CONFORMADO. <input type="checkbox"/> LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y RESPONSABILIDADES. 	<p>EN UN PLAZO NO MAYOR A CINCO DÍAS HÁBILES CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA EN QUE TERMINA EL TALLER DE MAPEO DE SEGUNDO NIVEL...</p>
	TALLER DE MAPEO DE SEGUNDO NIVEL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> LA DESCRIPCIÓN DEL ÁREA EN QUE SE HAYA DECIDIDO REALIZAR LAS ACCIONES DE MEJORA. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> DESCRIPCIÓN DEL PROCESO. <input type="checkbox"/> INTEGRANTES DEL ÁREA. <input type="checkbox"/> FUNCIONES. <input type="checkbox"/> LA FORMA DE SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES. <input type="checkbox"/> EL ANÁLISIS CAUSA – EFECTO – SOLUCIÓN. <input type="checkbox"/> LAS SOLUCIONES PROPUESTAS. 	
	1er TALLER DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> LA SOLUCIÓN(ES) SELECCIONADA(S). <input type="checkbox"/> INDICADOR(ES) SELECCIONADO(S). <input type="checkbox"/> FORMA EN QUE SE VA(N) A MEDIR EL(LOS) INDICADOR(ES). <input type="checkbox"/> EL VALOR ESPERADO DEL (LOS) INDICADOR(ES) UNA VEZ IMPLANTADA(S) LA(S) MEJORA(S). <input type="checkbox"/> PLAN DE IMPLANTACIÓN. <input type="checkbox"/> MECANISMO DE MEDICIÓN DEL INDICADOR <input type="checkbox"/> CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. 	



Entregables

FASE	ETAPA	ENTREGABLES	TIEMPO
FASE 1 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD	DEL 2° AL 4° TALLER DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	DOCUMENTO EN EL QUE SE ESTABLEZCA: <input type="checkbox"/> COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DURANTE LA IMPLANTACIÓN. <input type="checkbox"/> MEDIDAS CORRECTIVAS O COMPLEMENTARIAS. <input type="checkbox"/> RESULTADO DE LA IMPLANTACIÓN. <input type="checkbox"/> EVIDENCIAS DE LAS REUNIONES DE SEGUIMIENTO DE IMPLANTACIÓN DE LAS MEJORA SELECCIONADA.	EN UN PLAZO NO MAYOR A CINCO DÍAS HÁBILES CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE TRANSFERENCIA DEL SIGPROL A LA EMPRESA.
	REUNIÓN DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN EL SISTEMA.	<input type="checkbox"/> EVIDENCIA DE LA REALIZACIÓN DE LAS REUNIONES. <input type="checkbox"/> PROGRAMA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS. <input type="checkbox"/> OPINIÓN DE LA EMPRESA SOBRE LOS RESULTADOS: <input type="checkbox"/> DIRECCIÓN. <input type="checkbox"/> TRABAJADORES.	
FASE 2 TRANSFERENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD	ÚNICA	<input type="checkbox"/> DOCUMENTACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO AL QUE SE LE TRANSFIERE LA OPERACIÓN DEL SISTEMA. <input type="checkbox"/> TENDENCIAS DE FUNCIONAMIENTO DEL SIGPROL EN EL MEDIANO PLAZO.	

4. La importancia de la medición para los resultados.

En cualquier estrategia que implique la mejora de la productividad laboral lo idóneo es que se establezcan estrategias que permitan la medición de aquello que pretendemos mejorar. En tal sentido es de gran importancia que establezca con claridad los puntos que a continuación se tratan.

4.1. ¿Por qué es importante medir?

En primer lugar es importante que considere que lo ideal es medir objetivos. En todas las organizaciones existen objetivos generales y específicos, y éstos pueden ser de aplicación a toda la organización o solamente a alguna de las áreas que la integran. El tipo de mediciones que le deben interesar son aquellas en las que lo específico se derive y al mismo tiempo sea un componente de lo general. Lo importante es que mida los objetivos generales y específicos en los que los trabajadores y demás integrantes de la empresa contribuyan directamente con su desempeño.

4.2. ¿Cómo debemos medir?

Debemos partir del hecho de que lo importante es medir cómo logramos los objetivos, al tiempo que éstos son medidos por los indicadores, y nos indican que tanto nos estamos acercando o alejando de los objetivos que planeamos (metas). Los indicadores pueden darnos cuenta de un área de la empresa y, en tal sentido, ser específicos, o bien pueden estar diseñados para ofrecernos una panorámica de la organización en su conjunto (indicadores generales), pero es importante que entendamos que cualquiera que sea su nivel de análisis, deben estar orientados a darnos cuenta de lo que pasa en la empresa en su conjunto. Por ejemplo, la reducción de accidentes es un objetivo de la empresa en su conjunto, pero puede ser un indicador para cada una de las áreas involucradas.

