



Promoviendo Empresas Competitivas,
Responsables y Sostenibles



Organización
Internacional
del Trabajo

Mejorando la productividad
y condiciones laborales



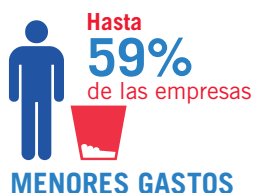
Apoyando a las
pequeñas y medianas
empresas

PARA CRECER Y GENERAR MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO

Más de **1,400** empresas han recibido formación desde el 2010

Más de **300,000** trabajadores se han beneficiado de las mejoras en las empresas

RESULTADOS DEL SCORE TRAINING



Promoviendo Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles (SCORE) es un programa global de la OIT que mejora la productividad y las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas (PYME). El objetivo del programa global es el apoyo para la implementación de SCORE Training, que combina la capacitación práctica en el aula con la asistencia técnica en la empresa. SCORE Training demuestra las mejores prácticas internacionales en los sectores de manufactura y servicios, y apoya a las PYME a participar en las cadenas de suministro globales.

SCORE Training se enfoca en desarrollar relaciones de trabajo cooperativas que resulten en beneficios compartidos. Los cinco módulos de SCORE Training abordan los temas de cooperación en el lugar de trabajo, gestión de la calidad, gestión para la producción más limpia, gestión de los recursos humanos, y gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Cada módulo incluye capacitación en aula de dos días para gerentes y trabajadores, seguida de visitas de asistencia técnica *in situ* con consultores expertos que apoyan en poner en acción los temas de capacitación en el lugar de trabajo.

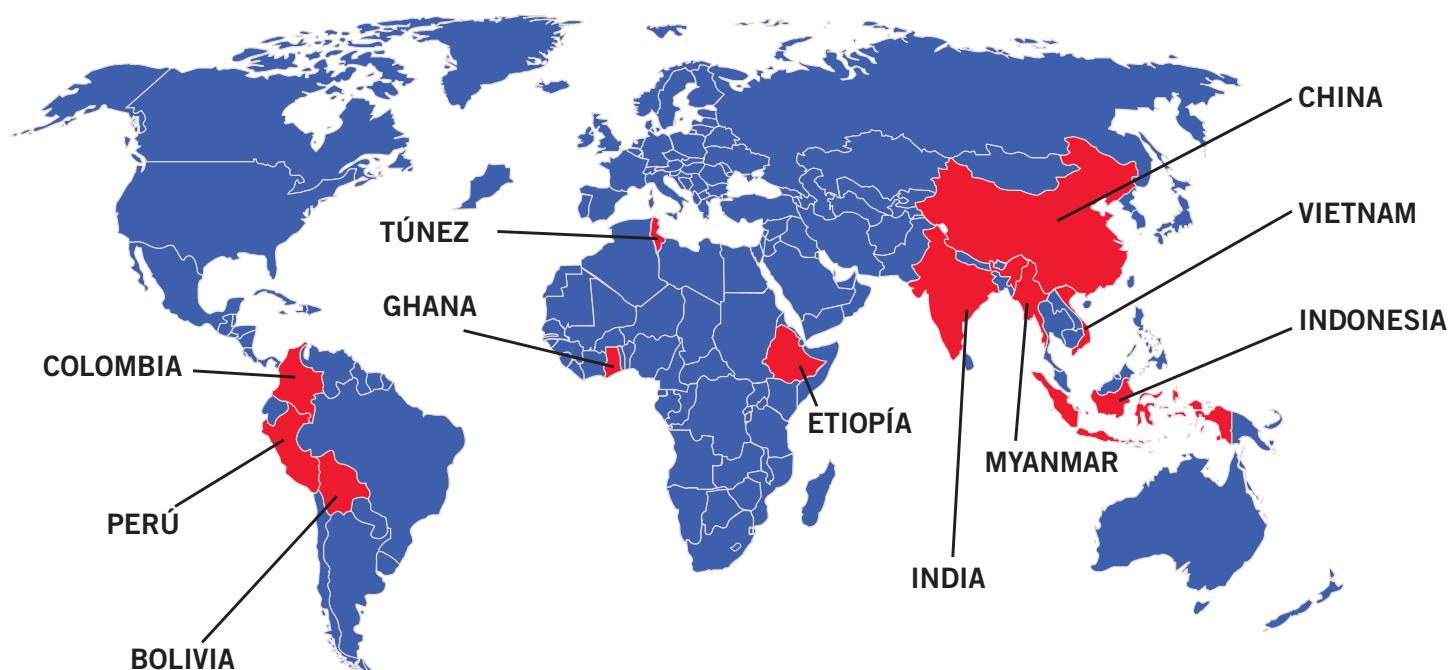
La OIT apoya a las instituciones gubernamentales, instituciones de servicios de desarrollo empresarial, gremios empresariales y sindicatos de países de economías emergentes en África, Asia y América Latina para ofrecer el servicio SCORE Training a empresas. También se enfoca en desarrollar asociaciones innovadoras entre la OIT, empresas multinacionales, empresas tractoras y consorcios de marcas, para alentar la integración de SCORE Training en sus estrategias de desarrollo de proveedores.

