

PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD



**GOBIERNO
FEDERAL**

STPS

Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

SUBSECRETARÍA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL
DIRECCIÓN DE FOMENTO A LA PRODUCTIVIDAD



Vivir Mejor

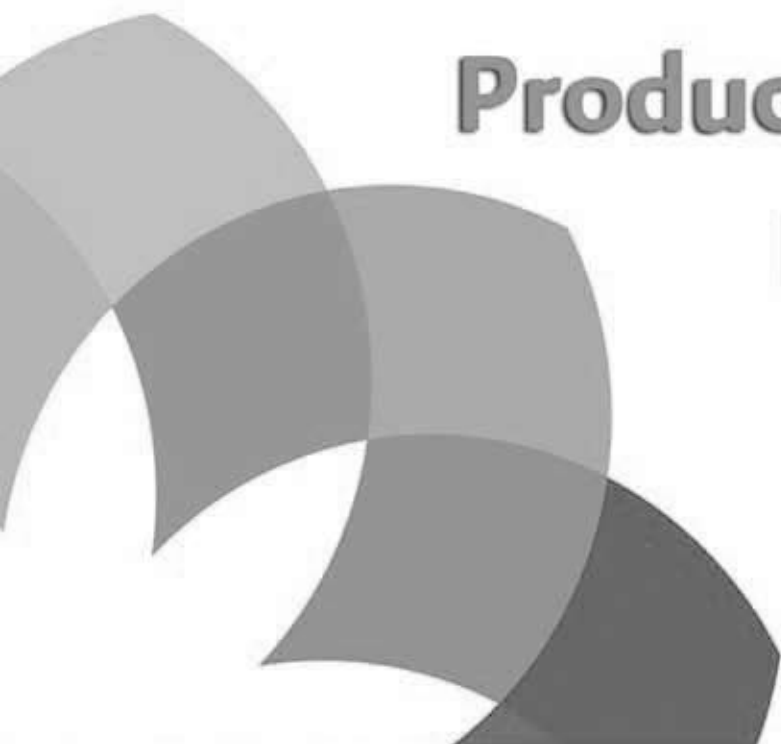
PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD



**GOBIERNO
FEDERAL**

STPS

Sistema de Gestión para la Productividad Laboral



SUBSECRETARÍA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL
DIRECCIÓN DE FOMENTO A LA PRODUCTIVIDAD



Vivir Mejor

INTRODUCCIÓN	1
1. Términos empleados	2
2. Importancia de la Productividad	4
2.1 Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral	5
3. Metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral	7
3.1. Principios Básicos	7
3.2. Equipo de trabajo	8
3.2.1. La Dirección	8
3.2.2. Miembros del equipo	8
3.2.3. Líder interno del proyecto	9
3.2.4. Consultor – Facilitador	9
3.2.5. Capacitadores	10
3.2.6. Secretaría del Trabajo y Previsión Social	11
3.3. Esquema de operación del SIGPROL.	12
4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral	13
4.1. Implantación del SIGPROL	13
4.2. Pre diagnóstico	13

4.2.1. Componentes del Pre- Diagnóstico	14
4.2.2. Evidencias con que cuenta la empresa	14
4.3. Mapeo de primer nivel	24
4.4. Mapeo de segundo nivel	27
4.4.1. Los talleres de Implantación del SIGPROL	29
4.5. Evaluación de la implantación del SIGPROL	31
4.6. Transferencia del SIGPROL a la empresa	32
4.7. Entregables	32
5. Bibliografía	36
6. Anexos	
ANEXO 1	38
ANEXO 2	47
ANEXO 3	52
ANEXO 4	60
ANEXO 5	63
ANEXO 6	81

Este es un material de apoyo para los consultores en la implantación 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 decidan 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 en las empresas, principalmente a 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 de la misma 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 asociados a la productividad, los cuales buscan identificar la utilidad del concepto mismo en la puesta en marcha de acciones de mejora orientadas a redimensionar el desempeño de los trabajadores y su contribución a los objetivos de la empresa; al mismo tiempo, busca establecer la importancia de la operacionalidad de los conceptos 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 implantación. Las fases y el documento a entregar deberán ser realizados tal y como se establece en este documento; los ejemplos de formatos son indicativos. Los tiempos no son propuestos sino que deberán cumplirse a cabalidad. En la implantación del SIGPROL usted no puede emplear otras formas de acceso a la información, de trabajo con los participantes y de documentación del proceso, pues lo que nos interesa es probar la metodología que estamos poniendo es sus manos. En caso de que durante la implantación de dicha metodología encuentre algún problema para su utilización, le pedimos documente de manera detallada el mismo y la forma en que decidió afrontar dicha situación; si la respuesta incluye la utilización de otras herramientas, le pedimos documente completamente cuál fue la que utilizó y la manera en que la ocupó.

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 de la implantación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral, es necesario comenzar con la definición de conceptos claves.

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	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.
----------------------------------	---

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.

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.

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 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.

1. Términos empleados

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*¹. 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 obra².

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 producción³.

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 la 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 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 pobreza*⁴.

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.

¹ 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.

² Unidad que a su vez se puede medir tanto en términos del número de personas empleadas como por las horas trabajadas en dicha producción o prestación de un servicio.

³ *Ibíd.*, p. 2.

⁴ *Ídem.* p. 3.

2. Importancia de la productividad.

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 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.

En este tenor, llevar a cabo acciones orientadas al logro de una mayor productividad laboral⁵ 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.

⁵ Con fundamento en el Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral (22/Mayo/2009), la definición de productividad laboral es la siguiente: ***“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.”***

2. Importancia de la productividad.

- 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.

3. Metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

3.1. Principios básicos.

La metodología está sustentada en seis principios básicos:

1. Diseñar mejoras adaptadas a situaciones locales, sectoriales o regionales.
2. Énfasis en la obtención de resultados concretos.
3. Vinculación con otros objetivos de la empresa.
4. Aprendizaje mediante la práctica.
5. Documentación e intercambio de experiencias.
6. Participación de los trabajadores.

Está basada en las siguientes estrategias:

- Asesoramiento práctico.
- Identificación de problemas.
- Aplicación de soluciones de bajo costo.
- Incremento en productividad, competitividad, así como condiciones y medio ambiente de trabajo.
- Fomento a la auto-gestión del sistema en las empresas.

Para ello la metodología, de manera sencilla, busca que el SIGPROL:

- Se adapte a las condiciones locales y sub-sectoriales.
- Fomente soluciones de bajo costo.
- Ayude a medir los impactos sobre la productividad.
- Se oriente de manera preponderante a las PyMES.
- Identifique soluciones que requieran cursos de capacitación para los trabajadores.

3. Metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

3.2. Equipo de trabajo.

En la implantación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral, se requiere de la participación de los siguientes actores.

3.2.1. La Dirección.

Es la máxima responsable de la implantación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral. Se necesita un firme convencimiento sobre la importancia de la productividad laboral como estrategia para la mejora de la competitividad de la empresa. La persona con mayor jerarquía de la empresa y su equipo directivo —cuando exista—, han de desempeñar un papel activo en el proceso, especialmente en las primeras sesiones de la implantación.

Su función consiste en:

- Liderar la implantación mediante la asignación de un equipo responsable.
- Mantenerse informado de la implantación.
- Promover la participación de todos los implicados.
- Apoyar la implantación con los recursos que se requieran.
- Cumplir con los compromisos asumidos y cuidar que la implantación se dé en un clima propicio para el logro de los objetivos establecidos.

Una vez seleccionada el área o las áreas de intervención, la Dirección debe designar a los miembros del equipo de proyecto que se encargará de llevar a cabo la implantación.

3.2.2. Miembros del equipo.

Integrado por los trabajadores del área seleccionada y cuya participación se considere crítica o que por su experiencia en el proceso posibiliten la implantación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral. Las funciones de los miembros de este equipo son:

- Conocer los conceptos y metodología del Sistema.
- Programar la ejecución de cada fase y etapa del proyecto.

3. Metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

- Ayudar al facilitador-consultor en la identificación de los problemas y soluciones en sus áreas de trabajo.
- Proponer ideas de mejora y decidir en grupo las soluciones a implantar.
- Establecer los planes de acción y ejecutar las acciones acordadas en cada fase del proceso de implantación.
- Ejecutar el seguimiento y analizar los indicadores acordados.
- Implantar acciones correctoras ante las desviaciones o evolución negativa de los indicadores seleccionados.
- Cumplir con los compromisos asumidos.
- Asumir las responsabilidades implicadas en la implantación de la metodología.

3.2.3. Líder interno del proyecto.

Nombrado por la Dirección de la empresa, es quien va a coordinar el proyecto, guiando al equipo en la implantación de la metodología. Dado el contenido de su intervención, tendrá una dedicación personal intensa durante el desarrollo del proyecto. Como líder del equipo que desarrolla el proceso de implantación, sus funciones son:

- Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos necesarios, la eficiencia de las reuniones y cualquier otra actividad del grupo.
- Asegurar la permanente⁶ actualización de los indicadores.
- Conformar el equipo con quien se llevará a cabo la implantación del SIGPROL.

3.2.4. Consultor — Facilitador

Es la persona que deberá establecer, de manera conjunta con la empresa, el plan de acción y la estrategia de implantación del SIGPROL.

⁶ Durante el período que dure dicho proyecto.

3. Metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

Coordina el proyecto, guiando al equipo en la implantación de la metodología. Dado el contenido de su intervención, tendrá una dedicación personal intensa durante el desarrollo del proyecto. Sus funciones son:

- Formar a los miembros del equipo de proyecto en la metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral.
- Elaborar el programa de actividades del proyecto de implantación de dicho Sistema.
- Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo.
- Aportar orientación y guía al equipo, actuando como consultor.
- Cuidar que se siga de manera rigurosa la metodología.
- Informar de la evolución del proyecto tanto a la Dirección de la empresa como a la Dirección de Fomento a la Productividad responsable de la operación del PAP.
- Transferir la metodología a la empresa u organización.
- Ser un buen dinamizador del trabajo del equipo.
- Documentar la intervención.

3.2.5. Capacitadores.

Además de los participantes directos, otros actores pueden desempeñar un papel dinamizador u obstaculizador, según sus acciones, en el proyecto. En el caso particular de los oferentes de capacitación⁷, ser un obstáculo o una ayuda dependerá de:

- El comportamiento personal.

⁷ Los consultores que participen en la atención de acciones de capacitación específica, resultantes del proceso de implantación del SIGPROL, deberán resolver de manera puntual las necesidades que se hayan detectado en el proceso. Por lo que su intervención estará orientada a:

- Logro de los objetivos planteados por el grupo de trabajo del área o las áreas que se hayan considerado para la intervención.
- Resolver problemas de conocimientos, habilidades o actitudes del personal de los diferentes niveles de la estructura de la empresa u organización, que impactan de manera negativa en el logro de los objetivos planteados.
- Coordinar sus actividades con el consultor responsable de la implantación del SIGPROL, con el fin de que los resultados estén orientados al logro de los objetivos o metas planteados.

3. Metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

- La colaboración en la ejecución de las acciones y la consecución de las metas establecidas.
- La rapidez y calidad⁸ en la prestación de sus servicios.

3.2.6. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) podrá otorgar apoyos económicos a las empresas con la finalidad de implementar la metodología del SIGPROL de acuerdo a lo señalado en los Lineamientos del Programa de Apoyo para la Productividad.

Para tal fin, se apoyará en un promotor quien será la persona encargada de impulsar y concertar acciones en el marco de la operación del Programa de Apoyo para la Productividad. El promotor deberá aplicar el pre-diagnóstico y en función de los resultados obtenidos, definir si la empresa es o no sujeta de apoyo por el programa.

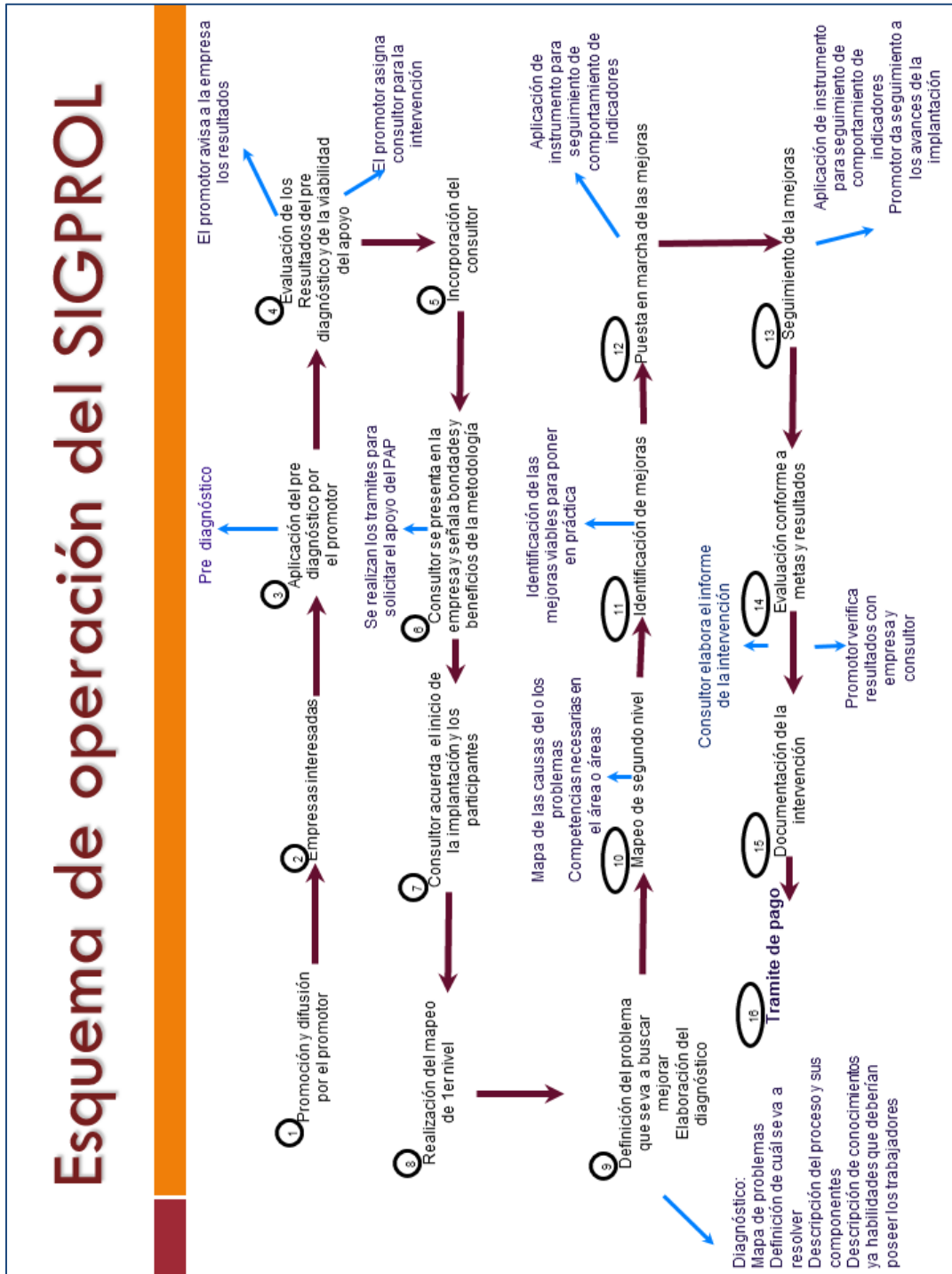
De igual manera, es responsabilidad del promotor dar seguimiento al avance en la implantación del SIGPROL en la empresa y buscar, en su caso, la reorientación si se identifica algún contratiempo. Deberá, también, cuidar que la información obtenida en la medición de los indicadores sea incorporada oportunamente a la tabla correspondiente, con el fin de tener la información oportuna sobre los avances en cada caso.

⁸ De manera especial, se deberá considerar que una intervención de calidad de un consultor o capacitador externo, es aquella que permite el logro de los objetivos y metas plateados por los participantes en el *Taller de mapeo de segundo nivel*.

3. Metodología del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

3.3. Esquema de operación del SIGPROL.

A continuación se presenta un esquema de cómo debe funcionar la operación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral.



4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

4.1. Implantación del SIGPROL

La implantación del SIGPROL en una empresa interesada en mejorar el desempeño de sus trabajadores implica dos etapas centrales: la implantación como tal y la transferencia de la metodología a la empresa para convertirla en una herramienta de mejora continua.

Gráficamente la implantación de la metodología se expresa de la siguiente manera:



En los siguientes puntos se describen las fases y las etapas que conforman cada una de éstas.

4.2. Pre-Diagnóstico

Como resultado de la promoción y difusión del Programa de Apoyo para la Productividad (PAP) que realiza el promotor, cuando una empresa esté interesada en la implantación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL), éste deberá aplicar el pre-diagnóstico. Su aplicación deberá ser al dueño o persona⁹ que haya solicitado el

⁹ A partir de aquí esta persona será el representante de la empresa frente al Programa de Apoyo para la Productividad.