*La medición se hace a partir de **unidades observables y estandarizadas**, es decir, que no cambian. Por ejemplo, la cantidad de accidentes o los minutos perdidos por turno¹³.*

¹³ Documento síntesis del Sistema de Medición y Avance de la Productividad. Interfaces. Documento mimeografiado. s/f.

Son varios los objetivos específicos que contribuyen al logro de objetivos generales, y debemos estar siempre pendientes de que los primeros contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo, el objetivo de disminución de costos, objetivo general, se puede traducir para un área de la producción en específico en la disminución del tiempo perdido.

Estas son ideas que deberá tomar en cuenta en la definición de los objetivos específicos y los generales y de cómo los primeros contribuyen a los segundos, es decir, cómo la medición de los objetivos específicos y el análisis de sus resultados, puede ayudarnos al logro de los objetivos de la empresa u organización.

4.3. ¿Cómo podemos valorar los resultados de la medición?

Los resultados de la medición del indicador deben ser valorados con respecto a los objetivos (metas), con el fin de establecer si vamos en el camino correcto o no. Es conveniente que se empleen los conceptos de bien, regular y mal, pues ello nos ayudará, de manera fácil, a establecer cómo vamos. Debe considerar que tanto los indicadores, particularmente en su comportamiento, como la factibilidad de cada uno de ellos, serán únicos para cada empresa u organización, dado que el contexto de cada una es diferente o tiene sus propias especificidades, y cuenta con un personal que tiene una cultura.

Es conveniente que establezca un criterio de convertibilidad de las mediciones que haga a puntos de efectividad. Para ello debe establecer una escala de 0 a 100, en la que 0 representa el punto de partida de la medición del indicador con el que haya definido trabajar, y 100 representa el punto más alto, la meta a alcanzar. Así, durante el período de implementación del SIGPROL lo que debe ir presentando en los Talleres del Sistema, son los avances que haya logrado en cada uno.

4.4. ¿Para qué se convierte la medición en puntos de efectividad?

Dos razones son las principales para hacer esta conversión:

1. Porque nos ayuda a establecer que tan cerca o lejos estamos de las metas trazadas al inicio del proceso de implementación de SIGPROL.
2. También es importante por que los objetivos específicos, como ya se mencionó, deben estar orientados al logro de los objetivos generales; en tal sentido, por ejemplo, podrá sumar manzanas con peras siempre y cuando ambas forman parte de una canasta llamada objetivo general.

Para los participantes en el taller esto es de gran importancia pues, visualmente, la representación del comportamiento del indicador y su colocación en un tablero de la empresa, hace que los resultados sean parte de quienes forman el área, comprometiéndolos en el logro de las metas.

La conversión de los indicadores a puntos de efectividad debe ser generada en los talleres con la participación de los involucrados, pues ello asegura que lo sientan como suyos¹⁴. Es importante que los trabajadores identifiquen, al mismo tiempo, aquellos objetivos que son críticos¹⁵ y los que pueden resolverse en el mediano plazo.

4.5. La formulación del objetivo.

Es importante que considere que el grupo determinará buenos objetivos siempre que cumpla con al menos los siguientes tres criterios:

1. Que estén formulados de manera clara y sencilla.
2. Que el grupo del área cumpla con los objetivos propuestos, lo cual les beneficiará a ellos y a la empresa en general.
3. El alcance de los objetivos debe ser la organización en general.

En tal sentido, el indicador es una medición concreta en un periodo de tiempo establecido, de lo que están haciendo los trabajadores, cómo lo están haciendo y qué contribución aportan al logro de los objetivos planteados.

4.6. ¿Quién debe medir?

Aunque hay diferentes maneras de llevar a cabo las mediciones. Bien sea que los propios integrantes de los grupos o alguien externo la lleven a cabo, lo recomendable es que alguien de los participantes¹⁶ sea el responsable de llevarla a

¹⁴ Recuerde que la identificación de los objetivos del área se hacen de manera participativa, en un proceso por lo demás altamente formativo, en el que los participantes pueden precisar la razón de ser de su área de trabajo y de la contribución que realiza a la organización en su conjunto.

¹⁵ En el sentido que son aquellos que deben ser atendidos con cierta premura.

¹⁶ En una intervención modelo, se sugiere que uno de los integrantes de la estructura de la empresa (mando medios), sea quien lleve a cabo las mediciones. Lo ideal es que junto a él haya un

cabó. No olvide que es importante que defina con la empresa quiénes conforman el grupo de trabajo.

Si la empresa, además, no cuenta con los medios para que se registren y expresen gráficamente los avances y resultados de los indicadores, usted tendrá que establecer una estrategia que permita contar con la información procesada.

trabajador, para que este esquema de gestión permita mandar un mensaje de la importancia de la participación de todos los integrantes del área.

5. Algunos formatos e instrumentos que puede emplear.

Los siguientes son algunos ejemplos de formatos que puede emplear para el registro de los indicadores y su comportamiento durante el período que dure la implementación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral.