El programa SCORE está gestionado por un equipo global con sede en las Oficinas País y la Sede de la OIT, con el apoyo de los gobiernos de Suiza y Noruega.

PAÍSES DEL PROGRAMA SCORE

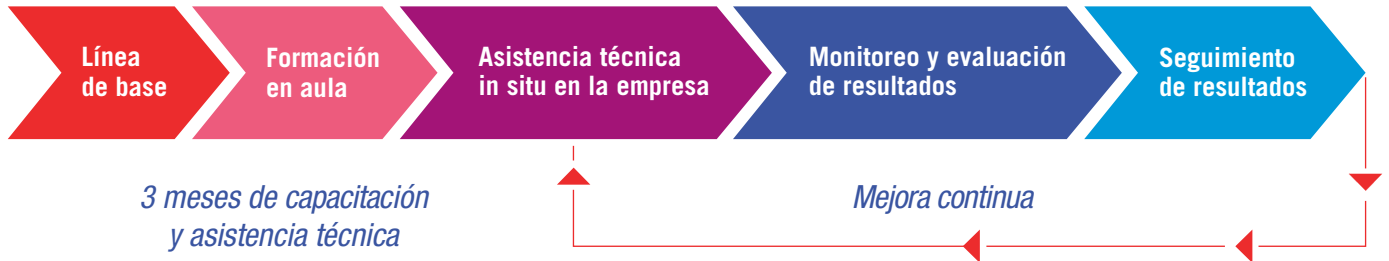
El programa SCORE es financiado por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza y la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo. Desde el 2010, más de **1,400 empresas y más de 300,000 trabajadores** se han formado en los 11 países donde se desarrolla el programa: Bolivia, China, Colombia, Etiopía, Ghana, India, Indonesia, Myanmar, Perú, Túnez y Vietnam, con intervenciones piloto en otros varios países, que incluyen Turquía, Sri Lanka, Bangladesh y Kenia.

En la Fase III, el programa continúa su trabajo para asegurar que los socios nacionales estén listos para promover y ofrecer de forma independiente el servicio SCORE Training de manera sostenible.



PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE SCORE TRAINING

- La implementación de cada Módulo comienza con un taller de dos días facilitado por un consultor certificado. De cuatro a cinco empresas se capacitan juntas y cada empresa está representada por cuatro participantes: dos gerentes y dos trabajadores, con igualdad de género. Después del taller, los consultores visitan las empresas para brindar asistencia técnica y dar seguimiento al proceso de implementación de las acciones de mejora.





MÓDULOS SCORE TRAINING

Las empresas comienzan con SCORE Training con el Módulo 1: “La cooperación en el lugar de trabajo: La base del éxito empresarial”. Luego, la empresa selecciona módulos adicionales en función a sus prioridades y considerando la evaluación de línea de base.

SCORE Training

Promoviendo Empresas **Competitivas, Responsables y Sostenibles**

Módulo 1: La cooperación en el lugar de trabajo: La base del éxito empresarial

El inicio de la implementación
SCORE Training

- Generar objetivos compartidos entre gerentes y trabajadores.
- Involucrar a todos los trabajadores en el proceso de mejora continua.

Módulo 2: Calidad: Gestión del mejoramiento continuo

- Identificar las necesidades del cliente.
- Desarrollar una cultura de aseguramiento de la calidad.
- Reducir los defectos en el proceso.