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

apoyo; para ello, el representante de la empresa deberá tener a la mano la información correspondiente.

El objetivo del dicho pre-diagnóstico es establecer el grado de maduración de la empresa y su nivel de formalidad; de igual manera busca establecer, en seis rubros¹⁰, su nivel de avance y sus áreas de oportunidad, sin que ello determine necesariamente el área en que se va a implantar dicho sistema.

4.2.1. Componentes del Pre- Diagnóstico

En este apartado la empresa deberá registrar los datos que se señalan en la siguiente imagen:

1. Datos Generales				
DATOS DE LA EMPRESA				
NOMBRE	RFC	DIRECCIÓN	GIRO	RAMA
LA PROVIDENCIA	LPRO590603HGT	CALLEJÓN DEL TORO ESQUINA CORNADA # 23		METALMECÁNICA
VENTAS ANUALES TOTALES (fin de año fiscal inmediato anterior) \$	GASTO EN CAPACITACIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO (fin de año fiscal inmediato anterior) \$	PORCENTAJE DE SUS INGRESOS GASTADOS EN CAPACITACIÓN EN EL EJERCICIO ANTERIOR	AÑO DE INICIO DE OPERACIONES	NÚMERO DE PLANTAS U OFICINAS
			1988	2
LUGAR DE LA SEDE PRINCIPAL	CIUDADES EN LAS QUE TIENE PRESENCIA	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS VENDIDOS	ENTIDADES FEDERATIVAS EN LAS QUE VENDE SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	PAÍSES A LOS QUE EXPORTA SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
DATOS DEL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA				
NOMBRE			CURP	
DIONICIO MURAT ARGUMEDO				
PUESTO				
DATOS SOBRE LOS TRABAJADORES				
NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES				15
TRABAJADORES CON SEGURIDAD SOCIAL				
TRABAJADORES SEGÚN ANTIGÜEDAD				
< DE SEIS MESES	DE 6 MESES A < DE 1 AÑO	DE 1 A < DE 2 AÑOS	DE 2 A 5 AÑOS	> DE 5 AÑOS
2	2	3	3	5
¿LA EMPRESA TIENE IMPLEMENTADO ESQUEMA SALARIAL BASADO EN PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES?			SÍ	
			NO	

Ejemplo desarrollado por la DGPLYFE, de la STPS.

4.2.2. Evidencias con que cuenta la empresa.

El objetivo es establecer el nivel de sistematización que ha logrado la empresa, esto es conocer si la empresa tiene o no evidencias de varios elementos que conforman su estructuración y formalización de sus operaciones con el propósito de medir el grado de

¹⁰ Los rubros que componen dicho instrumento son: gestión de gerencia, gestión de personas, gestión de procesos productivos, proveedores y resultados.

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

formalidad de la misma. Sabemos que muchas empresas, particularmente de tamaño micro y pequeño, no cuentan con los elementos que se requieren para hablar de acceso a elementos de sistematización; sin embargo, el que respondan este punto permitirá identificar en dónde están paradas y cómo poder iniciar un proceso que les permita llegar al máximo de puntos establecidos para este apartado.

2. EVIDENCIAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

¿La empresa cuenta con evidencias de lo siguiente?		Sí	No
1	Misión de la empresa:		
2	Visión u objetivo a largo plazo de la empresa:		
3	Clientes potenciales de los tres principales productos o servicios ofrecidos por la empresa		
4	Área geográfica de distribución de principales productos o servicios de la empresa		
5	Canales de distribución de los tres principales productos o servicios de la empresa		
6	Participación de mercado de la empresa		
7	Ventajas competitivas de la empresa		
8	Participación de mercado de los tres principales competidores de la empresa		
9	Ventajas competitivas de los tres principales competidores de la empresa		
10	Cambios que están ocurriendo en el entorno de los negocios que pueden afectarlo		
11	Cambios que están ocurriendo en operaciones y tecnología que pueden afectarlo		
12	Cambios que están ocurriendo en el ámbito de la gestión de personas que pueden afectarlo		
13	Cambios que están ocurriendo en legislación ambiental que pueden afectarlo		
14	Tiene diagramado el organigrama de la empresa		
15	Tiene por escrito el Sistema de Dirección de la empresa (gerencia y funciones)		
16	Tiene un archivo del perfil del personal del siguiente tipo:		
	Género		
	Femenino		
	Masculino		
	Cargo		
	Antigüedad promedio		
	Edad promedio		
	Nivel educacional		
	Funciones		

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

17	Tiene un archivo donde se establezca el nivel de logro de los objetivos por cada empleado		
18	Cuenta con un archivo en el que se establezcan los logros respecto a las metas de cada área de la empresa		
19	Listado de sus principales procesos de producción y sus indicadores de desempeño		
20	Listado de sus principales procesos de servicio (contacto con los clientes) e indicadores		
21	Listado de las principales tecnologías que utiliza su empresa		
22	Listado de los principales equipos e instalaciones de su empresa		
23	Registro de sus principales proveedores, asociados y distribuidores		
24	Archivo con los requisitos legales que debe cumplir		
25	Documento con el presupuesto anual de su empresa		
26	Documento con la proyección anual de ventas		
27	Documento con el flujo anual de caja		
28	Documento con el Estado de Resultados de tres años anteriores		
29	Documento con la proyección a tres años del Estado de Resultados		
30	Documento con su estructura de costos fijos y variables		
31	Documento con el análisis de punto de equilibrio de su empresa		

Desarrollado por la DGPLYFE, de la STPS.

Cada uno de los reactivos tiene un valor de un punto y el ideal es que la empresa llegue a treinta y uno.

El que la empresa no logre al menos el 60% (18 puntos del total de 31) que componen este apartado implica establecer una estrategia de intervención que permita apoyar su estructuración y formalización. Para ello, la organización deberá definir un programa que permita cubrir todos y cada uno de los puntos que componen este instrumento¹¹.

En el caso de que la empresa no cumpla con el mínimo, **no deberá ser apoyada**. Pero además, si la empresa no tiene definida su misión y visión significa que no tiene objetivos y lo mejor es que la empresa busque otro tipo de apoyos, los cuales estén orientados a favorecer no sólo la definición de los mismos sino su instrumentación.

El promotor de la oficina deberá tomar en cuenta estas observaciones para su toma de decisiones en cuanto al apoyo o no de la empresa.

¹¹ Es preferente que el proceso de llevar a un nivel más alto de estructuración y formalización a la empresa, sea acompañado por un consultor con experiencia en la implementación de algún esquema de mejora del PYMES existentes. El objetivo central es que la empresa realmente construya los elementos que le da una mayor posibilidad de permanencia en el mercado.

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

3. DIAGNÓSTICO

En este apartado se evalúan seis rubros que establecen la forma en que opera la empresa. Los rubros que se abordan son:

- a. Gestión de Gerencia,
- b. Gestión de Mercado,
- c. Gestión de Personas,
- d. Gestión de Procesos Productivos,
- e. Proveedores, y
- f. Resultados.

En donde cada uno de los reactivos que componen cada rubro tienen un valor predefinido, en caso de no existir el valor predefinido de 0 puntos; si existe el valor es de 25 puntos; si además está documentado el valor es de 50 puntos; si existe, está documentado y además es conocido por los miembros de la empresa, el valor es de 75 puntos; finalmente, si está documentado e implementado el valor es de 100 puntos, valor máximo a lograr.

A continuación se presentan cada uno de los rubros de este apartado. En la primera parte se establecen los valores que asume cada uno de los colores del tablero en cuanto a la respuesta, así como los datos generales de la empresa:

	NOMBRE DE LA EMPRESA:	LA PROVIDENCIA
NO EXISTE (NE) = 0 PUNTOS	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:	CALLEJÓN DEL TORO ESQUINA CORNADA # 23
EXISTE (E) = 25 PUNTOS	AÑO DE INICIO DE OPERACIONES:	1988
DOCUMENTADO (D) = 50 PUNTOS	NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA:	DIONICIO MURAT ARGUMEDO
DOCUMENTADO Y CONOCIDO (C) = 75 PUNTOS	RAMA DE ACTIVIDAD:	METALMECÁNICA
DOCUMENTADO E IMPLEMENTADO (I) = 100 PUNTOS	FECHA DE ELABORACIÓN:	16 DE FEBRERO DE 2007
	NÚMERO DE TRABAJADORES TOTALES DE LA EMPRESA:	15

El rubro de **Gestión de Gerencia** cuenta con once reactivos, cada uno puede llegar a tener un valor de hasta 100 puntos y puede tomar valores escalonados desde 0. Un valor más

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

cercano a cero o hacia él significa la menor formalización y estructuración de la empresa. Los valores mínimos aceptados en cada una de las preguntas es de 25, cuando prevalece el cero la empresa debe convencerse de que requiere de otro tipos de apoyos, los cuales estén orientados a sentar las bases para su estructuración y formalización.

Instrucciones: Por favor, para cada una de las preguntas elija la condición que mejor refleje la situación de la empresa en el escenario planteado. En la celda que seleccione como su respuesta introduzca un asterisco.

	RUBRO	CONDICIÓN					VALOR	OBSERVACIONES (señale en qué periodo de tiempo podrá atender aquellos rubros en los que se presentan deficiencias)	EVIDENCIAS (Cuenta con ellas)
		NE	E	D	C	I			
	GESTIÓN DE GERENCIA								
1	¿La Gerencia ha definido su misión y visión?		*				25		
2	¿La Gerencia establece objetivos estratégicos (a mediano plazo) para el logro de su visión?		*				25		
3	¿La Gerencia gestiona los planes de negocio, así como nuevas iniciativas, enfocados en la misión y visión de la empresa?		*				25		
4	¿La Gerencia genera anualmente planes operativos de corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos, asignándoles los recursos necesarios para su ejecución?		*				25		
5	¿La Gerencia participa en asociaciones para estudiar nuevos negocios y/o tecnologías?		*				25		
6	¿La Gerencia se capacita en temas de gestión de empresas?	*					0		
7	¿La Gerencia comunica a todo el personal que el foco de la empresa es en los clientes?		*				25		
8	¿La Gerencia utiliza información operativa, financiera y comercial para la toma de decisiones de corto y mediano plazo?		*				25		
9	¿La Gerencia realiza al menos mensualmente reuniones de seguimiento de metas y planes de acción e las que se toman decisiones y se establecen compromisos por escrito?		*				25		
10	¿La Gerencia asegura conocer y aplicar las leyes y normas contables, financieras, laborales y medioambientales correspondientes a la empresa?		*				25		
11	¿La Gerencia implementa acciones para ser considerado un "Buen Vecino" en su comunidad (RSE)?		*				25		
12	¿La Gerencia se asegura que los productos y operaciones de su empresa no impacten el medio ambiente (RSE)?		*				25		
		TOTAL DEL RUBRO					275		

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

En la **Gestión de Mercado** se abordan los siguientes puntos, cada uno, al igual que en los otros rubros, deberá ser respondido con las evidencias de información correspondientes:

	GESTIÓN DE MERCADO	NE	E	D	C	I				
1	¿La empresa tiene identificados sus segmentos de mercado?		*				25			
2	¿La empresa tiene identificados a sus clientes más importantes?		*				25			
3	¿La empresa tiene identificados los motivos de satisfacción de sus clientes		*				25			
4	¿La empresa da a conocer al mercado potencial sus productos y servicios?		*				25			
5	¿La empresa utiliza una base de datos de clientes para apoyar sus actividades de venta y postventa		*				25			
6	¿La empresa desarrolla acciones para conocer a su competencia		*				25			
7	¿La empresa define la forma como se debe atender a los clientes para incrementar su satisfacción?		*				25			
8	¿La empresa registra y resuelve oportunamente todas las quejas y reclamos de sus clientes?		*				25			
9	¿La empresa mide la satisfacción de sus clientes		*				25			
10	¿Existe en la empresa una clara separación entre los asuntos de la empresa y los asuntos particulares del empresario?		*				25			
		TOTAL DEL RUBRO					250			

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

En el rubro de **Gestión de Personas**, se busca establecer la manera en que la empresa gestiona el desempeño de sus trabajadores y la forma en que éstos se comprometen con los objetivos de la empresa u organización; se busca saber si existe algún tipo de evaluación del desempeño de los trabajadores y de la contribución de su desempeño a los objetivos específicos y generales de la misma; también se trata de establecer si es que – una vez hecha la evaluación del desempeño – los resultados se dan a conocer a los propios trabajadores para que éstos mejoren su desempeño; las prácticas de capacitación y formación existente, y su impacto en el logro de los objetivos; finalmente se abordan aspectos relacionados al trabajo decente que se expresan a través de condiciones de trabajo y salud, entre otros.

GESTIÓN DE PERSONAS		NE	E	D	C	I			
1	¿Se da a conocer a todo el personal la misión, visión y objetivos de la empresa?		*				25		
2	¿Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar bien su trabajo?		*				25		
3	¿Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes de acción de la empresa?		*				25		
4	¿Las metas de todo el personal se originan en los objetivos y planes de acción de la empresa?		*				25		
5	¿Se evalúa el desempeño del personal en su trabajo?		*				25		
6	¿Se retroalimenta al personal en función de la evaluación de su desempeño en el trabajo?		*				25		
7	¿Se entrega reconocimiento y estímulo al personal de buen desempeño?		*				25		
8	¿Se verifica la participación y colaboración del personal en la mejora de los procesos?		*				25		
9	¿Se mide la satisfacción del personal (RSE)?		*				25		
10	¿Se procuran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo (RSE)?		*				25		
11	¿Se aseguran condiciones adecuadas de salud y seguridad del personal en su trabajo (RSE)?		*				25		
TOTAL DEL RUBRO							275		

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

En el caso de **Gestión de Procesos Productivos**, lo que se busca es dilucidar el grado de relación de la empresa con sus clientes, su volumen de producción, su propio desempeño y la disposición de recursos para sus actividades.

En cuanto a la **Gestión de Proveedores**, se trata de establecer cuál es el tipo de relación que se establece con los proveedores y cómo éstos contribuyen al logro de los objetivos específicos y generales de la empresa. El grado de formalización de dicha relación y el desarrollo de los mismos como una estrategia de más largo plazo y la contribución a la permanencia y fortalecimiento de los proveedores.

GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS		NE	E	D	C	I			
1	¿La empresa asegura que las características de sus productos y servicios se ajustan a la información de satisfacción y reclamos de sus clientes?		*				25		
2	¿La empresa mide la cantidad de sus principales productos y/o servicios?		*				25		
3	¿La empresa mide el desempeño de sus principales procesos?		*				25		
4	¿La empresa utiliza información del flujo de caja para proyectar la disponibilidad o requerimientos de recursos financieros?		*				25		
TOTAL DEL RUBRO							100		
PROVEEDORES		NE	E	D	C	I			
1	¿La empresa selecciona a sus proveedores tomando en cuenta criterios de precio, entrega y calidad?		*				25		
2	¿Procura la empresa establecer relaciones a largo plazo con los proveedores manteniendo una comunicación permanente?		*				25		
3	¿Existen en la empresa procedimientos claros y transparentes para la adquisición de bienes y servicios?		*				25		
4	¿La empresa se atiene al cumplimiento de las condiciones contractuales individualmente consideradas en cada una de las operaciones de compra?		*				25		
TOTAL DEL RUBRO							100		

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

En el rubro de **Resultados**, se trata de evaluar los resultados que ha venido obteniendo la empresa y cómo éstos contribuyen al logro de los objetivos generales o específicos de la empresa u organización. Los puntos que se abordan son los que se señalan en la tabla siguiente:

	RESULTADOS	NE	E	D	C	I			
1	Utilidades financieras de la empresa		*				25		
2	Rentabilidad de la empresa		*				25		
3	Ventas por empleado		*				25		
4	Volumen de ventas		*				25		
5	Satisfacción de los clientes		*				25		
6	Satisfacción del personal		*				25		
7	Horas hombre de capacitación		*				25		
8	Seguridad en el trabajo		*				25		
9	Desempeño de los principales procesos		*				25		
10	Calidad de los productos y servicios		*				25		
11	Evolución del flujo de caja		*				25		
		TOTAL DEL RUBRO					275		

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

Si el resultado es positivo, el promotor tendrá la tarea de seleccionar a un consultor¹² que lleve a cabo la implementación de la metodología del SIGPROL. Dicho consultor deberá ser avalado por la empresa y en caso de no estar de acuerdo con la propuesta del promotor, éste deberá enviar al menos dos propuestas más. El promotor deberá entregar al consultor los resultados del pre-diagnóstico para que éste tenga la **situación inicial** de la empresa.

Los resultados expresados en el pre-diagnóstico, no significa que la empresa deba realizar la implantación del SIGPROL en el área que ha resultado con el puntaje más bajo. Dicho proceso no podrá ser definido sino hasta que el consultor, a quien se le deberá entregar copia de los resultados obtenidos con esta herramienta, realice el Mapeo de Primer Nivel y en el se decida por los participantes, cuál es el problema que se va a buscar corregir con la implantación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral.