NOMBRE DE LA EMPRESA		1ER. TALLER DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL		FECHA DE REALIZACIÓN		
PROBLEMA		SOLUCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CONCLUSIÓN	REALIZACIÓN	
					SÍ	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Elaborado por la DGPL de la STPS



STPS

PROGRAMA DE APOYO PARA LA
PRODUCTIVIDAD

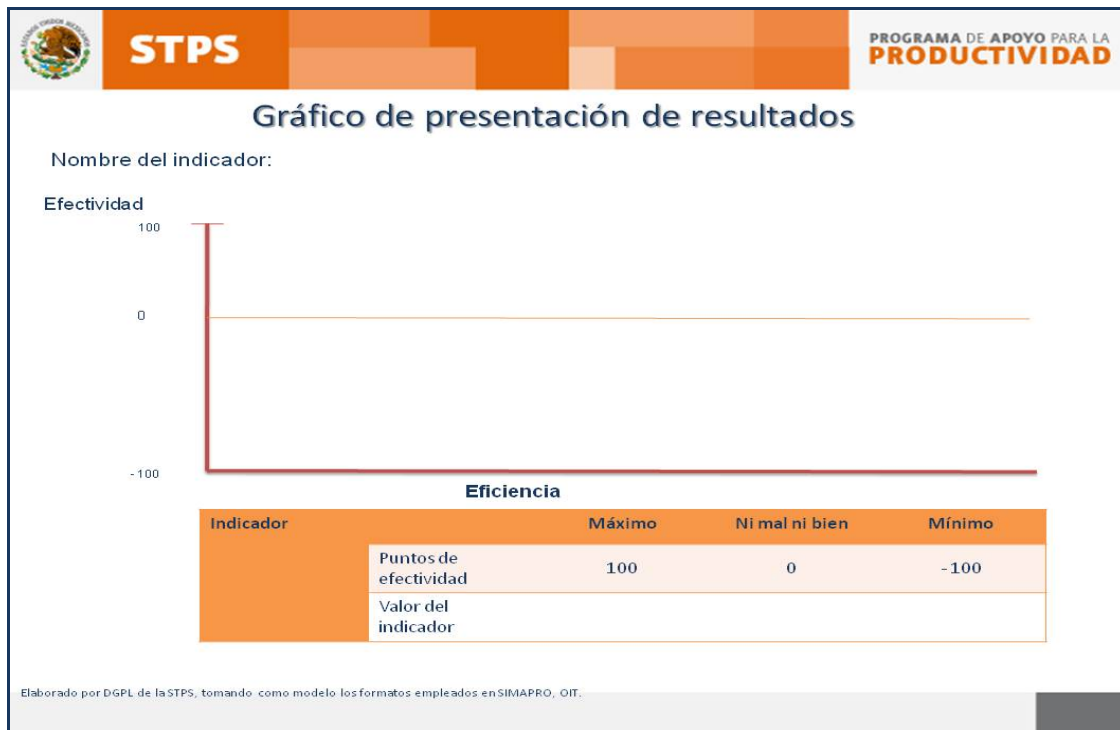
Indicadores técnicos

Nombre de la empresa:	Área o departamento:		
Fecha:	Nombre del indicador: Limpieza		
Descripción del área	Limpia Un punto	No limpia Cero puntos	
Los pisos, el aceite, el agua			
Los pasillos, polvo, desperdicios, material no empleado			
Los equipos: limpieza, orden			
Los baños: limpieza general			
Basura			

Tabla de conexión entre puntos de efectividad y el valor del indicador


Puntos de efectividad	-100	-75	-30	0	50	100
Total puntos del valor	0	1	2	3	4	5

Elaborado por la DGPL de la STPS



PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
MANUAL PARA EL CONSULTOR

		STPS		PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD	
Empresa					
Área					
Fecha de taller del SIGPROL		Número de la reunión del SIGPROL			
Nombre de la mejora	Resultados alcanzados (estatus de la mejora)				
	Completada	En proceso según el plan de acción	En proceso y atrasada según el plan de acción	Abandonada	
Elaborado por la DGPL de la STPS.					

PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
MANUAL PARA EL CONSULTOR

STPS		PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD	
Empresa			
Área			
Nombre de la mejora	Descripción de la mejora	Fecha tentativa de consecución	

Elaborado con base en CAT-OIT, Wise. Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo.

Anexo 1

Técnicas para identificación de problemas y propuestas de soluciones.

Técnicas creativas¹⁷.

Cuando hablamos de la aplicación de **técnicas creativas**, nos estamos refiriendo a la existencia de problemas abiertos sin una solución correcta conocida, como por ejemplo cómo involucrar más al empleado, cómo mejorar la calidad del servicio o cómo realizar reuniones más eficaces. Para la resolución de dichos problemas no es suficiente con ampliar el pensamiento lógico. Hay que utilizar el pensamiento creativo, entendiéndolo como la producción de algo nuevo, original y valioso, es decir que nos permita la solución de un problema. Aquí es donde cobran sentido los métodos creativos, que son herramientas para la resolución de cuestiones cuya solución no es conocida de antemano. Estos métodos, están basados en el proceso de solución de problemas que siguen las personas creativas.