Módulo 3: La Productividad mediante una producción más limpia

- Aumentar la eficiencia y reducir costos.
- Reducir la generación de residuos y el consumo de energía.

Módulo 4: Administración del recurso humano para la cooperación y éxito empresarial

- Desarrollar estrategias para una mejor selección del personal y su retención.
- Motivar y desarrollar el talento humano como una ventaja competitiva.

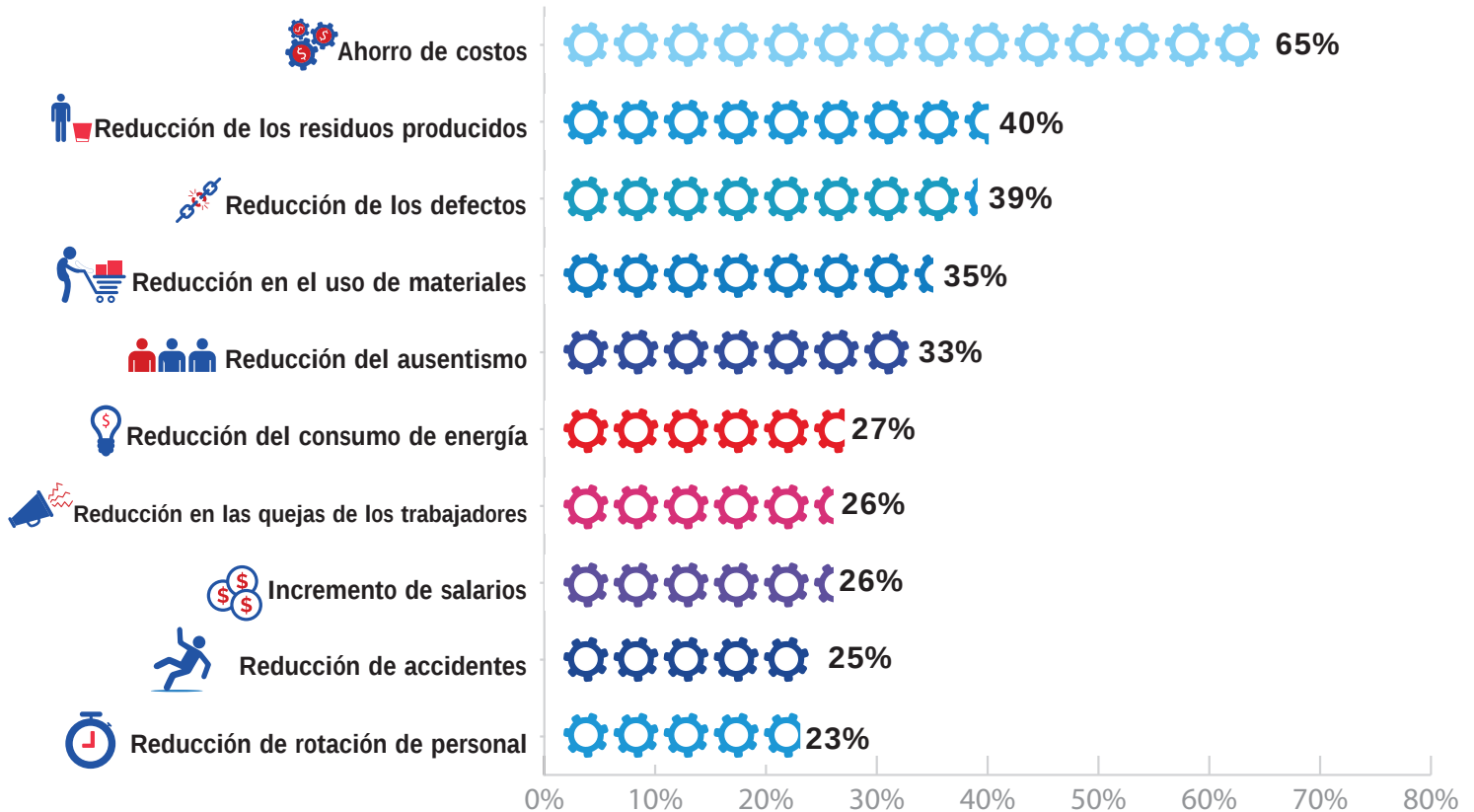
Módulo 5: La seguridad y la salud en el trabajo: Una plataforma para la productividad

- Eliminar o minimizar los riesgos a la seguridad y salud en el lugar de trabajo que ocasionan lesiones, gastos y reducen la productividad.