4.3 Mapeo de primer nivel.

Una vez que la empresa y el promotor se han puesto de acuerdo en el consultor que va a llevar a cabo la implantación del SIGPROL, se inicia un proceso en el que éste último deberá acercarse a la empresa para realizar la primer reunión con el representante de la misma y:

- Señalarle en qué consiste la metodología.
- Establecer cuáles son los tiempos requeridos para la implantación del SIGPROL.
- Programar la fecha de realización del mapeo de primer nivel que incluye un diagnóstico más profundo sobre la situación de la empresa.
- Definir quiénes deberán estar presentes en dicha reunión.
- Establecer los objetivos específicos de dicha reunión.
- Definir responsabilidades y compromisos de los participantes.

Una vez que el consultor acuerde con el director o gerente de la empresa el inicio de la implantación, deberá acudir a ésta para llevar a cabo la segunda reunión y:

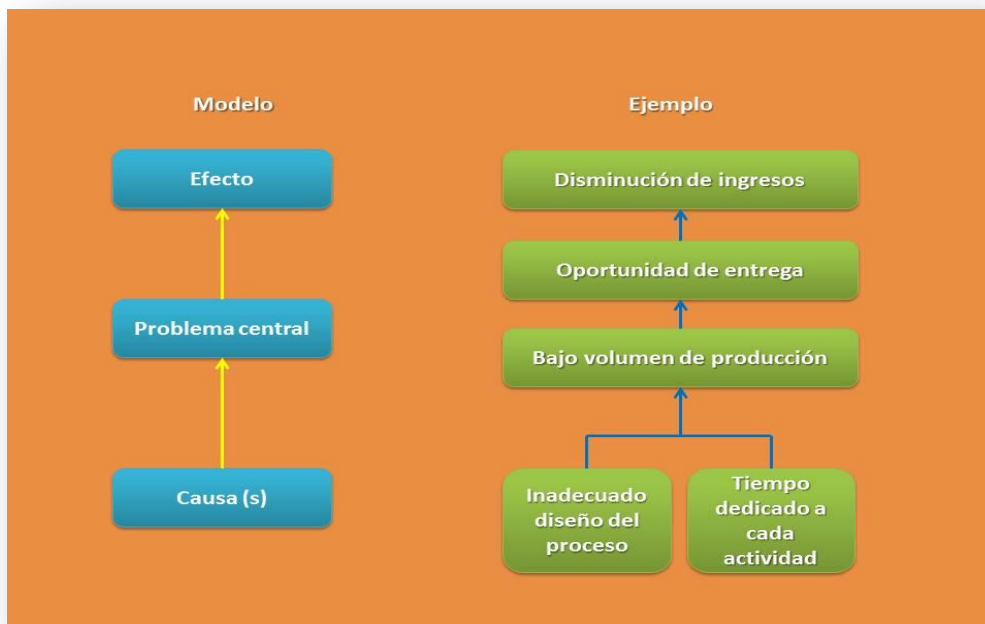
- Explicar a los participantes en qué consiste la metodología del SIGPROL.
- Establecer sus alcances y limitaciones.
- Establecer la ruta de implantación.

¹² Los consultores participantes deberán haber resultado evaluados satisfactoriamente en el proceso de selección que lleve a cabo la Dirección de Fomento a la Productividad, los cuales son los únicos que podrán implantar el SIGPROL en las empresas solicitantes del apoyo.

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

De igual manera, deberá establecer las fechas para realizar el mapeo de primer nivel, a través del cual deberá:

- Identificar, mediante la elaboración de un mapa de problemas, cuáles están presentes en cada una de las áreas que conforman la empresa, cuándo surgieron, cómo se han atacado, cuáles han sido los resultados y cuál es la participación de los respectivos trabajadores en la búsqueda y puesta en marcha de soluciones. Se requiere que el mapa de problemas se base en la utilización del modelo expresado en el siguiente gráfico:



- Establecer, considerando los criterios de corto plazo, alto impacto y bajo costo, cuál (es) es (son) el (los) problema (s) que, vinculado (s) al desempeño de los trabajadores, puede (n) ser abordado (s) mediante la implantación del SIGPROL.
- Definir la fecha de entrega del diagnóstico¹³ de la empresa, el cronograma de actividades y el esquema propuesto para la implantación del SIGPROL.

¹³ El diagnóstico es el documento donde se plasman los hallazgos del Mapeo de 1er nivel.

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

Una vez que haya concluido el diagnóstico, deberá presentar los resultados al director, gerente o representante de la empresa. La presentación deberá considerar al menos los siguientes puntos:

- Qué problemas enfrenta la empresa.
- Cuáles problemas se pueden atender o solucionar mediante la implantación del SIGPROL.
- Qué se requiere para la implantación del SIGPROL.
- Quiénes deben participar.
- Qué compromisos y qué responsabilidades implica para cada uno de los participantes.
- Qué resultados se pueden esperar.
- Para cuándo es factible esperar dichos resultados.

Con dicha información deberá construir el informe diagnóstico que deberá entregar a la empresa y que deberá contener al menos los puntos antes señalados.

En la implantación del SIGPROL es necesario que ajuste su actuar a lo señalado en el siguiente gráfico, con lo cual estamos seguros podrá cumplir en tiempo y forma con la intervención en la empresa, gracias a que se establecen las fases y etapas que corresponde al consultor implantar en la empresa, la cual no deberá exceder de doce semanas.

Actividad	Tiempo	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taller de mapeo de primer nivel													
Diagnóstico													
Taller de mapeo de segundo nivel													
1er Taller de implantación de SIGPROL													
2do Taller de implantación del SIGPROL													

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

3er Taller de implantación de SIGPROL													
4to Taller de implantación de SIGPROL													
5to Taller de implantación de SIGPROL													
6to Taller de implantación de SIGPROL													
7mo Taller de implantación de SIGPROL													
8vo Taller de implantación de SIGPROL													
Transferencia del SIGPROL													
Trabajo de escritorio para documentación del proceso													

Desarrollado por la Dirección General de Productividad Laboral, STPS.

4.4 Mapeo de segundo nivel.

El mapeo de segundo nivel implica que usted haga una presentación de los resultados alcanzados en el mapeo de primer nivel y los obtenidos en el diagnóstico. Es conveniente que considere que los mismos no deben ser asumidos como una forma de hacer sentir responsables a los trabajadores de la situación del área o empresa.

Recuerde que en el mapeo de primer nivel ya se identificaron los problemas que enfrenta la empresa, se estableció cuál o cuáles son los problemas que se van a solucionar mediante la implantación del SIGPROL. En el mapeo de segundo nivel los trabajadores son los que proponen, a partir de su experiencia, soluciones. Usted como facilitador deberá cuidar que las mismas cumplan con los tres criterios ya establecidos: bajo costo, alto impacto y que se puedan implantar en un periodo corto, cuanto más de ocho semanas.

En el mapeo de segundo nivel participan los trabajadores del área o áreas que se encuentran involucradas en el problema que se busca solucionar, el jefe o jefes de las mismas y el consultor.

En términos generales, en la primera reunión del mapeo de segundo nivel usted deberá cuidar:

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

- Que se explique a los trabajadores miembros la forma en que opera la metodología y la importancia de nombrar a un responsable del grupo para que esté dé seguimiento a los compromisos en la implementación del SIGPROL.
- Que a través de la técnica de la visualización los trabajadores identifiquen las causas que dan origen al problema.
- Que los trabajadores identifiquen y valoren el impacto que tiene dicho problema en el área y el resto de la empresa.
- Que los trabajadores propongan, mediante la técnica de la visualización, soluciones creativas de bajo costo y alto impacto al problema establecido.
- Seleccionar la (s) solución (es) que represente (n) la mejor opción para la empresa y que se pueda (n) implementar cuando más en un período de ocho semanas.
- Acordar los compromisos y responsabilidades que cada uno de los involucrados deberán asumir.
- Establecer las metas a alcanzar al final de la implantación del SIGPROL.
- Definir los indicadores a los que se les va a dar seguimiento durante la implantación del SIGPROL.
- Establecer los criterios por los que se van a transformar los valores de los indicadores a efectividad.
- Definir quién o quiénes serán los encargados de dar seguimiento a los indicadores seleccionados.
- Establecer la manera y el formato en que se va a registrar el comportamiento de los indicadores seleccionados.
- Acordar la forma en que se van a solucionar los problemas o imprevistos que se presenten durante la implantación del SIGPROL.
- Establecer con los trabajadores cuáles son los conocimientos y habilidades que se requieren en el área para mejorar su desempeño¹⁴.

¹⁴ En este rubro y en el siguiente usted debe hacer uso del Mapa de Competencias del archivo Control de Indicadores de Implantación SIGPROL.xlsx (Anexo 5).

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

- Identificar que conocimientos y habilidades poseen los trabajadores y qué relación tienen con su desempeño.

4.4.1. Los talleres de implantación del SIGPROL.

Le recordamos que algunas características que esperamos de usted como consultor son: oír las propuestas de los trabajadores, orientarlas hacia la solución efectiva de un problema, propiciar la participación de todos, propiciar el respeto a las opiniones de los otros y cuidar que las propuestas cumplan con los criterios del alto impacto, bajo costo y corto tiempo en su aplicación.

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

- Mantenga la **simpleza**. Es conveniente que enfoque sus objetivos y priorice sus acciones (pocas metas, medibles y establecer procesos).
- Que el proceso sea **interactivo**. Lograr resultados rápidamente, corregir y volver a evaluar.
- Cree un **compromiso**. Involucrar realmente a los miembros del área o de las que estén relacionadas con la solución del problema.
- **Implante** instrumentos para medir y controlar desviaciones.
- Demuestre **resultados** concretos.
- **Capacite** a los integrantes del área. Todos son responsables, todos necesitan saber la importancia de sus actividades.
- **Identifique** cuáles son las competencias que deberían poseer los trabajadores para llevar a cabo, en condiciones óptimas, sus funciones productivas; y establezca que nivel de posesión tienen.
- En su caso **establezca** cuáles son las necesidades de desarrollo de habilidades o de transferencia de conocimientos que se requiere para que los trabajadores tengan un mejor desempeño. Es decir, que identifique las necesidades de capacitación del personal involucrado en la solución del (los) problema (s) a solucionar.

Con el fin de dar seguimiento al comportamiento de los indicadores seleccionados, el consultor deberá llevar a cabo reuniones semanales en las que:

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

En los talleres de implantación del SIGPROL (de la semana 4 a la semana 11) usted deberá:

- Dar seguimiento al proceso mediante el cual se lleva a cabo la implantación de la (s) mejora (s), los problemas que se enfrentan desde la perspectiva de:
 - El logro de los objetivos específicos establecidos.
 - La consecución de los objetivos de la empresa.
 - El cumplimiento de los compromisos establecido para cada uno de los actores participantes.
 - El grado de aceptación de las responsabilidades establecidas por el equipo.
 - El propiciamiento de las condiciones optimas para el logro de los objetivos específicos.
- Identificar los problemas que se puedan presentar para plantear soluciones rápidas y/o drásticas que permitan el logro de los objetivos.
- Tomar nota de los avances o retrocesos para sugerir cambios al equipo.
- Documentar el grado de avance con respecto a la meta trazada.
- Registra los valores de los indicadores en el **Anexo 5** con el fin de establecer los avances semanales en cada caso.
- Enviar al promotor el archivo anterior cuando más 24 horas después de haber concluido el taller correspondiente¹⁵.

La documentación de la implantación del SIGPROL, implica un proceso de evaluación que deberá realizar en la última sesión de los talleres de implantación del Sistema.

¹⁵ Con la información de dicho archivo, el promotor deberá evaluar el avance logrado en la implantación del SIGPROL y, en su caso, buscar una reunión con la empresa y el consultor para corregir las desviaciones que se observen. Es también responsabilidad del promotor, evaluar los avances semanales en función de las metas establecidas y los objetivos específicos planteados. Con dicha información el promotor deberá alimentar la base de comparación de los logros en términos de efectividad que llevan las intervenciones que él coordina, y generar un reporte electrónico de los avances respecto a los objetivos del PAP.

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

4.5 Evaluación de la Implantación SIGPROL.

La evaluación de la implantación del SIGPROL requiere que usted lleva a cabo los siguientes pasos:

- A partir del (los) problema (s) seleccionado (s) para que los trabajadores propusieran soluciones, deberá explicitar cuál era la situación en el punto de partida y cuál es la lograda. Para ello deberá considerar los objetivos y metas planteados en el mapeo de segundo nivel por parte de los trabajadores y el responsable del (las) área (s) en que se determinó la implantación.
- En la última reunión, los trabajadores participantes deberán presentar los resultados obtenidos, para lo cual usted deberá considerar los siguientes elementos:
 - La importancia que cobra la participación de los trabajadores en la solución de problemas.
 - El impacto que se logró en cuanto a los objetivos específicos del área y los generales de la empresa.
 - Cómo se sintieron los trabajadores durante la implantación y cuáles fueron los logros alcanzados.
 - Cuáles fueron los aprendizajes desarrollados y adquiridos durante el proceso de implantación.
 - Qué expectativas ofrece a la empresa el SIGPROL en el mediano plazo.

La evaluación de la implantación del SIGPROL, en resumen, está orientada a destacar los logros alcanzados y a establecer lo que quedaría por hacer para que el Sistema siga operando como un esquema de mejora continua en la empresa.

4.6 Transferencia del SIGPROL a la empresa.

Un objetivo del Programa de Apoyo para la Productividad, es que las empresas desarrollen una cultura de la productividad. La implantación del SIGPROL busca que las organizaciones o empresas asuman el reto de poner en marcha esquemas de mejora del desempeño de los trabajadores, basándose en la idea de que éstos pueden hacer importantes aportaciones a la solución de los problemas, mediante propuestas que signifiquen bajos costos

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

para la empresa, alto impacto mediante la definición de indicadores concretos y su transformación en puntos de efectividad.

La transferencia de la metodología a la empresa no es sólo un acto protocolario, implica la formación del equipo que realiza la implantación tanto en las técnicas propias de la metodología, como en la filosofía de la misma y en el manejo de las herramientas que se han desarrollado para registrar el comportamiento de los indicadores seleccionados.

En tal sentido, dicho proceso se realiza durante todo el periodo de implantación del SIGPROL y se formaliza en la última sesión. La transferencia implica mencionar los nombres de los miembros del equipo que se formó para la implantación, destacar el papel que ha jugado cada uno de ellos y las aportaciones que se realizaron para el logro de los objetivos del área y de la empresa. De ser posible, entregue un reconocimiento emitido por la empresa a los participantes.

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.

Para contar con evidencia de la transferencia del SIGPROL a la empresa, usted le entregará a la empresa un documento en el que:

- Se describa la forma en que se integró el equipo al que se le transfirió la Metodología.
- Se incluya la relación de los miembros del equipo de transferencia y las funciones a desarrollar por cada uno de ellos.
- Se citen los compromisos a los que llegaron los miembros del grupo ya que se espera la autogestión de la metodología en la organización.

4.7. Entregables.

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

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

En las líneas posteriores se establecen los productos entregables¹⁶ en cada una de las fases y etapas del proyecto de implantación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral. No obstante, le señalamos que por cuestiones metodológicas se han separado pero forman parte de un solo documento que deberá ir trabajando desde el inicio de la intervención hasta obtener los resultados esperados de la implantación del SIGPROL.

FASE 1 Implantación del SIGPROL

Etapas: Mapeo de 1er nivel

Documento Diagnóstico:

- Reseña de la reunión o reuniones que se llevaron a cabo.
- Diferenciar entre procesos principales y los de apoyo de la empresa
- Visión del gerente respecto de los procesos críticos.
- Mapa de problemas de los procesos críticos de las áreas que conforman la empresa.
- Responsables de los procesos críticos de la empresa y los recursos con los que cuentan para el cumplimiento de sus funciones.
- Problema (s) que se va (n) a solucionar con la implantación.
- Manera en que se seleccionó el (los) problema (s) a solucionar con la implantación.
- Descripción del proceso del área en que se implantará el SIGPROL, haciendo énfasis en:
 - Equipo de trabajo y sus puestos.
 - Funciones de cada uno de los integrantes.
 - Compromisos y responsabilidades que deberán asumir cada uno de los participantes en la implantación

¹⁶ 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, PAP-02* y la *Carta Compromiso de Operación*.

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

- Conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los diversos actores para que realicen de manera óptima sus funciones¹⁷.

Le recordamos que deberá entregar al Gerente, Director o representante de la empresa los resultados del diagnóstico realizado.

Etapa: Mapeo de 2do nivel

Documentación de los avances:

Es necesario que registre en el archivo **Indicadores SIGPROL Final.xlsx (Anexo 5)** los valores logrados cada semana en el o los indicadores seleccionados para llevar un control de los avances en la implantación. Dicho archivo deberá ser enviado, en un plazo no mayor a 24 horas posteriores a la conclusión del taller correspondiente, al promotor del PAP responsable del seguimiento de la implantación del SIGPROL.