Existen diferentes técnicas que podemos emplear en la solución de problemas. Algunos de los más usados son:

La lluvia de ideas.

Es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación espontánea de todos. Su utilización permite alcanzar nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo paradigmas. Las reglas para su utilización son:

- Enfatizar la cantidad y no la calidad de las ideas;
- Evitar críticas, juicios y evaluaciones de las ideas presentadas;
- Presentar las ideas que surgen en la mente sin elaboraciones o censuras;
- Estimular todas las ideas, por muy *malas* que éstas puedan parecer; y
- Utilizar las ideas de otros, creando a partir de ellas.

Método Delphi.

Este método presenta tres características fundamentales:

¹⁷ Todas las técnicas que se exponen en este documento fueron tomadas del sitio en Internet de Creatividad e Innovación, cuya dirección electrónica es: www.mitecnologico.com.

- Anonimato. Durante un Delphi ningún experto conoce a los otros que conforman el grupo de debate.
- Iteración y retroalimentación controlada. La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como además se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan modificar el propio si los argumentos presentados les parecen más acertados que los suyos.
- Se consigue una respuesta del grupo en forma estadística.

Pensamiento lateral.

Se enfoca en producir ideas que estén fuera del patrón de pensamiento habitual de la o las personas que la ejecutan, por el contrario de otras técnicas como lluvia de ideas. La idea es la siguiente: cuando evaluamos un problema siempre tendemos a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento (las sillas son para sentarse, el piso para caminar, un vaso para ser llenado con un líquido, etc.), lo cual nos limita. Con el pensamiento lateral rompemos este patrón, vemos a través del mismo logrando obtener ideas sumamente creativas e innovadoras. En particular la técnica se basa en provocaciones del pensamiento, salirnos del camino habitual, de nuestro patrón de pensamiento natural. El Dr. de Bono¹⁸ desarrolló varios tipos de provocaciones, aquí solamente tocaremos tres de éstos, los más usados.

Palabra aleatoria: se trata de introducir una palabra al azar (punto de entrada), luego generar una palabra que esté relacionada con la misma, y así recurrentemente, repitiendo este último paso. Cada vez que se cambie de palabra se intentará unir ésta al problema para el cual se está buscando una solución, generando posibles ideas.

Escape: en este caso se examina el o los objetos involucrados en el problema y se niega o cancela una característica del mismo. A partir de este nuevo entorno, esta nueva situación generada, se buscan ideas con las herramientas habituales.

¹⁸ Es el creador de la técnica y gran estudioso de la Universidad de Oxford en temas del pensamiento.

Piedra en el camino: aquí la idea es exagerar, distorsionar o modificar de cualquier forma una entidad del entorno del problema (generalmente me es muy útil suponer que cierta entidad es tal cual como yo deseo que fuese, no como es en realidad).

Sinéctica.

Son muchos los autores que hablan de la creatividad y muchos más los que la enfocan hacia el camino de la solución de problemas; uno de ellos es William J.J. Gordon que hace de su trabajo con grupos industriales una propuesta muy interesante a la que llama *sinéctica*.

El autor dice: “La *sinéctica* define al proceso creativo como la actividad mental desarrollada en aquellas situaciones donde se plantean y se resuelven problemas, con el resultado de invenciones artísticas o técnicas. Empleo la expresión planteamiento y solución de problemas en lugar de meramente solución de problemas para incluir la definición y comprensión de los mismos.”

Parte fundamental que incluyen la mayoría de los estudiosos, es que la claridad de la definición del problema es básica para poder saber a dónde se quiere llegar, aunque no se conozca el camino. Por lo tanto la primera responsabilidad del individuo es comprender el problema.

Para establecer sus estrategias de generación de soluciones en un grupo, Gordon apunta que los componentes emocionales e irracionales incrementan el rendimiento del pensamiento creativo y que, posteriormente, lo intelectual y lo racional ordenan y justifican.

Sinapsis.

Es un método creado en 1974, está orientado a resolver problemas de cierta envergadura dentro de la empresa.

El método define unas funciones, unos grupos por ejercerlas y una secuencia de actuación, cubriendo todo el proceso desde la elección del problema hasta la implementación de la solución.

Distingue tres niveles de funciones que se atribuyen a diferentes grupos:

- Decisión. Ejercida por el Grupo del Estado Mayor.

- Realización. Ejercida por el Grupo de Realización.
- Creación. Ejercida por el Grupo de Creatividad y el Grupo de Intersección.