RESULTADOS DE SCORE TRAINING EN LAS EMPRESAS

El programa SCORE cuenta con una plataforma de Monitoreo y Evaluación que hace posible rastrear los impactos de la implementación de los Módulos en un rango de indicadores de desempeño. Los gráficos que se presentan a continuación corresponden a información de la plataforma.

% DE PYME QUE REPORTAN MEJORAS LUEGO DE SCORE TRAINING (2010-2018)



✓ ANTES



Área de trabajo desorganizada e insegura

✓ DESPUÉS



Área de trabajo reorganizada para mayor eficiencia y seguridad



Los trabajadores transportaban los productos deslizándolos por el piso



Una nueva máquina permite el transporte de los productos mucho más rápido, con el apoyo de menos trabajadores y reduciendo los riesgos por lesiones

“GANAR - GANAR” CON SCORE TRAINING

PARA LOS PROPIETARIOS DE LAS PYME Y EMPRESAS DEL CLÚSTER

- Mayor acceso a mercados nacionales e internacionales considerando el cumplimiento de requisitos legales y laborales de grandes empresas y/o marcas globales.
- Trabajadores seguros y motivados y mejores relaciones laborales.
- Menos desperdicios y defectos.
- Oportunidad de establecer contactos y compartir buenas prácticas.

PARA LOS TRABAJADORES DE LAS PYME

- Oportunidad de mejorar la seguridad y resolver problemas, creando un lugar de trabajo mejor y más saludable para trabajar.
- Una voz en la empresa y la oportunidad de contribuir y beneficiarse del crecimiento.

PARA LAS EMPRESAS ARTICULADORAS (NACIONALES E INTERNACIONALES)

- Proveedores más competitivos con mejor estándar de cumplimiento.
- Reducir los riesgos de malas prácticas laborales de los proveedores.

BENEFICIOS COMUNITARIOS MEDIANTE UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE

A través de SCORE Training las PYME reciben apoyo para mejorar la cooperación entre trabajadores y gerentes y crear lugares de trabajo más seguros, eficientes y productivos. Esto, a su vez, aumenta la competitividad y aumenta el potencial para que las empresas crezcan y creen más y mejores empleos en la comunidad local.

La promoción de prácticas amigables con el medio ambiente es parte integral de la implementación, ya que es un factor importante para la sostenibilidad, la salud de los trabajadores y, con frecuencia, una fuente de ahorro de costos. Por ejemplo, las empresas participantes reciben apoyo en sus esfuerzos por reducir el desperdicio, reciclar, manejar los contaminantes de manera segura y en muchos otros aspectos enfocados a tener una empresa "más verde". Estas mejoras ayudan a garantizar una comunidad más saludable, mejoran el acceso de las empresas a los mercados globales (a través de un mejor cumplimiento) y ayudan a que el producto final sea más atractivo para los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.



Vietnam: El aserrín que se produce de la fabricación de pisos y muebles de madera se utiliza para crear nuevos productos, como tabloncillos para cortar.

- Cada vez más, existe una creciente demanda por una mayor transparencia en las cadenas de suministro globales. Buscando asegurar que los productos y servicios lleguen como consecuencia de una práctica ética y sostenible, la responsabilidad ahora está firmemente en la cima de la cadena, con multinacionales, empresas tractoras y consorcios de marcas obligados a reaccionar.

- Con resultados exitosos en más de 1,400 empresas, SCORE Training ahora está siendo promovido por
- empresas tractoras y asociaciones comerciales entre sus miembros y proveedores, que a menudo
- también subsidian la inversión de participación.



Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, el objetivo es integrar con éxito SCORE Training en los programas y presupuestos nacionales de capacitación, fortalecer la oferta de su implementación independiente y colaborar con empresas tractoras nacionales y mundiales para promoverlas a lo largo de la cadena de suministro.