Documento de Resultados:

- La descripción del proceso del área en que se implantará el SIGPROL, haciendo énfasis en:
 - Descripción del proceso tal como se lleva a cabo.
 - Integrantes del área.
 - Funciones.
- La visión de los trabajadores respecto al problema que se presenta a partir del diagnóstico.
- Aportaciones a la forma en que se presenta el problema.
- Las propuestas de mejora que aportaron.
- La forma en que se seleccionó la mejora a implantar.
- Definición e instrumentación del o los indicadores que se van a emplear.
- Expresión gráfica del comportamiento del indicador durante el proceso de implantación.
- En su caso, las medidas correctivas o complementarias.

¹⁷ Esto se registra en la hoja de Mapa de Competencias de archivo Control de Indicadores de Implantación SIGPROL.xlsx (Anexo 5).

4. Sistema de Gestión para la Productividad Laboral

- Evidencia de las reuniones de los Talleres de implantación.
- Programa de presentación de resultados.
- Opinión detallada de la empresa sobre los resultados.

FASE 2 Transferencia del SIGPROL

Etapa: Transferencia del SIGPROL

Documento de Evidencias de la Transferencia

- Describir la forma en que se integró el equipo de transferencia de la metodología.
- Relación de los miembros del equipo de transferencia y funciones a desarrollar por cada uno de ellos.
- Compromisos a los que llegaron los miembros del grupo.
- Tendencias de funcionamiento del SIGPROL en el mediano plazo.

- 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; Hinestrosa 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.
- Hinestrosa 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.
- Wada, Katsuyoshi. Seminar Methodology for productivity measurement. Ministry of Commerce Exterior; Japan International Cooperation Agency (JICA), Japanese Productivity Center for Social Economic Development.
- 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.

Anexo 1



PRE-DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1. DATOS GENERALES

DATOS DE LA EMPRESA				
NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	RFC	DIRECCIÓN	GIRO	RAMA
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
VENTAS ANUALES TOTALES (fin de año fiscal inmediato anterior) \$	GASTO EN CAPACITACIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO (fin de año fiscal inmediato anterior) \$	PORCENTAJE DE SUS INGRESOS GASTADOS EN CAPACITACIÓN EN EL EJERCICIO ANTERIOR	AÑO DE INICIO DE OPERACIONES	NÚMERO DE PLANTAS U OFICINAS
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
LUGAR DE LA SEDE PRINCIPAL	CIUDADES EN LAS QUE TIENE PRESENCIA	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS VENDIDOS	ENTIDADES FEDERATIVAS EN LAS QUE VENDE SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	PAÍSES A LOS QUE EXPORTA SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
DATOS DEL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA				
NOMBRE			CURP	
(16)			(17)	
PUESTO			(18)	
DATOS SOBRE LOS TRABAJADORES				
NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES				(19)
TRABAJADORES CON SEGURIDAD SOCIAL				(20)
TRABAJADORES SEGÚN ANTIGÜEDAD				
< DE SEIS MESES	DE 6 MESES A < DE 1 AÑO	DE 1 A < DE 2 AÑOS	DE 2 A 5 AÑOS	> DE 5 AÑOS
(21)				
¿LA EMPRESA TIENE IMPLEMENTADO ESQUEMA SALARIAL BASADO EN PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES?			SÍ	(22)
¿LA EMPRESA TIENE IMPLEMENTADO ESQUEMA SALARIAL BASADO EN PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES?			NO	(23)

- (1) Escriba el nombre o razón social de la empresa
- (2) Introduzca el Registro Federal de Contribuyentes de la empresa.
- (3) Introduzca la dirección de la empresa considerando: calle, número (exterior e interior), colonia, localidad, municipio o delegación y código postal.
- (4) Señale el giro a que se dedica la empresa.
- (5) Señale la rama de la empresa.
- (6) Indique el monto de las ventas anuales totales de la empresa.
- (7) Indique cuál fue el gasto en capacitación en el último año de la empresa.
- (8) Indique el porcentaje de los ingresos gastados en capacitación en el ejercicio anterior de la empresa.
- (9) Indique el año de inicio de operaciones de la empresa.
- (10) Señale el número de plantas u oficinas que tiene la empresa.
- (11) Indique el lugar de la sede principal.
- (12) Indique las ciudades en las que la empresa tiene presencia.
- (13) Señale los productos y/o servicios vendidos.
- (14) Señale las entidades federativas en las que la empresa vende sus productos y/o servicios.
- (15) Señale los países a los que la empresa exporta sus productos y/o servicios.
- (16) Insertar el nombre y apellidos del representante de la empresa
- (17) Insertar Clave Única de Registro de Población (CURP) del representante de la empresa
- (18) Indicar el puesto del representante de la empresa
- (19) Señalar el número total de trabajadores de la empresa.
- (20) Señalar el número total de trabajadores que cuentan con seguridad social.
- (21) Señalar el número de trabajadores según su antigüedad.
- (22) De ser el caso, indicar respuesta afirmativa.
- (23) De ser el caso, indicar respuesta negativa.

2. EVIDENCIAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

¿La empresa cuenta con evidencias de lo siguiente?		Sí	No
1	Misión de la empresa:		1
2	Visión u objetivo a largo plazo de la empresa:		2
3	Clientes potenciales de los tres principales productos o servicios ofrecidos por la empresa		3
4	Área geográfica de distribución de principales productos o servicios de la empresa		4
5	Canales de distribución de los tres principales productos o servicios de la empresa		5
6	Participación de mercado de la empresa		6
7	Ventajas competitivas de la empresa		7
8	Participación de mercado de los tres principales competidores de la empresa		8
9	Ventajas competitivas de los tres principales competidores de la empresa		9
10	Cambios que están ocurriendo en el entorno de los negocios que pueden afectarlo		10
11	Cambios que están ocurriendo en operaciones y tecnología que pueden afectarlo		11
12	Cambios que están ocurriendo en el ámbito de la gestión de personas que pueden afectarlo		12
13	Cambios que están ocurriendo en legislación ambiental que pueden afectarlo		13
14	Tiene diagramado el organigrama de la empresa		14
15	Tiene por escrito el Sistema de Dirección de la empresa (gerencia y funciones)		15
16	Tiene un archivo del perfil del personal del siguiente tipo:		16
	Género		
	Femenino		
	Masculino		
	Cargo		
	Antigüedad promedio		
	Edad promedio		
	Nivel educacional		
	Funciones		
17	Tiene un archivo donde se establezca el nivel de logro de los objetivos por cada empleado		17
18	Cuenta con un archivo en el que se establezcan los logros respecto a las metas de cada área de la empresa		18
19	Listado de sus principales procesos de producción y sus indicadores de desempeño		19
20	Listado de sus principales procesos de servicio (contacto con los clientes) e indicadores		20
21	Listado de las principales tecnologías que utiliza su empresa		21

2. EVIDENCIAS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

¿La empresa cuenta con evidencias de lo siguiente?		Sí	No
22	Listado de los principales equipos e instalaciones de su empresa	22	
23	Registro de sus principales proveedores, asociados y distribuidores	23	
24	Archivo con los requisitos legales que debe cumplir	24	
25	Documento con el presupuesto anual de su empresa	25	
26	Documento con la proyección anual de ventas	26	
27	Documento con el flujo anual de caja	27	
28	Documento con el Estado de Resultados de tres años anteriores	28	
29	Documento con la proyección a tres años del Estado de Resultados	29	
30	Documento con su estructura de costos fijos y variables	30	
31	Documento con el análisis de punto de equilibrio de su empresa	31	

Señalar:

- 1 Si cuenta o no con mision de la empresa
- 2 Si cuenta o no con visión u objetivo a largo plazo la empresa
- 3 Si cuenta o no con clientes potenciales de los tres principales productos
- 4 Si cuenta o no con área geográfica para distribuir sus principales productos
- 5 Si cuenta o no con canales de distribución para sus principales productos
- 6 Si cuenta o no con participación de mercado
- 7 Si cuenta o no con ventajas competitivas de mi empresa
- 8 Si cuenta o no con participación de mercado
- 9 Si cuenta o no con ventajas competitivas de tres principales competidores
- 10 Si están ocurriendo o no cambios en el entorno de los negocios que puedan afectar a la empresa
- 11 Si están ocurriendo o no cambios en operaciones y tecnología que puedan afectar a la empresa
- 12 Si están ocurriendo o no cambios en el ámbito de la gestión de personas pueden afectarlo
- 13 Si están ocurriendo o no cambios en legislación ambiental que puedan afectar a la empresa
- 14 Si tiene o no diagramado el organigrama de la empresa
- 15 Si tiene o no escrito el Sistema de Dirección de la empresa
- 16 Si cuenta o no con un archivo del perfil del personal
- 17 Si cuenta o no con un archivo donde se establezca el nivel de logro de los objetivos por cada empleado
- 18 Si cuenta o no con un archivo en donde se establezcan los logros respecto a las metas de cada área de la empresa
- 19 Si cuenta o no con un listado de sus principales procesos de producción e indicadores de desempeño
- 20 Si cuenta o no con un listado de sus principales procesos de servicios e indicadores
- 21 Si cuenta o no con un listado de sus principales tecnologías que utiliza procesos de producción e indicadores de desempeño
- 22 Si cuenta o no con un listado de los principales equipos e instalaciones de la empresa
- 23 Si cuenta o no con un registro de sus principales proveedores, asociados y distribuidores
- 24 Si cuenta o no con un archivo con los requisitos legales que debe cumplir
- 25 Si cuenta o no con un documento con el presupuesto anual de la empresa
- 26 Si cuenta o no con un documento con la proyección anual de ventas
- 27 Si cuenta o no con un documento que contenga el flujo anual de caja
- 28 Si cuenta o no con un documento que contenga el Estado de Resultados de tres años anteriores
- 29 Si cuenta o no con un documento que contenga la proyección a tres años del Estado de Resultados
- 30 Si cuenta o no con un documento con la estructura de costos fijos y variables
- 31 Si cuenta o no con un documento con el análisis de punto de equilibrio de su empresa

NO EXISTE (NE) = 0 PUNTOS	NOMBRE DE LA EMPRESA: Señalar nombre completo de la empresa
EXISTE (E) = 25 PUNTOS	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA: Señalar dirección completa de la empresa
DOCUMENTADO (D) = 50 PUNTOS	AÑO DE INICIO DE OPERACIONES: Señalar el año que inició operaciones
DOCUMENTADO Y CONOCIDO (C) = 75 PUNTOS	NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA: Señalar el nombre completo del representante de la empresa
DOCUMENTADO E IMPLEMENTADO (I) = 100 PUNTOS	RAMA DE ACTIVIDAD: Señalar la rama de actividad de la empresa
	FECHA DE ELABORACIÓN: Señalar la fecha de elaboración de este documento
	NÚMERO DE TRABAJADORES TOTALES DE LA EMPRESA: Señalar número totales de trabajadores de la empresa

Instrucciones: Por favor, para cada una de las preguntas elija la condición que mejor refleje la situación de la empresa en el escenario planteado. En la celda que seleccione como su respuesta introduzca un asterisco

	RUBRO	CONDICIÓN						VALOR	OBSERVACIONES (señale en qué período de tiempo podrá atender aquellos rubros en los que se presentan deficiencias)	EVIDENCIAS (Cuenta con ellas)
		NE	E	D	C	I				
	GESTIÓN DE GERENCIA									
1	¿La Gerencia ha definido su misión y visión?						0			
2	¿La Gerencia establece objetivos estratégicos (a mediano plazo) para el logro de su visión?						0			
3	¿La Gerencia gestiona los planes de negocio, así como nuevas iniciativas, enfocados en la misión y visión de la empresa?						0			
4	¿La Gerencia genera anualmente planes operativos de corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos, asignándoles los recursos necesarios para su ejecución?						0			
5	¿La Gerencia participa en asociaciones para estudiar nuevos negocios y/o tecnologías?						0			
6	¿La Gerencia se capacita en temas de gestión de empresas?						0			
7	¿La Gerencia comunica a todo el personal que el foco de la empresa es en los clientes?						0			
8	¿La Gerencia utiliza información operativa, financiera y comercial para la toma de decisiones de corto y mediano plazo?						0			
9	¿La Gerencia realiza al menos mensualmente reuniones de seguimiento de metas y planes de acción e las que se toman decisiones y se establecen compromisos por escrito?						0			
10	¿La Gerencia asegura conocer y aplicar las leyes y normas contables, financieras, laborales y medioambientales correspondientes a la empresa?						0			
11	¿La Gerencia implementa acciones para ser considerado un "Buen Vecino" en su comunidad (RSE)?						0			
12	¿La Gerencia se asegura que los productos y operaciones de su empresa no impacten el medio ambiente (RSE)?						0			
	TOTAL DEL RUBRO						0			

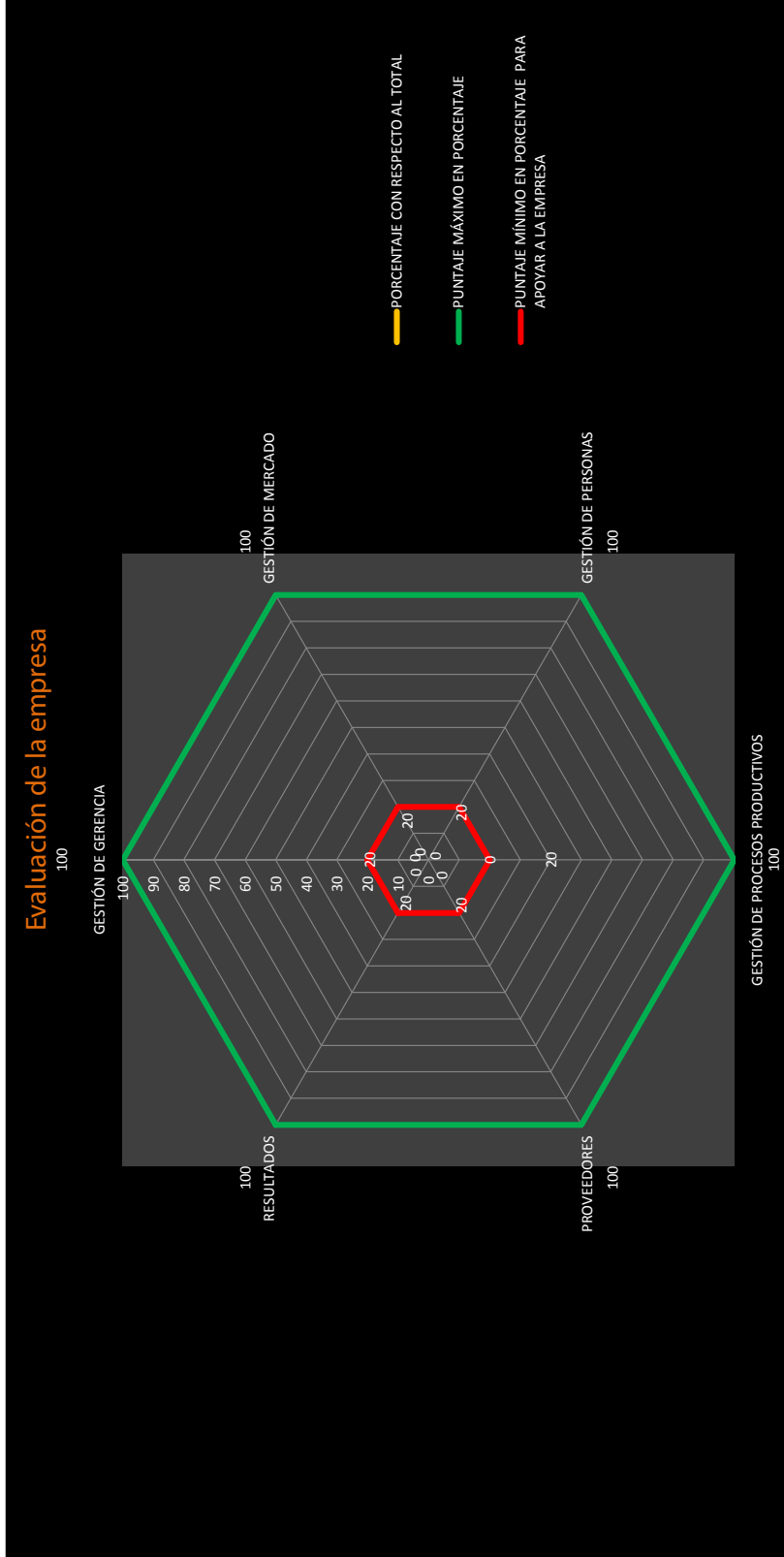
RUBRO	CONDICIÓN										VALOR	OBSERVACIONES (señale en qué período de tiempo podrá atender aquellos rubros en los que se presentan deficiencias)	EVIDENCIAS (Cuenta con ellas)
	NE	E	D	C	I								
GESTIÓN DE MERCADO													
1	¿La empresa tiene identificados sus segmentos de mercado?	*									25		
2	¿La empresa tiene identificados a sus clientes más importantes?	*									25		
3	¿La empresa tiene identificados los motivos de satisfacción de sus clientes	*									25		
4	¿La empresa da a conocer al mercado potencial sus productos y servicios?	*									25		
5	¿La empresa utiliza una base de datos de clientes para apoyar sus actividades de venta y postventa	*									25		
6	¿La empresa desarrolla acciones para conocer a su competencia	*									25		
7	¿La empresa define la forma como se debe atender a los clientes para incrementar su satisfacción?	*									25		
8	¿La empresa registra y resuelve oportunamente todas las quejas y reclamos de sus clientes?	*									25		
9	¿La empresa mide la satisfacción de sus clientes	*									25		
10	¿Existe en la empresa una clara separación entre los asuntos de la empresa y los asuntos particulares del empresario?	*									25		
TOTAL DEL RUBRO											250		