Los grupos son están integrados de la siguiente manera:

- Grupo de Estado Mayor (GEM), compuesto por el Comité de Dirección o algunas personas con elevado poder decisorio.
- Grupo de Realización (GR). Es la persona para quien trabaja el Grupo de Creatividad, su interlocutor y su cliente. Compuesto por dos personas, normalmente directivos, uno de los cuales es el responsable del servicio o departamento afectado por el problema. Su función es transformar en ideas prácticas las propuestas del Grupo de Creatividad.
- Grupo de Creatividad (GC). Se encarga de la producción de ideas y de la primera fase de intersección, está compuesto por un animador y los participantes. Se aconseja que no se incluya al o los expertos ya que podrían inhibir el funcionamiento del grupo.
- Grupo de Intersección (GI). Se encarga de adoptar las ideas y ofrecer soluciones. Esta compuesto por el cliente, el animador del Grupo de Creatividad y un experto seleccionado por el cliente.

La secuencia en que intervienen estos grupos y las actuaciones que hacen en cada momento son:

1. El GEM escoge el problema, en función de la política y la estrategia de la empresa.
2. El GR aísla el problema, eliminando indefiniciones y ambigüedades y, si el problema es complejo, define qué parcelas se abordarán. En un segundo momento, recopila la información disponible, dentro y fuera de la empresa, para facilitarla al GC.

Formula el problema de manera que el GC lo pueda comprender. Lo formula a partir de las observaciones del GC.

3. El GC, abandona el campo de la realidad (alejamiento) con el fin de buscar ideas originales, separar el juicio de la creatividad y utiliza técnicas de creatividad, planteándose que todo es posible para producir ideas.

Busca estímulos alejado del problema; capta aquellos que puedan aportar soluciones. Para hacerlo utiliza técnicas como palabra al azar, fragmentación, analogías, empatía, etcétera.

Hace la primera fase de la intersección conectando los estímulos con la realidad, evitando el pensamiento negativo; establece relaciones sucesivas para acercar las ideas a la solución.

El proceso de producción de ideas e intersección es cíclico: estímulo-alejamiento-ideas-intersección.

4. GI. Recibe las ideas del GC y hace la intersección (segunda fase); la presencia del experto ayuda a acercar más las ideas al problema. Y produce soluciones como consecuencia de la intersección.
5. GR. Fija los criterios para discriminar entre las soluciones y evaluarlas. Selecciona aquellas que se presentarán al GEM. Finalmente, redacta un informe al GEM, justificando las soluciones escogidas.
6. GEM. Escoge la solución definitiva y la comunica al GR para su desarrollo.
7. GR. Lleva a cabo un primer desarrollo de la solución acordada. Puede nombrar a un responsable encargado del proceso de innovación.

Lista de atributos

Es una técnica que persigue la generación de ideas creativas con el objeto de modificar y mejorar cualquier producto, servicio o proceso.

Permite identificar los atributos de un producto, servicio o proceso con la finalidad de considerarlos cada uno como una fuente de modificación y perfeccionamiento. Se pueden hacer listas de características físicas, usos, sinónimos, antónimos, partes, connotaciones, etcétera. Los atributos pueden ser muy numerosos hasta hacer difícil su tratamiento, lo que obliga a reducir su número. Por eso, distinga los atributos esenciales del resto, para quedarse sólo con los primeros.

En general el procedimiento consiste en:

1. Identificar el producto, servicio o proceso a mejorar o el problema a resolver.

2. Analizarlo y hacer una lista de tantos atributos como sea posible.
3. Tomar cada atributo y pensar en la forma de cambiarlo o mejorarlo. Para cada atributo se podría hacer un **scamper**¹⁹.

La eficacia de la técnica se hace más patente en aquellos problemas susceptibles de ser descompuestos en atributos concretos y definidos. Si habláramos de un producto envasado, podríamos considerar los atributos: forma, color, sistema de cierre, materiales, ilustración, texto, etcétera. En cambio, cuando se trata de mejorar procesos, resulta más difícil identificar los atributos, aunque el método es aplicable.

En el caso concreto de mejorar un producto, el procedimiento se puede concretar en:

1. Elección del producto.
2. Identificación de sus componentes físicos.
3. Descripción de las funciones de cada elemento, en términos de atributos.
4. Análisis de los atributos, con la finalidad de decidir cuáles son esenciales y cuáles accesorios.
5. Selección de los atributos esenciales.
6. Identificación y selección de los atributos esenciales susceptibles de ser mejorados. Algunos, puede ser que se consideren como definitivamente buenos, mientras que otros pensemos que son claramente mejorables. La atención se centra sobre estos últimos.
7. Estudio de todas las posibilidades de modificación de estos atributos, de manera que resulte una mejora del producto. La mejora puede suponer cambiar un atributo por otro. Se ha de realizar un análisis sistemático de todas las oportunidades de mejora de cada atributo, probando todas las ideas que nos parezcan adecuadas, hasta que no quede ninguna posibilidad por tratar. Esa es la fase eminentemente creativa, donde es necesario utilizar la imaginación a fondo.