ESTUDIO DE CASO DE SCORE EN PERÚ

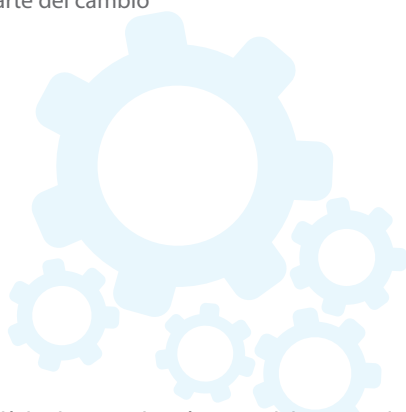
Gracias a SCORE Training se ha mejorado el ambiente laboral y por ende la productividad, competitividad y sostenibilidad de una empresa fabricante de botellas de plástico y de servicio de maquila para empaquetados ubicada en la ciudad de Lima. Esto ha permitido que los trabajadores tengan una constante comunicación con la gerencia.

Los lugares de trabajo limpios,
ordenados y seguros
en Solasky



La gerencia y los trabajadores
tienen una mejor comunicación

- ● Toda la empresa es parte del cambio y la mejora constante



En la actualidad, resulta innegable que las empresas a nivel global requieran de un sistema de producción flexible, debido a los cambios en los patrones de compra y consumo de las personas que se evidencian en la digitalización de los procesos y la personalización de los productos. Esta necesidad es menos evidente en las pequeñas y medianas empresas de países en vías de desarrollo como el Perú, donde incluso su mayor dificultad está en mantener sus operaciones y brindar condiciones laborales dignas para los trabajadores.

Solasky S.A.C. es una pequeña empresa inmersa en la problemática antes planteada pero que ha tenido una visión de abordarla articulándose con el programa SCORE de la OIT. Lo cual le ha permitido mejorar la productividad y condiciones de trabajo. ***"Hemos tomado 5 módulos de SCORE y fue ahí donde nuestro cambio empezó a ser grande y contundente"***, dijo Juan Lau, Gerente General.



- Para el 2018, la empresa ha logrado conformar un área de recursos humanos y contar con un enfoque integrador y de reconocimiento para los trabajadores. Durante el tiempo de implementación de SCORE se ha logrado reducir el uso de recursos (materiales, agua y energía), tener un menor desperdicio de productos en proceso y acabados, manejar un menor tiempo de producción y planificar sus operaciones, así como contar con ambientes más ordenados y limpios y brindar una constante capacitación a los trabajadores.

● **"Se han implementado diferentes ideas de mejora que han permitido a la empresa reducir tiempos muertos",** dijo Jorge Ruty, Jefe de Producción. Él siempre reconoce la necesidad de que al mejorar los sitios de trabajo se tendría un mayor compromiso de los trabajadores.

● La empresa inició con la implementación de SCORE Training como parte de las acciones que su gremio empresarial introdujo para sus asociados teniendo el beneficio de cofinanciamiento de la OIT y el Ministerio de la Producción del Perú (PRODUCE). **"Se ha mejorado el ambiente laboral, la cultura y el aspecto físico de la planta. Se promueve la cooperación con capacitaciones y reuniones del equipo de mejora.",** dijo Lau.



Nuestra demanda ha crecido y la podemos atender gracias al incremento de nuestra capacidad de producción".

Juan Lau, Gerente General

El PRODUCE y la OIT suscribieron un convenio marco de cooperación interinstitucional, que tiene por objetivo institucionalizar SCORE en las políticas y programas de fomento del desarrollo productivo del Estado peruano. El mismo ha permitido beneficiar a empresas como Solasky en la implementación de SCORE Training.

Los resultados de la implementación tuvieron un efecto casi inmediato. A solo tres meses de iniciar con el Módulo 1, la empresa empezó a ver cambios. Se mejoró el método de cambio del molde con aporte de los trabajadores y se redujo el tiempo de ese proceso en 50%. Asimismo, se demarcaron las áreas de trabajo y se etiquetaron las herramientas de uso diario.

"Se generó una nueva visión tanto del personal y de la gerencia sobre todo", dijo Martha López, Asistente Administrativa. Ahora cada persona tiene claro su rol en la empresa y la trascendencia de su desenvolvimiento y desarrollo en su puesto de trabajo, así como la importancia de capacitarse para mejorar en ello.