RUBRO	CONDICIÓN					VALOR	OBSERVACIONES (señale en qué periodo de tiempo podrá atender aquellos rubros en los que se presentan deficiencias)	EVIDENCIAS (Cuenta con ellas)
	NE	E	D	C	I			
GESTIÓN DE PERSONAS								
1 ¿Se da a conocer a todo el personal la misión, visión y objetivos de la empresa?		*				25		
2 ¿Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar bien su trabajo?		*				25		
3 ¿Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes de acción de la empresa?		*				25		
4 ¿Las metas de todo el personal se originan en los objetivos y planes de acción de la empresa?		*				25		
5 ¿Se evalúa el desempeño del personal en su trabajo?		*				25		
6 ¿Se retroalimenta al personal en función de la evaluación de su desempeño en el trabajo?		*				25		
7 ¿Se entrega reconocimiento y estímulo al personal de buen desempeño?		*				25		
8 ¿Se verifica la participación y colaboración del personal en la mejora de los procesos?		*				25		
9 ¿Se mide la satisfacción del personal (RSE)?		*				25		
10 ¿Se procuran condiciones físicas y ambientales adecuadas para el lugar de trabajo (RSE)?		*				25		
11 ¿Se aseguran condiciones adecuadas de salud y seguridad del personal en su trabajo (RSE)?		*				25		
TOTAL DEL RUBRO						275		
GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS								
1 ¿La empresa asegura que las características de sus productos y servicios se ajustan a la información de satisfacción y reclamos de sus clientes?		*				25		
2 ¿La empresa mide la cantidad de sus principales productos y/o servicios?		*				25		
3 ¿La empresa mide el desempeño de sus principales procesos?		*				25		
4 ¿La empresa utiliza información del flujo de caja para proyectar la disponibilidad o requerimientos de recursos financieros?		*				25		
TOTAL DEL RUBRO						100		

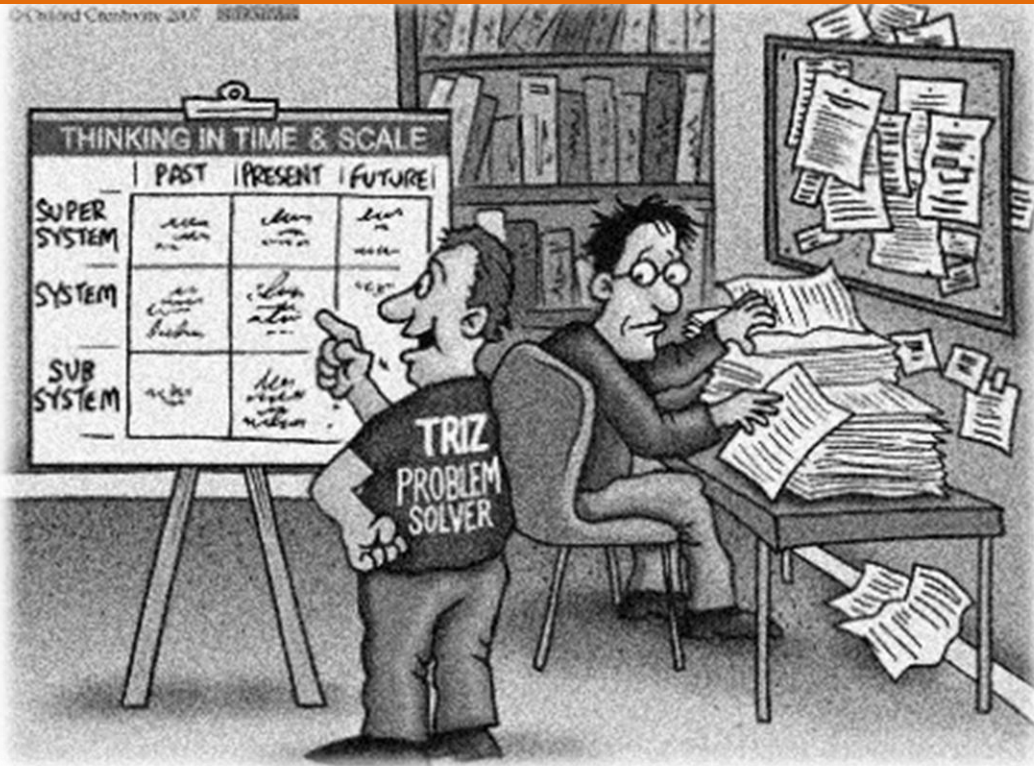
RUBRO	CONDICIÓN										VALOR	OBSERVACIONES (señale en qué periodo de tiempo podría atender aquellos rubros en los que se presentan deficiencias)	EVIDENCIAS (Cuenta con ellas)
	NE	E	D	C	I	NE	E	D	C	I			
PROVEEDORES													
1		*									25		
2		*									25		
3		*									25		
4		*									25		
TOTAL DEL RUBRO											100		
RESULTADOS													
1		*									25		
2		*									25		
3		*									25		
4		*									25		
5		*									25		
6		*									25		
7		*									25		
8		*									25		
9		*									25		
10		*									25		
11		*									25		
TOTAL DEL RUBRO											275		

EVALUACIÓN DE LA EMPRESA: Señalar nombre completo de la empresa

#	RUBRO	SITUACIÓN ACTUAL	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE MÁXIMO EN PORCENTAJE	PUNTAJE MÍNIMO PARA APOYAR A LA EMPRESA	PUNTAJE MÍNIMO EN PORCENTAJE PARA APOYAR A LA EMPRESA	OPORTUNIDAD DE MEJORA
1	GESTIÓN DE GERENCIA	0	0	1200	100	240	20	1200
2	GESTIÓN DE MERCADO	0	0	1000	100	200	20	1000
3	GESTIÓN DE PERSONAS	0	0	1100	100	220	20	1100
4	GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS	0	0	400	100	80	20	400
5	PROVEEDORES	0	0	400	100	80	20	400
6	RESULTADOS	0	0	1100	100	220	20	1100
CALIFICACIÓN TOTAL				4100		820		4100



Anexo 2



MAPEO DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL

1. Introducción

La competencia es cada vez más compleja, requiere que las organizaciones estén permanentemente en busca de mejoras para volverse más productivas y, de esa manera, ser más competitivos. En la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se ha establecido como una de las líneas estratégicas del actual gobierno, mejorar el desempeño de los trabajadores para que ello impacte en la mejora de su productividad.

La idea es buscar que los trabajadores participen con los mandos medios y las altas gerencias en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones de alto impacto, bajo costo y corto tiempo.

Para ello, se construyó el Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL), que es una metodología y con un conjunto de herramientas orientadas a mejorar el desempeño de los trabajadores.

En tanto metodología hace referencia a un conjunto de procedimientos racionales que deben ser utilizados para el logro del objetivo de mejorar la productividad de los trabajadores, a partir de su participación lo cual implica una forma diferente de acercarse a los trabajadores para ponerlos en sintonía con los objetivos de la empresa y buscar que la misma -su participación-, esté orientada a mejorar sus condiciones de trabajo y mejorar su nivel de satisfacción en el trabajo, lo cual posibilitará un mayor compromiso y un mejor nivel de responsabilidad

Dos de las herramientas que son claves para el logro de los objetivos del SIGPROL son:

- La identificación de procesos con problemas, mediante la utilización de la técnica mapeo de primer nivel.
- La solución de problemas en procesos, mediante la identificación de conocimientos, habilidades y destrezas que deberían poseer los trabajadores; la puesta sobre la mesa de los que realmente poseen; la forma en que se va a subsanar dicha diferencia; la emergencia de soluciones construidas por los trabajadores las cuales buscan cumplir con los criterios de: bajo costo, alto impacto y poco tiempo.

2. El mapeo de primer nivel

Literalmente se trata de hacer un mapa de los problemas que enfrenta la organización o empresa en sus procesos y los cuales están directamente ligados o vinculados al desempeño de los trabajadores. En este mapeo es deseable que participen los siguientes actores:

Mapeo de primer y segundo nivel

- El Director o Gerente General de la empresa.
- Los Gerentes de Área.
- Los Jefes de Departamento.
- El consultor.

Ante la necesidad de las empresas de luchar por su sobrevivencia y consolidación frente a la creciente competitividad que se da en los mercados globalizados, analizar y mejorar los procesos se convierte en una estrategia permanente. La gran ventaja que puede significar en un momento determinado un proceso, se puede convertir en una desventaja en un periodo muy corto.

Son muchas las empresas que han introducido esquemas de mejora a sus procesos, bien sea mediante la implementación de esquemas basados en las Normas ISO o mediante la puesta en marcha de esquemas de calidad nacional o sectorial. Sin embargo, son muchas las empresas u organizaciones —particularmente en las micro y pequeñas— que no cuentan con los recursos económicos y que, además, poco podrían hacer para documentar la información solicitada y nada o casi nada para utilizar la obtenida. En muchas intervenciones, los consultores hacen planes de largo plazo y alto costo que las empresas no necesariamente están en condiciones de asumir o enfrentar.

Frecuentemente las empresas u organizaciones no hacen un alto en el camino para reflexionar sobre sus procesos. La operación cotidiana les absorbe mucho tiempo, tiempo precioso para el trabajo cotidiano y para enfrentar las demandas del mercado. Ninguna empresa u organización está en contra de la optimización de los recursos con que cuenta, pues ello les puede significar mejorar su competitividad, pero muchas no están en condiciones de dedicar recursos y tiempo a intervenciones de largo plazo y de alto costo. Una forma de generar una cultura por la productividad laboral es incentivar las intervenciones de corto plazo, bajo costo y alto impacto que además tengan un efecto demostrativo fuerte.

Hay muchas maneras de trabajar productivamente, una de ellas es identificar los procesos que conforman los quehaceres de la empresa, señalar cuáles son las responsabilidades y los compromisos que asume cada uno de los actores que participan en los diferentes procesos que conforman o dan sentido a la empresa u organización.

En el mapeo de primer nivel es importante identificar cuáles son los procesos principales y cuáles los de apoyo; el mapa debe seguir el flujo que lleva la producción. Una vez identificados debe establecerse quiénes son los responsables de qué parte de los procesos principales y de los de

Mapeo de primer y segundo nivel

apoyo, con qué recursos cuentan para el cumplimiento de sus funciones y cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para que los diversos actores realicen de manera óptima sus funciones.

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

Este proceso permitirá que la Dirección de la empresa, de manera conjunta con el grupo de Gerentes o Jefes de Departamento, ponderen y definan a cuál (es) de ellos se debe focalizar la implantación del SIGPROL.

3. El mapeo de segundo nivel

El mapeo de segundo nivel parte del o los problemas que se seleccionaron en el de primer nivel como propicios para ser solucionados con una intervención de corto plazo, bajo costo y alto impacto como lo es la implantación del SIGPROL.

En este nuevo mapeo se busca encontrar las causas que dan origen al o los problemas y las soluciones que se pueden poner en práctica para poder solucionarlo (s). En el mapeo de segundo nivel el mapa a realizar es sobre las causas que dan origen al o los problemas indicados y establecidos en el diagnóstico que ha entregado el consultor a la empresa.

Ese mapeo se debe realizar a partir de la aplicación de la técnica de la visualización que implica que los trabajadores reflexionen sobre su trabajo (la importancia del mismo, su papel en el logro de los objetivos de la empresa, el papel del área en que se desempeña en el contexto general de la empresa u organización, cómo hacen las funciones que realizan, para qué lo hacen, con qué lo hacen, etc.).

Mediante la aplicación de la visualización, los trabajadores elaboran, en primer lugar, una imagen de cómo ven ellos su área de trabajo y el proceso en el que participan. Una vez que esta parte del ejercicio está terminado, todos deben presentar en plenaria los resultados obtenidos y explicar que es lo que han querido decir. El grupo deberá establecer cuál o cuáles son los que expresan de mejor manera la situación en la empresa; con el apoyo del consultor¹⁸ deberán establecer cuáles son las causas que dan origen al o los problemas seleccionados. Una vez que se establece cuáles

¹⁸ Para efectos prácticos, el consultor se convierte en facilitador ya que su función pasa a ser la de facilitar la participación de los diversos actores involucrados, buscando orientar la participación, cuidar que se respeten las aportaciones de todos, que se lleguen a acuerdos que impliquen compromisos y responsabilidades.

Mapeo de primer y segundo nivel

son las que se consideran de mayor importancia para la solución, deberá iniciarse la segunda parte del ejercicio de visualización que consiste en buscar que todos los trabajadores participantes, mediante el dibujo, establezcan cómo se podría solucionar cada una de las causas del o los problemas. Cuando se haya concluido dicha actividad, cada uno de los participantes deberá explicar sus dibujos al resto del grupo, al concluir se deberá seleccionar aquellas soluciones que sean consideradas como las más viables para buscar implementarlas como una estrategia de mejora. El consultor/facilitador deberá cuidar que las soluciones cumplan las tres condiciones definidas en el SIGPROL, que sean de bajo costo, alto impacto y que se puedan implementar en un muy corto plazo.

Las propuestas de mejora deben convertirse en indicadores que, de manera clara, expresen que es lo que se quiere medir, cómo se va a medir y para qué se va a medir. Ello debe llevar a asignar responsabilidades a cada uno de los participantes, al tiempo que a establecer cuáles son las responsabilidades que cada uno de los actores participantes debe asumir.

En el mapeo de segundo nivel, deberán establecerse quién o quiénes son los que deben de dar seguimiento a los indicadores, es decir, cómo van a registrar los valores que presenten los mismos, la forma en que se van a registrar dichos valores, cómo se van a presentar los avances semanales, quién los va a presentar, y qué se debe hacer en caso de que no se de el avance que se espera.

El mapeo de segundo nivel, en términos generales, busca establecer:

- Cuáles son las causas que dan origen al problema o los problemas que se identificaron en el mapeo de primer nivel.
- Qué soluciones pueden implementarse para darle (s) solución.
- Que la participación activa de los trabajadores contribuya a la búsqueda de soluciones viables.
- Desencadenar un proceso de mejora continua basado en la medición de situaciones concretas y en el establecimiento de objetivos que busquen la efectividad.

Anexo 3



LA IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN PARA LOS RESULTADOS

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 tenga claridad sobre los puntos que a continuación se tratan.

1. ¿Por qué es importante medir?

Ya señalamos que el eje en el que descansa el SIGPROL es la **participación**. Para poder tener una participación activa se requiere de un buen nivel de **comunicación**, la cual se deberá ver fortalecida con **información** –incluso la que vaya resultando de la medición–, así como el desarrollo de **habilidades** y **conocimientos** que son necesarios para que los trabajadores logren un mejor desempeño, lo cual permitirá una mayor motivación para que los trabajadores se comprometan, mejoren sus niveles de **colaboración** y de **responsabilidad**, que posibilitará un mejor desempeño que deberá impactar en la mejora de la **productividad laboral**. Gráficamente esto se expresa de la siguiente forma:



En primer lugar, es importante que considere que lo ideal es medir objetivos. En todas las organizaciones existen objetivos generales que corresponden a todas las áreas,

La importancia de la medición para los resultados

al mismo tiempo existen objetivos específicos de un departamento un proceso. Para el SIGPROL los objetivos específicos se derivan de los objetivos generales, lo cual asegura congruencia entre ambos. Tenga en cuenta que al logro de los específicos contribuyen los trabajadores de manera directa, mientras que al logro de los generales lo hacen de manera indirecta.

Ejemplos de objetivos generales son: la misión, la visión, los valores, el código de conducta o ética, la responsabilidad social empresarial, el desarrollo sustentable. A su vez, éstos se deben traducir en objetivos específicos para cada área o departamento, ello asegura que los esfuerzos realizados en cada espacio de trabajo por el logro de los objetivos específicos se traducirán en el logro de los objetivos generales de la empresa. Usted deberá identificar cuáles son los objetivos y cómo se traducen en objetivos específicos.

Es recomendable que los objetivos generales, los específicos y los indicadores emerjan¹⁹ de un proceso participativo en las áreas o área involucrada así como de los responsables de la estrategia de la organización.

La participación debe ser facilitada por usted, por eso su papel central en dicho proceso es el de facilitador. Su papel es muy importante, especialmente porque usted debe asegurar que los objetivos específicos del área o áreas involucradas en un problema, deben estar alineados con los objetivos generales de la organización o empresa; por otro lado, debe hacer que los involucrados participen.