¹⁹ Se trata de una lista de verificación, generadora de ideas basada en verbos de acción.

8. Estudio de todas las posibilidades del objeto como consecuencia de la sustitución de los atributos.
9. Selección del objeto nuevo, fruto de todas las modificaciones de los atributos.

Tome en cuenta que el hecho práctico de centrarse en los atributos esenciales, entraña un peligro: a veces un atributo aparentemente trivial puede ser la llave de un cambio radical en el producto. Debe tenerlo muy en cuenta.

La lista de atributos es un buen punto de partida para los métodos analítico-combinatorios, tales como el análisis morfológico y la matriz de descubrimiento.

Análisis morfológico.

Es un método analítico-combinatorio, tiene por objetivo resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Se basa en la concepción que cualquier objeto de nuestro pensamiento está compuesto o integrado por un cierto número de elementos y en la consideración que éstos tienen identidad propia y pueden ser aislados. Por lo tanto, parte de una lista de atributos para generar nuevas posibilidades.

Tiene tres etapas claramente diferenciadas:

1. El análisis.
2. La combinación.
3. La búsqueda morfológica.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Escoger el problema a resolver, situación u objeto a mejorar.
2. Analizar que atributos (elementos o parámetros) lo componen:
 - a. Los atributos pueden referirse a partes físicas, procesos, funciones, aspectos estéticos, etcétera.
 - b. Es conveniente seleccionar los atributos relevantes. Se propone la pregunta: Sin este atributo ¿el problema continuará existiendo? Para determinar si es relevante o no.

3. Analizar las variantes o alternativas posibles de cada atributo.
4. Combinar, haciendo todas las mixturas posibles, tomando una variante a la vez de cada atributo. El número total de combinaciones posibles se denomina *producto morfológico*.
 - a. Suponga usted que en el paso 2 se encontraron 3 atributos: A, B y C.
 - b. Suponga que el atributo A tiene tres variantes (A1, A2 y A3), el B también tiene tres (B1, B2 y B3) y que el C tiene dos (C1 y C2).
 - c. El producto morfológico es el conjunto de todas las combinaciones posibles = $3 \times 3 \times 2 = 18$. En nuestro ejemplo son las combinaciones:

A1-B1-C1	A1-B1-C2	A1-B2-C1	A1-B2-C2	A1-B3-C1	A1-B3-C2
A2-B1-C1	A2-B1-C2	A2-B2-C1	A2-B2-C2	A2-B3-C1	A2-B3-C2
A3-B1-C1	A3-B1-C2	A3-B2-C1	A3-B2-C2	A3-B3-C1	A3-B3-C2

5. Búsqueda morfológica, que consiste en analizar combinaciones y ver sus posibilidades creativas. Se puede hacer de dos maneras:
 - a. Al azar. Se escoge al azar una variante de cada atributo. Una manera de hacerlo es disponer tantos recipientes como atributos y en cada uno poner papelitos con sus variantes. Se escoge un papelito de cada recipiente y se analiza la combinación. Después se vuelven a poner los papelitos en su recipiente de origen y se repite la operación.
 - b. Por enumeración ordenada. Consiste en enumerar todas las combinaciones posibles, tal como hemos hecho en el punto cuatro, y analizarlas todas sistemáticamente.

Sí el número de variantes es elevado, el número de combinaciones puede volverse inmanejable. Una simplificación que suele hacerse es eliminar aquellas combinaciones parciales de dos o más variantes que se consideren inviables y en consecuencia, eliminar todas las que de ellas se derivan.

ANEXO 2

Taller de Visualización

El taller de visualización se lleva a cabo con el fin de cubrir los siguientes objetivos:

- ❑ Que los participantes comprendan la importancia de la productividad como mecanismo de mejora de la situación de la empresa y de ellos mismos.
- ❑ Que el grupo de participantes ponga en evidencia la percepción que tiene de la empresa y los problemas que le impiden lograr mejoras en la productividad laboral. Incluye las siguientes etapas:

➤ **Primera etapa:**

- Haber acordado un primer diagnóstico con los directivos que haya señalado la empresa.
- Elaborar hipótesis de trabajo.
- Construir instrumentos adecuados de observación, para validar y generalizar o no los resultados.

➤ **Segunda etapa:**

- Realizar el taller en el cual los trabajadores deberán poner en evidencia sus percepciones, mediante la técnica de la visualización que permite:
 - ✚ La visualización de la realidad.
 - ✚ La visualización de los sentimientos y utopías.
 - ✚ La visualización de la vida cotidiana en el trabajo.

Para ello, se trabaja con el colectivo seleccionado, a partir de la subjetividad de cada uno. Esto permite captar información aún no elaborada en el plano consciente por los trabajadores que viven la cotidianeidad del trabajo. El medio de comunicación propuesto es no verbal, por lo que se debe laborar con revistas de las que se puedan recuperar imágenes (recorte) que serán empleadas para expresar lo que los

participantes ven de su trabajo; puede emplear también el dibujo o el *collage*²⁰ a través del cual los participantes expresen su percepción. Mediante estas técnicas se puede lograr la explicitación consciente de cuestiones vivenciadas pero no sistematizadas en lo cotidiano del trabajo.