Se han implementado 22 proyectos de mejora para los procesos y espacios productivos. **"Nuestra demanda ha crecido y la podemos atender gracias al incremento de nuestra capacidad de producción",** dijo Lau. Las ideas de mejora se abordan a nivel de las constantes reuniones que se han establecido en el Equipo de Mejoramiento Empresarial (EME). Una de las ideas ha sido el implementar un coche de traslado de moldes metálicos de altura regulable que ha permitido una reducción del 70% del tiempo de traslado y la disminución de la fatiga del trabajador.

Una encuesta en Solasky reveló que más del 80% de los trabajadores están satisfechos con la empresa, logrando eliminar el ausentismo, y un incremento en 95% de las ventas en los 2 últimos años.



HERRAMIENTAS PARA EL ÉXITO: CÓMO SCORE PROMUEVE LA MEJORA CONTINUA

El Equipo de Mejoramiento Empresarial

La primera acción que suelen tomar las empresas participantes después del taller de capacitación de dos días de SCORE Training es formar un Equipo de Mejoramiento Empresarial (EME). El EME reúne a trabajadores y gerentes para identificar los problemas que deben abordarse y crear un Plan de Mejoramiento Empresarial. Para algunas empresas, la idea de que los trabajadores y los gerentes discutan temas juntos es innovadora en sí misma. Incluso en las empresas donde se realizan reuniones, la comunicación suele ser de arriba hacia abajo, lo que brinda poca o ninguna oportunidad para que los trabajadores compartan sus preocupaciones o ideas para mejorar.

La conformación del EME puede parecer un pequeño paso, pero es el conductor clave del cambio de cultura, pues promueve la cooperación en el lugar de trabajo, la mejora continua y la innovación.



El Equipo de Mejoramiento Empresarial se reúne para discutir



Trabajadora hace una sugerencia en el buzón

“SCORE Training... me ha enseñado a escuchar a otros trabajadores, a saber por qué estamos trabajando. Si la empresa crece, nosotros también lo haremos. SCORE Training muestra que todos debemos estar juntos”.
Usbaldo Anchante,
Trabajador, Empresa AmfaVitrum, Perú

Compartir ideas: sistema de sugerencias

Un sistema de sugerencias es un mecanismo sistemático para que los trabajadores compartan sus ideas relacionadas a mejoras del lugar de trabajo y del proceso productivo u operativo.

Considerando que son los operadores de maquinaria, los trabajadores de montaje, los de mantenimiento y otros trabajadores quienes saben mejor que la mayoría, dónde se pierde tiempo o dónde surgen los problemas, estos a menudo tienen excelentes ideas sobre cómo evitar los problemas, pero se sienten incapaces de hablar. Un sistema de sugerencias es una respuesta a esto y puede llevar a que se compartan ideas que mejoren la eficiencia y la calidad, además de brindar a los trabajadores un mayor sentido de participación en la empresa.

“Hay un cambio visible en la moral de los trabajadores. Los empleados ahora están ansiosos por contribuir, el ausentismo ha disminuido y muchos se enorgullecen de encontrar soluciones a situaciones difíciles. Estoy seguro que hay un incremento en la productividad también”.
Dharmesh Poria, Gerente,
Empresa J.P., India

PILARES DE LA COOPERACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

La cooperación en el lugar de trabajo se basa en el respeto mutuo y la confianza, que se construyen con la buena comunicación y el intercambio de información. SCORE Training introduce diversas herramientas para que gerentes y trabajadores mejoren la cooperación en el lugar de trabajo y ayuden a que la empresa alcance niveles más altos de calidad y productividad. Estas herramientas están tomadas de las mejores prácticas mundiales utilizadas por las empresas líderes para lograr resultados sobresalientes.



TRABAJANDO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las mujeres enfrentan fuertes barreras para acceder al mercado laboral y combatir las disparidades una vez dentro. Dado que las PYME desempeñan un rol predominante en la cantidad y creación de empleo, y con casi un tercio de las PYME formales propiedad de mujeres, la igualdad de género siempre ha sido vista como un componente clave del programa SCORE.