La identificación de los objetivos específicos del área mediante técnicas que aseguran la participación, es un proceso auto formativo del grupo ya que les ayuda a establecer la razón de ser del área en el contexto de la empresa, al mismo tiempo que permite instituir cuáles son las contribuciones del área al logro de los objetivos de la organización o empresa.

En resumen, lo que se busca es establecer cuáles son las actividades críticas que **duelen** a la organización o empresa si no se hacen bien, medir en qué situación están y qué se debe hacer para mejorar, mediante la participación de los trabajadores, el escenario que se presenta.

Los criterios que debe considerar para determinar los objetivos del área son:

- Una definición clara.

¹⁹ Los objetivos generales y específicos están definidos por la organización o empresa, pero en las reuniones lo que se busca es que los participantes hagan visible lo que entienden de cada uno de ellos, lo cual nos da una visión de la relación entre lo que pretende la empresa y lo que los actores involucrados en el logro de los mismos entienden en cada caso, la desviación que pudieran existir expresan los problemas para el logro de los mismos.

La importancia de la medición para los resultados

- Que el grupo cumpla con los objetivos propuestos como una estrategia para que los objetivos de la organización o empresa se cumplan.
- Que el alcance sea para toda el área.

En tal sentido, los indicadores son entendidos como una medición concreta que nos indican en un tiempo y espacio²⁰ concretos qué, cómo y con qué está haciendo un grupo de personas una serie de funciones que están encaminadas al logro de los objetivos específicos del área.

Para determinar buenos indicadores de los objetivos específicos, en el área y para el grupo, considere los siguientes criterios:

- los indicadores seleccionados deben comprender a todos los objetivos establecidos para el área.
- Busque que la validez de los indicadores esté dada por la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.
- Que implique actividades y funciones que el equipo controle.
- Que no implique altos costos para su medición.
- Que sea significativo y entendible para el grupo.

2. ¿Cómo se debe medir?

Debe partir del hecho de que lo importante es medir cómo lograr los objetivos específicos, al tiempo que éstos son medidos por los indicadores, que 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.

²⁰ Un periodo de tiempo y un espacio concretos en una organización o empresa determinada.

La importancia de la medición para los resultados

*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 turno²¹.*

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.

Lo que vamos a buscar medir es algo que este bajo el control del grupo involucrado en su conjunto, de no se así, podemos generar desmotivación entre los trabajadores.

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 decir, referentes socioeconómicos e históricos diferentes.

Para tener un referente homogéneo, es necesario que convierta los indicadores a efectividad. Ésta expresa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, el compromiso asumido por los trabajadores en particular, y de todos los actores involucrados en general; expresa también, el la responsabilidad expresada por el equipo en el logro de los objetivos planteados por ellos mismos.

La efectividad también expresa el diálogo entre los trabajadores, las gerencias y los mandos medios, al tiempo que refleja las expectativas de todos ellos. Por ello, el logro de una determinada efectividad es construida a partir del diálogo por todos los involucrados, lo cual significa que los valores no están determinados de antemano sino que se acuerdan

²¹Documento síntesis del Sistema de Medición y Avance de la Productividad. Interfaces. Documento mimeografiado. s/f.

La importancia de la medición para los resultados

en cada caso de manera particular a partir del contexto y las condiciones que se presentan en cada empresa en particular.

Para convertir los valores de los indicadores a efectividad es necesario que considere lo siguiente:

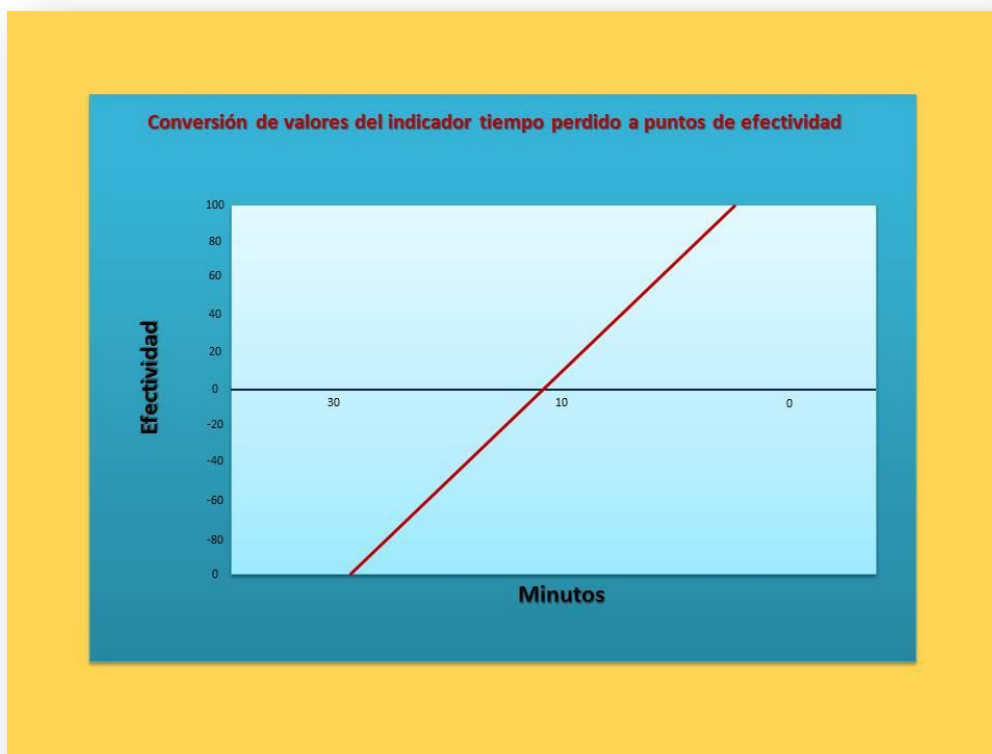
- Asignar un valor de +100 puntos a lo mejor que puede pasar con el indicador
- Dar 0 puntos al valor que sean interpretado por el grupo como un valor que no es ni bueno ni malo.
- Otorgar un valor de -100 a lo peor que puede suceder con el indicador.

En la siguiente tabla se expresa un ejemplo de como se da la transformación del valor del indicador a efectividad; y en la gráfica la representación de la conversión de valores a puntos de efectividad

Objetivo General ²² : <i>Reducción de costos</i>			
Objetivo específico: <i>Área de Producción: Reducción tiempo perdido</i>			
Indicador: <i>Tiempo perdido por turno</i>			
Unidad de medida: <i>Minutos</i>			
Efectividad	+100	0	-100
Valor del indicador	0	10	30

²² Tomado de: OIT, Sistema de Medición y Avance de la Productividad, SIMAPRO. Documento mimeo.

La importancia de la medición para los resultados



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 implantación 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

La importancia de la medición para los resultados

suyos²³. Es importante que los trabajadores identifiquen, al mismo tiempo, aquellos objetivos que son críticos²⁴ y los que pueden resolverse en el mediano plazo.

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.

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 participantes²⁵ sea el responsable de llevarla a cabo. 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.

²³ 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.

²⁴ En el sentido que son aquellos que deben ser atendidos con cierta premura.

²⁵ 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 trabajador, para que este esquema de gestión permita mandar un mensaje de la importancia de la participación de todos los integrantes del área.

Anexo 4



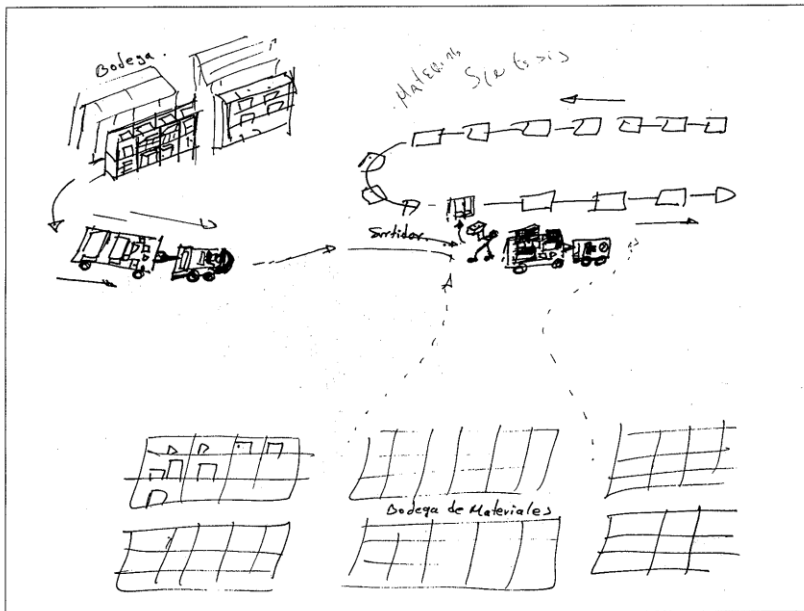
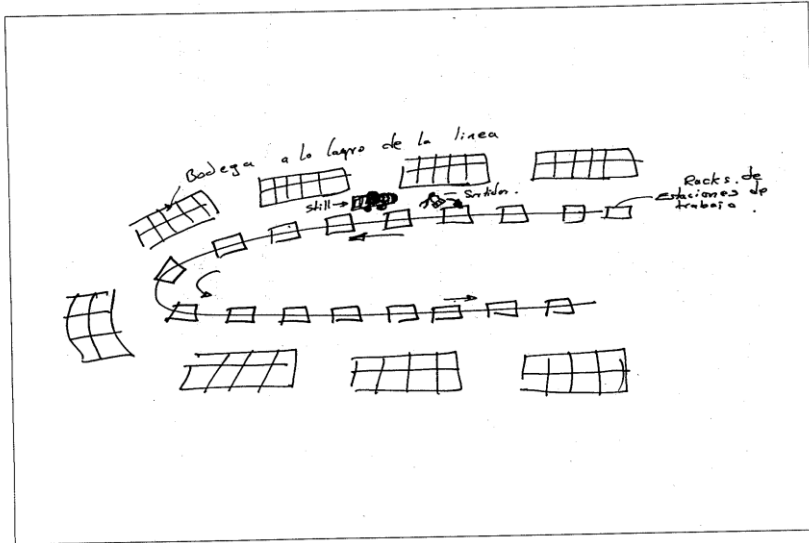
TALLER DE VISUALIZACIÓN

El taller deberá llevarse a cabo con todo el personal del área o las áreas involucradas en el o los problemas establecidos en el mapeo de primer nivel.

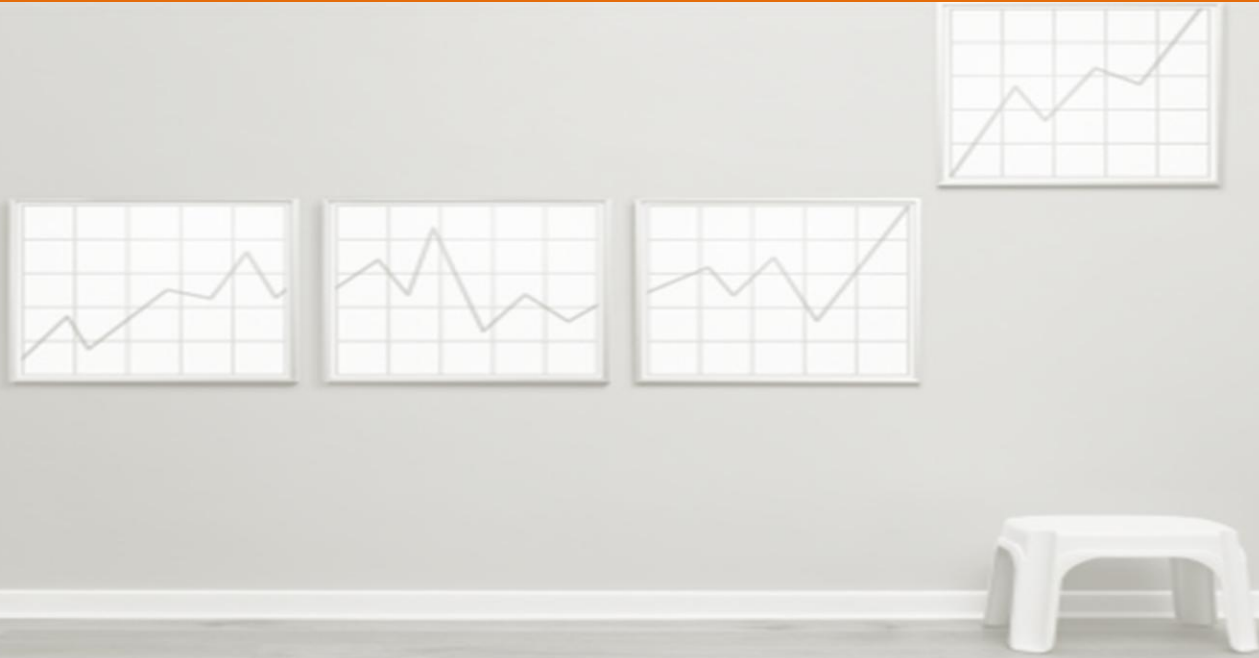
Los pasos a seguir son:

- **Dinámica de integración o rompehielos:** se sugiere llevar a cabo una actividad de inicio que permita generar un ambiente propicio para el trabajo. La dinámica se deberá seleccionar de acuerdo al perfil del grupo (nivel, número de participantes, espacio, etc.) pero buscando que sea breve y enfocada al objetivo. No se pretende que sea una dinámica de trabajo en equipo o con objetivos diferentes al señalado. El tiempo recomendado es no más de 20 minutos.
- **Introducción:** donde se señala de manera breve que la empresa inicia las actividades para la implementación de SIGPROL y que es parte de un proyecto de mejora de la productividad laboral.
- **Informar a los participantes la duración de la implantación, el papel de ellos en dicho proceso y la importancia de su compromiso y responsabilidad en dicho proceso.**
- **Organización:** deberán organizarse el grupo en equipos se recomienda que en los diversos equipos estén presentes trabajadores e integrantes de los distintos niveles que existen en dicho lugar.
- **Visualización:** deberá entregar a los participantes una hoja tamaño carta, doblada por la mitad, y un lápiz; en seguida deberá pedir que visualicen su entorno de trabajo y que dibujen en la primera cara de la hoja los problemas o situaciones que se deben resolver en su área de trabajo. Cuando hayan terminado, deberá pedirles que, en la segunda cara de la hoja, dibujen cómo resolverían dicha (s) situación (es) [ver dibujo en la siguiente página]. Es importante señalar que el ejercicio es mediante dibujo, no descripción escrita.
- **Presentación de propuestas:** de acuerdo al tamaño del grupo, se pedirá compartan en equipos la propuesta de cada persona, explicando sus dibujos. Al terminar se pedirá presenten a todo el grupo en forma resumida, sin apoyo del dibujo, describiendo el problema, el área a la que pertenece, la propuesta de mejora y el nombre de quien lo propone. En caso de un grupo pequeño la presentación con dibujos se hace a todo el grupo.
- **Documentación:** el consultor deberá registrar cada propuesta apoyándose en una hoja de rotafolio con columnas o utilizando el medio que considere más conveniente. Deberá elaborarse el documento de propuestas de acuerdo al formato **Propuesta de mejora**, organizadas por áreas. **Durante el desarrollo del taller deberán tomarse fotografías.** Se registrará la información en el archivo Indicadores SIGPROL Final.xlsx (Anexo 5) las fotografías del evento se archivarán en versión PDF para incluirlas en el documento que será generado para dar cuenta de la implantación del SIGPROL.

Ejemplo de la técnica de Visualización



Anexo 5



INDICADORES DE LA EMPRESA

Ejemplo

DEFINICIÓN DE INDICADORES DE LA EMPRESA:

ENVASES PLÁSTICOS S. A. DE C. V.