El punto de partida es la vida concreta de cada persona, llevándola a poner en acción cuatro órganos de los sentidos posibilitando, al mismo tiempo, que cada uno establezca un diálogo consigo mismo. Los cuatro órganos se ponen en juego de la siguiente manera:

Los trabajadores:

- Utilizan sus **manos** para realizar los diseños, *collages*, dibujos, etc., es así que expresan sus sentimientos, emociones y realidades vividas.
- Al ser plasmadas en un papel pueden **ver** las imágenes que producen.
- Luego **oirán** las apreciaciones de sus compañeros de trabajo sobre dichas imágenes.
- Al final podrán expresar **oralmente** lo que quisieron transmitir a través de las imágenes.

Para que usted logre los objetivos planteados en la metodología es necesario que considere:

- Contar con el espacio propicio²¹,
- Respetar los *tiempos internos* de cada participante, y

²⁰ Es una técnica pictórica que consiste en pegar sobre un lienzo, generalmente de tela (usted puede usar papel kraft), diversos materiales que expresan una idea.

²¹ Cuando se pueda, además, contar con galletas y café para la realización del taller empléelos, ello ayuda de manera sustantiva a que el grupo vea la importancia que tiene para la empresa u organización su participación y, por lo tanto, a que le dé una mayor formalización a su participación.

- Completar los diferentes momentos del taller.

Los distintos momentos que conforman el taller son:

1. Lo subjetivo. Conectarse con uno mismo, con sus vivencias.
2. Objetivar lo subjetivo. Expresar sus sensaciones subjetivas a través de diseños, figuras y/o *collages*.
3. Pasar de lo individual a lo grupal. Analizar colectivamente lo producido por cada uno.
4. Buscar estrategias de solución en forma conjunta. Reconocer los problemas comunes, analizar sus causas y proponer estrategias de solución.

De esta manera los métodos y técnicas utilizados permiten:

- Partir de las expectativas, inquietudes, motivaciones de los trabajadores, en relación con sus problemas concretos.
- Conocer sus diferentes representaciones.
- Favorecer la libre expresión y la confrontación de ideas.

Es fundamental que comprenda que el éxito de la implementación de la metodología radica en aceptar la importancia que tiene cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa u organización, lo cual garantizará la continua aplicación de la misma.

Para que la identificación de problemas y la propuesta de soluciones tenga el impacto que se busca en la implementación del SIGPROL y se puedan cuantificar los resultados y avances, le sugerimos siga los pasos que se establecen en el siguiente gráfico:

STPS		PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD	
Consideraciones en la identificación de problemas y soluciones en la áreas que se implemente el SIGPROL (ejemplo)			
ACTIVIDAD ¿Qué?	ACCIÓN ¿Cómo?	OBJETIVO ¿Para qué?	RESPONSABLE ¿Quién?
<input type="checkbox"/> Clasificar. <input type="checkbox"/> Recolectar los residuos peligrosos.	<input type="checkbox"/> Colocar depósitos (cestos, tambos). <input type="checkbox"/> Distinguirlos por colores.	<input type="checkbox"/> Mejorar condiciones de trabajo. <input type="checkbox"/> Mejorar ambiente de trabajo. <input type="checkbox"/> Cumplir normas de seguridad e higiene.	<input type="checkbox"/> Jefe de área. <input type="checkbox"/> Trabajadores. <input type="checkbox"/> Comisión mixta de higiene y seguridad.
Elaborado por la DGPL de la STPS.			

Una vez que concluya este proceso, es conveniente que se defina el área o las áreas en las que se va a implementar el Sistema de Gestión para la Productividad Laboral²². Ello se deberá realizar identificando cuál o cuáles son las que tienen una mayor importancia para la empresa o cuáles son las que pueden desencadenar reacciones tipo dominó en otras²³.

Otra actividad que debe llevar a cabo es la definición de los indicadores que va a emplear para aplicar las mejoras que han sugerido en el taller los participantes. Literalmente los indicadores nos permiten mostrar o significar algo con indicios y señales. En tal sentido, los indicadores que se construyan deberán mostrarnos el comportamiento de cuestiones como:

- Retrabajos.

²² Objetivo del punto siguiente.

²³ Solucionar, por ejemplo, problemas vinculados a la calidad de los productos o servicios puede tener impactos no sólo en la disminución de los retrabajos, sino que puede impactar en una mayor y mejor venta por parte del área responsable de ellos, puede disminuir el volumen de producto en el almacén, etc.

- Desperdicios.
- Orden en el área de trabajo.
- Limpieza del área de trabajo.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Control de situaciones.
- Trabajo de acuerdo a lo estándares o normas establecidas.