# Indicador	Área a la que está vinculado	Objetivo específico del indicador	Indicador	Fórmula para el cálculo	Frecuencia	Puntos en la			Área (s) responsable (s)	Personal involucrado	Quién provee la información
						-100	0	100			
1	Volumen de producción	Disminuir el tiempo perdido	TIEMPO PERDIDO	Minutos al día	Diario	30	10	0			
2	Higiene y salud del personal	Mejorar la higiene del espacio de trabajo y la salud del personal	Limpeza y orden	Accidentes de trabajo	Semanal	8	2	0			
3	Retrabajos	Mejorar la calidad de los productos que llegan a los clientes	Retrabajo	Piezas por día	Diario	15	5	1			
4											
5											
6											

TABLA DE INGRESO DE DATOS

Ejemplo

EMPRESA	ENVASES PLASTICOS S. A. DE C. V.	
RFC DE LA EMPRESA		
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA		
ENTIDAD FEDERATIVA		
ÁREA DE LA EMPRESA EN LA QUE SE VA A IMPLANTAR SIGPROL		
SUBSECTOR DE ACTIVIDAD		
CONSULTOR RESPONSABLE		
PROMOTOR QUE AUTORIZÓ EL PROGRAMA		
SE ENTREGÓ PREDIAGNÓSTICO POR PARTE DEL CONSULTOR PARA LA AUTORIZACIÓN:		
SE REALIZÓ MAPEO DE PRIMER NIVEL Y HAY DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA		
NÚMERO DE TRABAJADORES PARTICIPANTES		NOMBRES

INDICADORES DE LA EMPRESA: ENVASES PLASTICOS S. A. DE C. V.									
TABLA DE VALORES Y EFECTIVIDAD PARA LOS INDICADORES	TIEMPO PERDIDO	VALORES	EFFECTIVIDAD	LIMPIEZA Y ORDEN	VALORES	EFFECTIVIDAD	RETRabajOS	VALORES	EFFECTIVIDAD
	MÍNIMO	30	-100	MÍNIMO	8	-100	MÍNIMO	15	-100
	INTERMEDIO	10	0	INTERMEDIO	2	0	INTERMEDIO	5	0
	MÁXIMO	0	100	MÁXIMO	0	100	MÁXIMO	1	100
	TIEMPO PERDIDO			LIMPIEZA Y ORDEN			RETRabajOS		
	UNIDAD DE MEDIDA	MINUTOS		UNIDAD DE MEDIDA	NÚMERO DE ACCIDENTES POR DÍA		UNIDAD DE MEDIDA	PIEZAS POR MINUTO	

SEMANA	DÍA	VALOR	EFFECTIVIDAD	VALOR	EFFECTIVIDAD	VALOR	EFFECTIVIDAD
3	LUNES	30	-100	1	50	12	-70
	MARTES	30	-100	0	100	12	-70
	MIÉRCOLES	28	-90	1	50	10	-50
	JUEVES	26	-80	0	100	5	0
	VIERNES	26	-80	1	50	11	-60
	SABADO	26	-80	1	50	10	-50
4	LUNES	25	-75	2	0	10	-50
	MARTES	24	-70	0	100	10	-50
	MIÉRCOLES	24	-70	0	100	9	-40
	JUEVES	25	-75	0	100	10	-50
	VIERNES	24	-70	0	100	9	-40
	SABADO	24	-70	0	100	8	-30

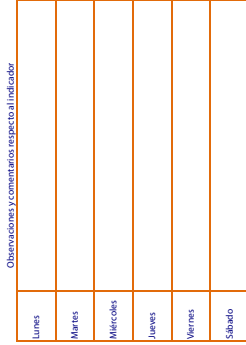
Ejemplo

SEMANA	DÍA	VALOR	EFFECTIVIDAD	VALOR	EFFECTIVIDAD	VALOR	EFFECTIVIDAD
5	LUNES	20	-50	0	100	8	-30
	MARTES	20	-50	0	100	8	-30
	MIERCOLES	17	-35	0	100	7	-20
	JUEVES	16	-30	0	100	7	-20
	VIERNES	12	-10	1	50	7	-20
	SABADO	12	-10	2	0	6	-10
6	LUNES	11	-5	0	100	6	-10
	MARTES	10	0	0	100	6	-10
	MIERCOLES	10	0	0	100	5	0
	JUEVES	10	0	0	100	5	0
	VIERNES	9	10	0	100	5	0
	SABADO	8	20	0	100	5	0
7	LUNES	8	20	0	100	4	25
	MARTES	9	10	0	100	4	25
	MIERCOLES	8	20	2	0	4	25
	JUEVES	7	30	0	100	3	50
	VIERNES	7	30	0	100	3	50
	SABADO	5	50	0	100	3	50
8	LUNES	6	40	0	100	3	50
	MARTES	5	50	0	100	3	50
	MIERCOLES	5	50	0	100	3	50
	JUEVES	3	70	0	100	3	50
	VIERNES	3	70	0	100	3	50
	SABADO	3	70	0	100	3	50
9	LUNES	4	60	0	100	3	50
	MARTES	2	80	0	100	3	50
	MIERCOLES	2	80	0	100	3	50
	JUEVES	2	80	0	100	3	50
	VIERNES	1	90	0	100	3	50
	SABADO	1	90	0	100	3	50
10	LUNES	2	80	0	100	2	75
	MARTES	2	80	1	50	2	75
	MIERCOLES	2	80	0	100	2	75
	JUEVES	1	90	0	100	2	75
	VIERNES	1	90	0	100	2	75
	SABADO	1	90	0	100	2	75
11	LUNES	1	90	0	100	3	50
	MARTES	1	90	0	100	3	50
	MIERCOLES	1	90	0	100	3	50
	JUEVES	0	100	0	100	2	75
	VIERNES	0	100	0	100	2	75
	SABADO	0	100	0	100	2	75

Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	3
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAOS
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

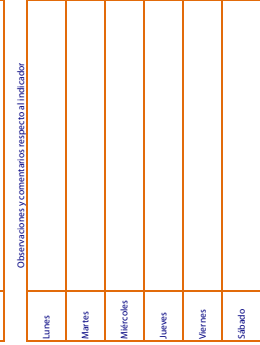
MEDICION	TIEMPO PERDIDO						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	30.0	30.0	-80.0	20.0	20.0	20.0	20.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	-12						
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-82						



Observaciones y comentarios respecto al indicador

Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado

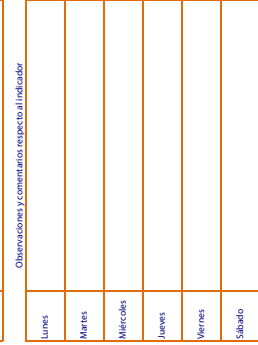
MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	1	0	1	0	1	1	1
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0.67						
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	66.67						



Observaciones y comentarios respecto al indicador

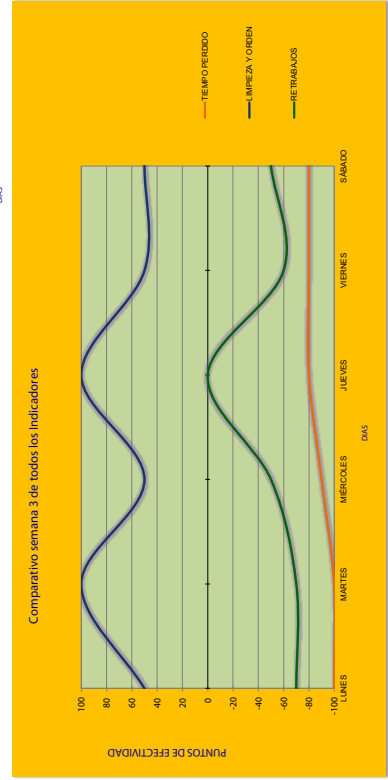
Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado

MEDICION	RETRABAOS						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	12	12	10	5	11	10	10
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	10						
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-38						



Observaciones y comentarios respecto al indicador

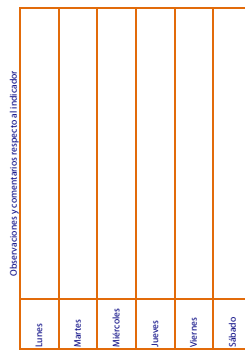
Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado



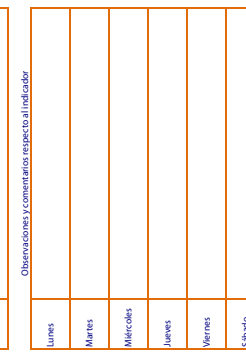
Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	4
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAOS
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

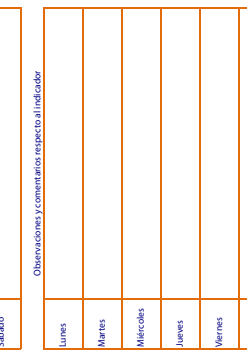
MEDICION	TIEMPO PERDIDO					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	25.0	24.0	24.0	25.0	24.0	24.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	-75.0	-70.0	-70.0	-75.0	-70.0	-70.0
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-8					
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-49					



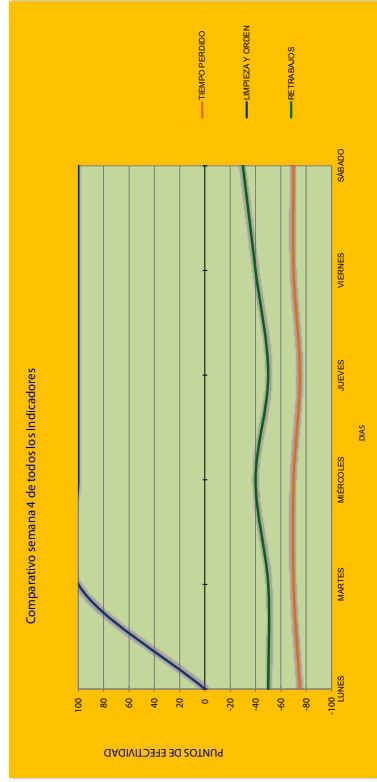
MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	2	0	0	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0	100	100	100	100	100
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	0.33					
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	83.33					



MEDICION	RETRABAOS					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	10	10	9	10	9	8
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	-50	-50	-40	-50	-40	-30
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	9					
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-32					



MEDICION	COMPARATIVO SEMANA 4 DE TODOS LOS INDICADORES					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	100	80	60	40	20	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	-50	-50	-40	-50	-40	-30
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	9					
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-32					



Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

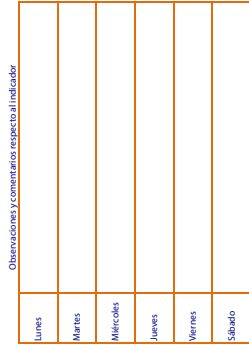
Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	5
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAOS
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

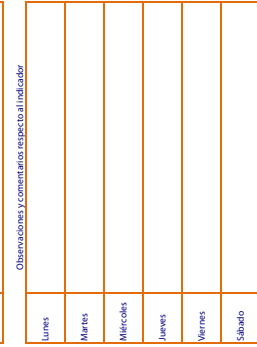
MEDICION	TIEMPO PERDIDO					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ARVIES	VIERNES	SABADO
20	200	200	170	160	120	120
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	-500	-500	-350	-300	-100	-100
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	-5					
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-16					



Observaciones y comentarios respecto al indicador

Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado

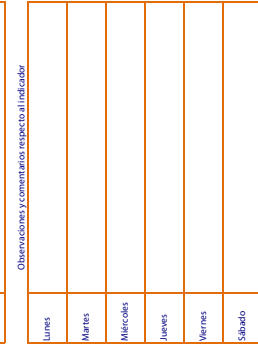
MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ARVIES	VIERNES	SABADO
0	0	0	0	0	1	2
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	100	100	100	100	50	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0.50					
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	75.00					



Observaciones y comentarios respecto al indicador

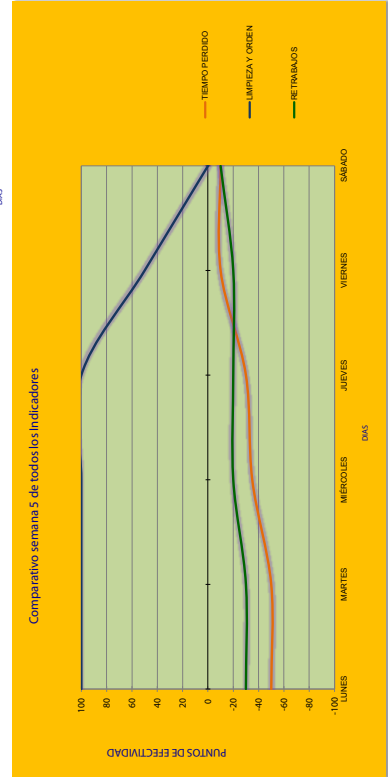
Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado

MEDICION	RETRABAOS					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ARVIES	VIERNES	SABADO
8	8	7	7	7	7	6
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	-30	-30	-20	-20	-20	-10
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	7					
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	-13					



Observaciones y comentarios respecto al indicador

Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado



Comparativo semana 5 de todos los indicadores

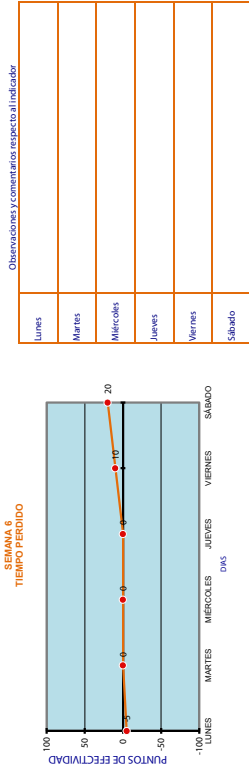
Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	6
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAOS
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

MEDICION	TIEMPO PERDIDO					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	11.0	10.0	10.0	10.0	9.0	8.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	1					
PUNOS DE EFECTIVIDAD	-5.0	0.0	0.0	0.0	10.0	20.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	14					

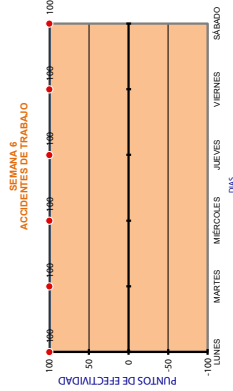
MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0.00					
PUNOS DE EFECTIVIDAD	100	100	100	100	100	100
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	100.00					

MEDICION	RETRABAOS					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	6	6	5	5	5	5
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	5					
PUNOS DE EFECTIVIDAD	-10	-20	0	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	3					



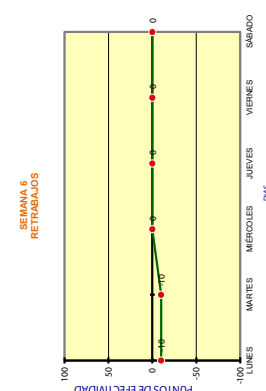
Observaciones y comentarios respecto al indicador

Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado



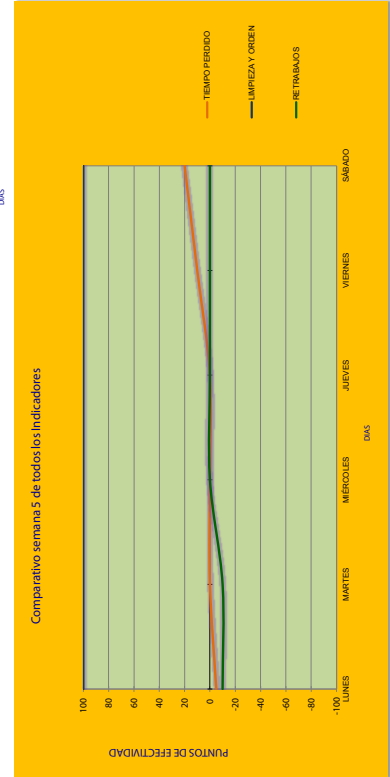
Observaciones y comentarios respecto al indicador

Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado



Observaciones y comentarios respecto al indicador

Lunes
Martes
Miércoles
Jueves
Viernes
Sábado



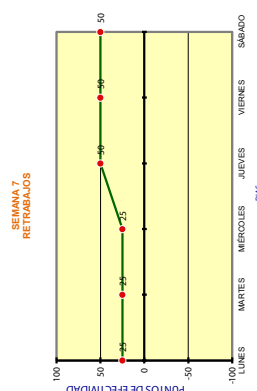
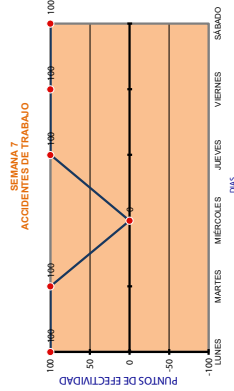
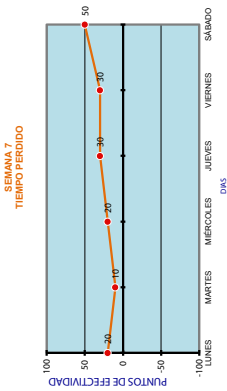
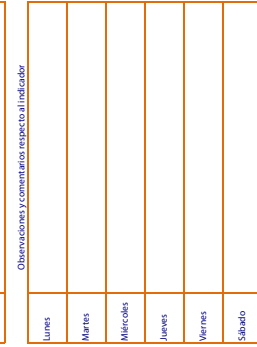
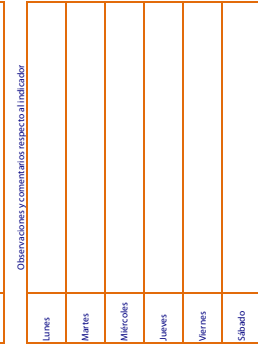
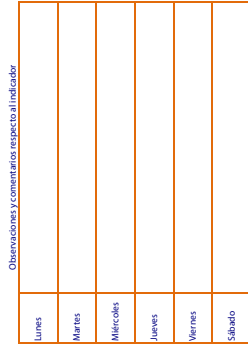
Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA		
AÑO	2012	
SEMANA	7	
INDICADORES	TIEMPO PERDIDO	
INDICADORES 1	LIMPIEZA Y ORDEN	
INDICADORES 2	RETRABAOS	
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA		

MEDICION	TIEMPO PERDIDO					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	80	90	80	70	70	50
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	5					
PUNOS DE EFECTIVIDAD	20	100	20	30	30	50
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	35					

MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	0	0	2	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0.33					
PUNOS DE EFECTIVIDAD	100	100	0	100	100	100
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	83.33					