No le señalamos cuáles son los que debe cubrir de manera obligatoria por que eso no funcionaría para todas las empresas²⁴, en tal sentido es conveniente que de manera conjunta con los integrantes del grupo defina los indicadores que se van a medir a lo largo del proceso de implementación del SIGPROL y la manera en que se van a medir. Es recomendable que no piense en la instrumentación de indicadores muy complejos o que requieran de inversiones altas por parte de la empresa. Empezar por lo básico es una buena filosofía que le puede ayudar a encontrar soluciones de bajo costo y de alto impacto para la implementación del Sistema y su posterior transferencia.

La documentación de esta parte de la implementación del SIGPROL, requiere que integre de manera sintética los resultados del taller, lo que sería la objetivación de lo subjetivo, que tome todas las evidencias que considere para integrarlas a dicho documento y que haga especial énfasis en la identificación de los problemas y las soluciones propuestas. De igual manera el documento debe recoger los resultados de la sensibilización a los miembros de los cuadros directivos de la empresa u organización y los objetivos trazados en dicha reunión. Debe poner especial atención en describir cómo es asumida la productividad en la empresa u organización y las posibilidades que usted observa para que esta filosofía permee las estructuras de la empresa, expresado como tendencias.

²⁴ La heterogeneidad de las empresas hace necesario que se identifiquen indicadores específicos para cada una de ellas ya que la diferencia en tamaño, sector, región, tipo de tecnología y cultura organizacional —entre otros factores—, hacen complejo pensar en que los indicadores sean los mismos en todos los casos, aún y cuando estemos hablando del mismo sub-sector.

Bibliografía

- Arboleda Palacio, Jaime; Echavarría Escobar, Santiago; Yepes Callejas, Edgar René, **WISE. Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo**. Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquía, Colombia, 2008.
- Berg, Humberto, Rentabilidad de las buenas prácticas laborales, Santiago, OIT/Confederación de la producción y el Comercio, 2003.
- Brown, Flor; Domínguez, Liliana; Mertens, Leonard, **La importancia del capital social en la mejora de la productividad. Caso de la industria manufacturera mexicana**. Documento mimeografiado, s. f.
- Carballal del Río, Esperanza; Conceptos modernos de productividad. Documento mimeografiado. s. f.
- Casanova, Fernando; Formación profesional, productividad y trabajo decente. En OIT/CINTERFOR. Boletín técnico de formación profesional N° 153, Montevideo, 2002.
- Dexeus, Josep; Delles, Jordi; **La gestión de la productividad en el sector automotor**, CIDEM, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2006.
- Echavarría Escobar, Santiago; Hinestroza Maldonado, Alejandro, **5'S PLUS. De lo visible a lo invisible a través de la gestión por resultados**. Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquía, Colombia, 2008.
- Echavarría Escobar, santiago; Arboleda Palacio, Jaime, **Apuestas estratégicas para fortalecer la productividad en Medellín**, Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, Medellín, Colombia, 2008.
- Ermida, Oscar. Trabajo decente y formación profesional. En OIT/CINTERFOR. Boletín técnico de formación profesional N° 151, Montevideo, 2002.
- Hernández, Andrés; SIMAPRO, una herramienta para apoyar la eficiencia de la empresa. Documento mimeografiado, s. f.
- Hinestroza Maldonado, Alejandro; Yepes Callejas, Edgar René; De la Pava, Gustavo, **Decálogo para el desarrollo de proveedores. Un enfoque de productividad**

de la empresa extendida, Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, Medellín, Colombia, 2007.

INFOTEP, Metodología de medición y mejoramiento de la productividad empresarial. Guía para su aplicación. Documento mimeografiado, s. f.

Mertens; Leonard, Mejoramiento de la Productividad y Calidad del Empleo. OIT-ENT/MAN. Ginebra. s. f.

-----; **Training, productivity and labour competencies in organizations. Concepts, methodologies and experiences**, Montevideo, Cinterfor, 2004.

-----, La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación. Una propuesta metodológica. En **Boletín Cinterfor**, No 143, mayo-agosto de 1998.

Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social, **Trabajo decente: significados y alcances del concepto. Indicadores propuestos para su medición**. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Argentina, s/f.

OIT, Mayor Productividad y un Mejor Lugar de Trabajo, Programa WISE, s. f.

----- **Panorama Laboral 2004, América Latina y el Caribe**. Elevar la productividad del trabajo en la región: el reto del crecimiento y el bienestar. Lima. 2004.

Thurman. J. E.; Louzine, A. E.; Kogi. K; Kogi, K; **Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo: ideas prácticas para propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas industriales**. Manual para formadores. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1989.

Yepes Callejas, Edgar René; Echavarría Escobar, Santiago, **MONITOR. Medición con indicadores para una alta productividad**. Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, Medellín, Colombia, 2008.

Zozaya, Néboa, **La productividad empresarial en España**. Dirección General de Política de la PYME, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España, 2007.