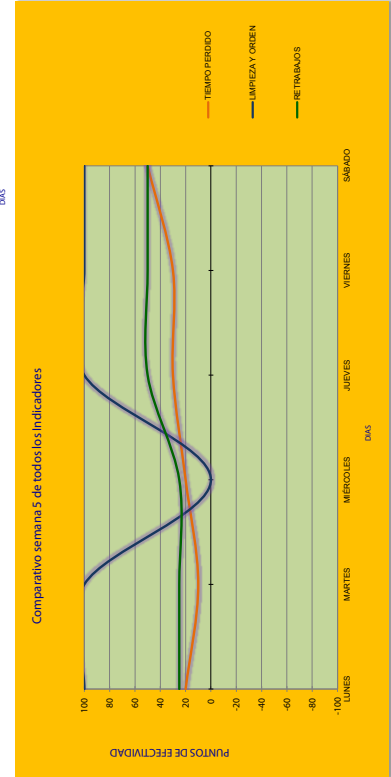
MEDICION	RETRABAOS					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	SAABDO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	4	4	4	3	3	3
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	4					
PUNOS DE EFECTIVIDAD	25	25	25	50	50	50
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	42					



Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	



Ejemplo

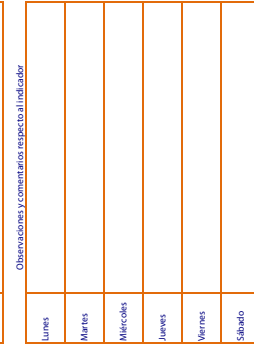
ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	8
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAJO
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

MEDICION	TIEMPO PERDIDO						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	6.0	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	4.0						
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	8						
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	64						



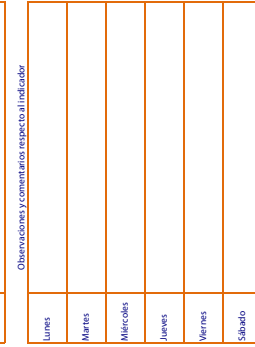
Observaciones y comentarios respecto al indicador

MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	0	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	100						
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	0.00						

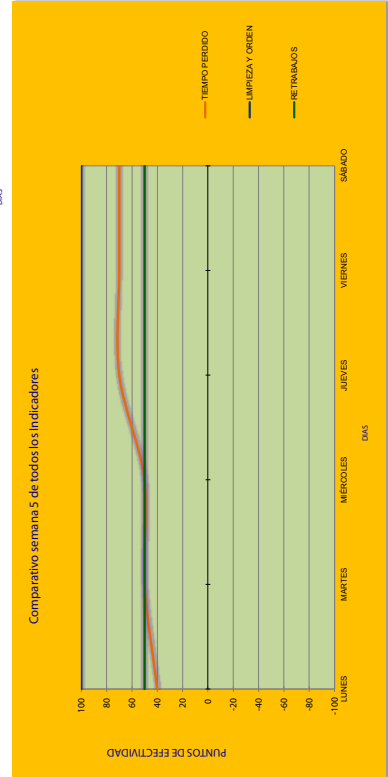


Observaciones y comentarios respecto al indicador

MEDICION	RETRABAJO						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	3	3	3	3	3	3	3
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	50						
PROMEDIO SEMANA EFECTIVIDAD	3						



Observaciones y comentarios respecto al indicador



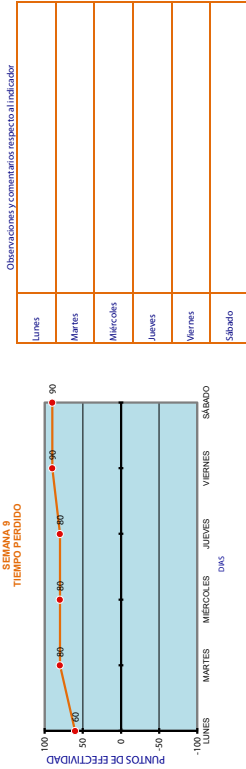
Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	9
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAOS
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

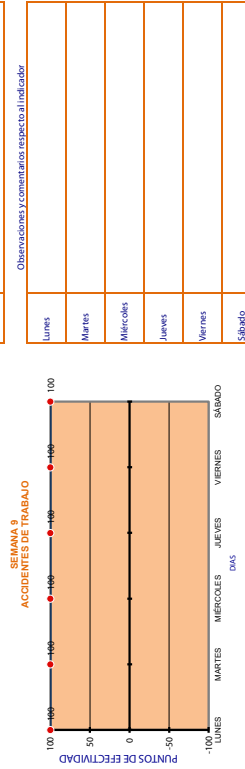
MEDICION	TIEMPO PERDIDO						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	4.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	11						
PUNOS DE EFECTIVIDAD	60.0	80.0	80.0	80.0	90.0	90.0	90.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	84						

MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	0	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0.00						
PUNOS DE EFECTIVIDAD	100	100	100	100	100	100	100
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	100.00						

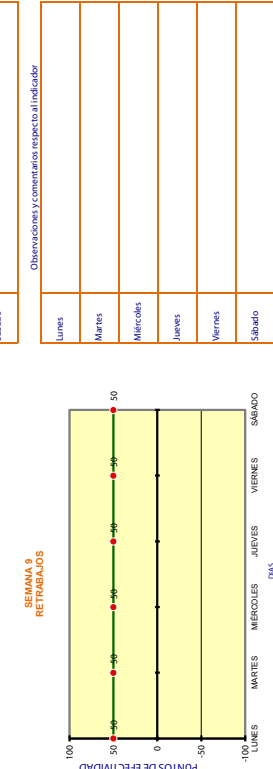
MEDICION	RETRABAOS						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	3	3	3	3	3	3	3
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	3						
PUNOS DE EFECTIVIDAD	50	50	50	50	50	50	50
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	54						



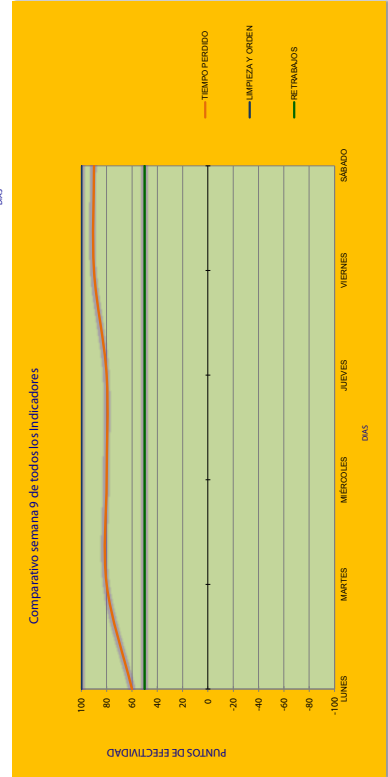
Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	



Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	



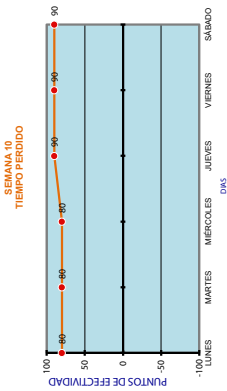
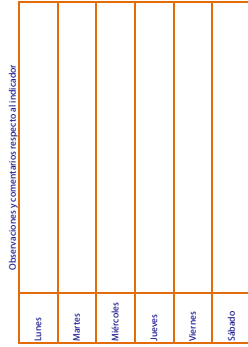
Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	



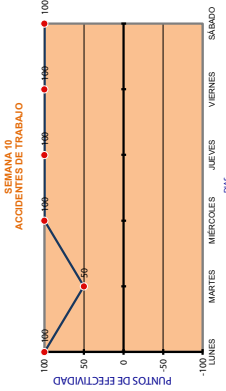
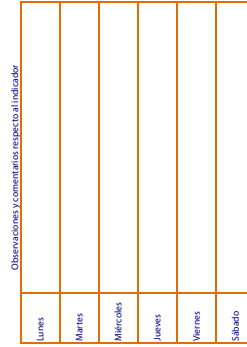
Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	10
INDICADORES	TIEMPO PERDIDO
INDICADORES 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADORES 3	RETRABAOS
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

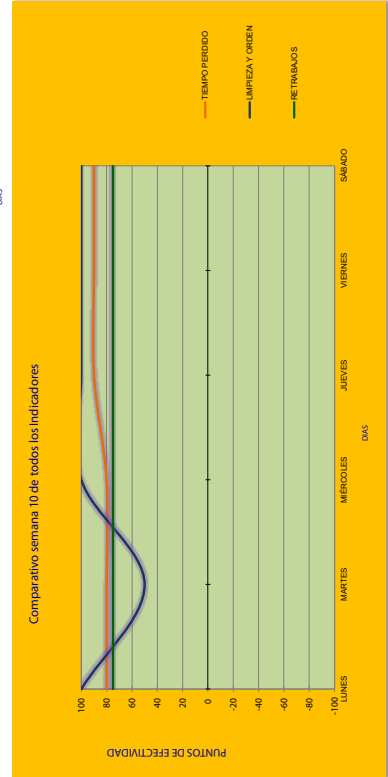
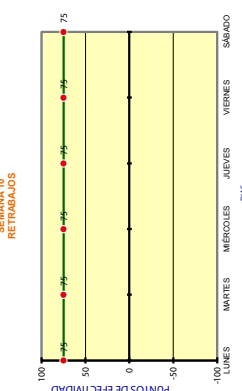
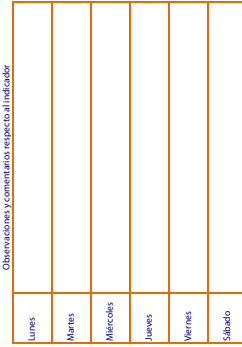
MEDICION	TIEMPO PERDIDO						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIES	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	14						
PUNOS DE EFECTIVIDAD	80.0	80.0	80.0	90.0	90.0	90.0	90.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	89						



MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIES	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	0	1	0	0	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0.17						
PUNOS DE EFECTIVIDAD	100	50	100	100	100	100	100
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	91.67						



MEDICION	RETRABAOS						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIES	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	2	2	2	2	2	2	2
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	2						
PUNOS DE EFECTIVIDAD	75	75	75	75	75	75	75
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	77						



Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

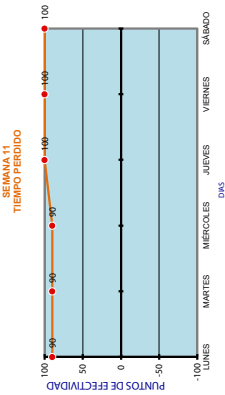
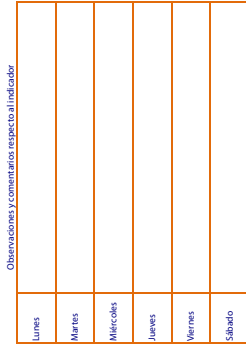
Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

Observaciones y comentarios respecto al indicador	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

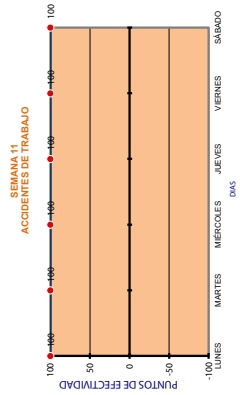
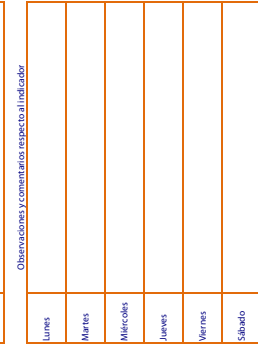
Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES POR SEMANA	
AÑO	2012
SEMANA	11
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAOS
RESULTADOS SEGUN INDICADOR Y SEMANA	

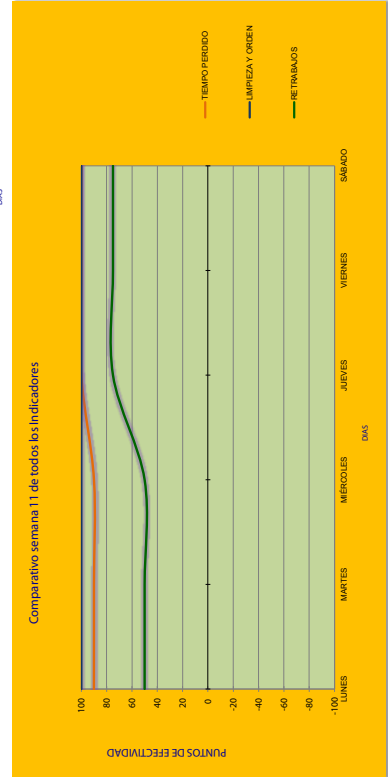
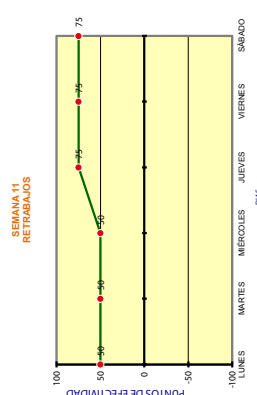
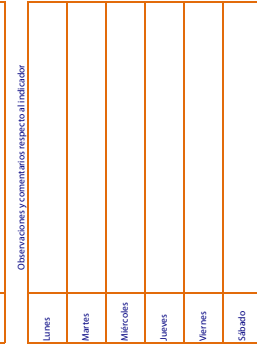
MEDICION	TIEMPO PERDIDO						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	98						



MEDICION	LIMPIEZA Y ORDEN						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	0	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	0.00						



MEDICION	RETRABAOS						
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	ABRIL	VIERNES	VIERNES	SABADO
PUNTOS DE EFECTIVIDAD	3	3	3	2	2	2	2
PROMEDIO SEMANA INDICADOR	3						

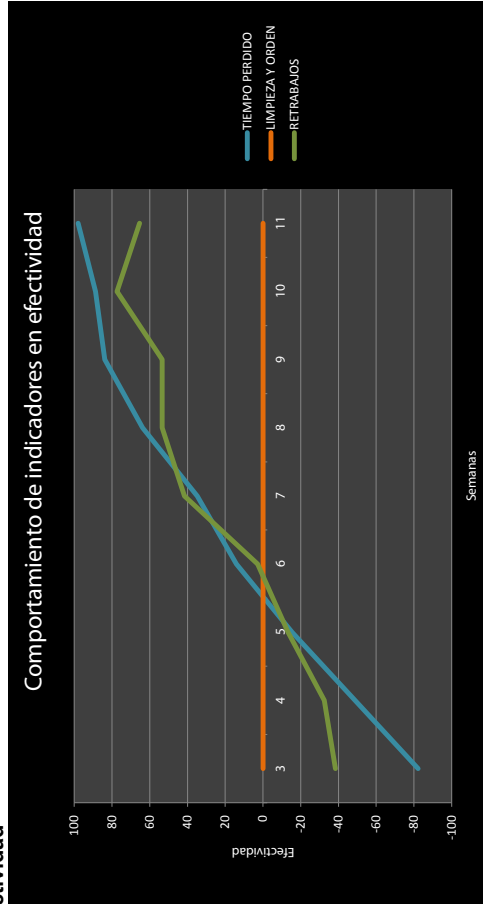


Ejemplo

ANÁLISIS DE INDICADORES DURANTE LA IMPLANTACIÓN DEL SIGPROL	
AÑO	2012
INDICADOR 1	TIEMPO PERDIDO
INDICADOR 2	LIMPIEZA Y ORDEN
INDICADOR 3	RETRABAOS
NOMBRE DE LA EMPRESA	

Tabla
Comportamiento de los indicadores en puntos de efectividad

SEMANA	TIEMPO PERDIDO	LIMPIEZA Y ORDEN	RETRABAOS
3	-82	0	-38
4	-49	0	-32
5	-16	0	-13
6	14	0	3
7	35	0	42
8	64	0	54
9	84	0	54
10	89	0	77
11	98	0	65



Anexo 6



INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

Ejemplo

Interferencias	Ejecutantes	Retroalimentación	Calidad	Rendimiento	Seguridad
<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidad en la entrega de inputs. ● Calidad de inputs ● Obstrucciones en el proceso ● Recursos insuficientes o inadecuados ● Defectos en el desempeño ● Dificultades o errores de comunicación ● Vulnerabilidad de seguridad en el proceso ● Errores en el diseño del área de trabajo ● Deficiencias en el uso del equipo y/o maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencias exigibles ● Necesidades formativas ● Actitud ● Detección de anomalías ● Capacidad de decisión y auto aprendizaje ● Uso de equipo de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Información de la actividad: oportuna, concreta y precisa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de defectos ● Reducción de quejas ● Mejora de estándares ● Simplificación de contenidos ● Eliminación de actividades o controles innecesarios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de tiempos ● Reducción de costos ● Aumento del volumen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminución de accidentes ● Minimización de riesgos laborales ● Mejora de aspectos de seguridad, higiénicos o ergonómicos ● Mejora de aspectos psicosociales (mayor autonomía, mayor toma de decisiones, enriquecimiento de tareas o funciones) ● Mejora de orden y limpieza ● Mejora del ambiente de trabajo

**“Éste programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en
el programa.”**