SCORE Training promueve e implementa en diversos sectores con presencia de hombres y mujeres y en PYME propiedad de mujeres. Es así que SCORE Training desarrolló una estrategia de género y prácticas de género integradas, además de garantizar que los resultados se puedan medir al recopilar datos desagregados por sexo para incentivar una participación equilibrada.

Las iniciativas relacionadas al género implementadas dentro de las PYME participantes son de relevante importancia, y podemos destacar las siguientes: mejorar la privacidad en los vestidores, crear políticas amigables para las familias, comunicar una postura clara sobre la tolerancia cero para el acoso y establecer sistemas de quejas funcionales.

Estos esfuerzos están alineados con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y las niñas; y con el ODS 8: Promover el empleo productivo y el trabajo decente para hombres y mujeres.



MÁS HERRAMIENTAS SCORE

Mejora en la gestión con indicadores

SCORE Training incorpora dos tipos de medición del cambio. El primero es la recopilación de datos al inicio y posteriores a la implementación de cada Módulo. Indicadores (SI/NO) para registrar si la empresa tiene políticas o prácticas importantes implementadas, por ejemplo: política de seguridad y salud en el trabajo, reuniones regulares en el lugar de trabajo, entre otros. Asimismo, indicadores cuantitativos que evidencian cambios relacionados con la productividad, las condiciones del entorno físico y asuntos relacionados con los trabajadores, el rendimiento de los equipos/máquinas y el bienestar, por ejemplo: tasa de defectos, tasa de accidentes y rotación de personal.

El segundo tipo de medición que promueve SCORE Training (Gestión visual) está inspirada en la herramienta 5S de mejora continua. Las fotos del antes y después se toman y se muestran, para que todos puedan ver la diferencia que se puede lograr con acciones simples y de bajo costo. Tanto esta evidencia visual como los datos numéricos, muestran a los gerentes y trabajadores los beneficios de sus esfuerzos conjuntos, alimentando un programa continuo de cambio.



INDICADOR	VALOR	ALCANCE
1. Total Producción	—	17.978
2. Total Reject	—	INV = 2 / MED
3. Complete Delivery	> 80%	
4. On Target Delivery	> 50%	
5. Late Delivery	< 30%	
6. Sumber Daya Manusia	TOTAL 121	staff
7. Total Jam Kerja	248.740	YTD: 25.85
8. Kasus First Aid (KFA)	1	YTD: 2
9. Lost Time Injury (LTI)	1	YTD: 1
10. Fatality (FTA)	0	YTD: 0

Datos de seguimiento.



Reconociendo los logros de los empleados.

Aplicación de la herramienta 5S

La herramienta 5S es una excelente manera de fomentar la cooperación en el lugar de trabajo pues se basa en el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas. El nombre "5S" proviene de las palabras japonesas utilizadas para cinco "reglas de mantenimiento", que comienzan con la letra "S" (SE/SHI).

En muchas empresas, la desorganización y desorden del lugar de trabajo crean un importante lastre en la productividad, aumentando los tiempos de recuperación y creando retrasos en la entrega, problemas de expiración de materia prima, mayores accidentes y pérdidas por rotura de producto. La herramienta 5S proporciona un sistema simple para que las empresas puedan evitar este tipo de problemas.

CIRCULO DE MEJORA DE LAS 5S KAIZEN

Hacer las cosas de forma espontánea sin que se le diga u ordene.

Hacer limpieza y mantenimiento como parte de la rutina diaria.

SEGUIR MEJORANDO

FOMENTAR UN ESTÁNDAR

SELECCIONAR

SIMPLIFICAR EL ORDEN

SACAR LA SUCIEDAD

Distinguir los elementos necesarios de los innecesarios. Eliminar los elementos innecesarios que se hayan acumulado.

Organizar los elementos necesarios en buen estado.

Limpiar a fondo las áreas de trabajo y equipos.

LO QUE DICEN LOS PARTICIPANTES DE SCORE TRAINING



“El principal factor que cambió fue la implementación de la cultura de prevención y seguridad en la empresa, puesto que cada vez más nuestros trabajadores están alertas de los potenciales riesgos que hay en sus puestos de trabajo.”

Omar Moreno,
Superintendente de producción, Camposol

“En Rintusac con el sistema de sugerencias los trabajadores aportaron más de 50 ideas el primer mes, con la aplicación del 70% de estas ideas hemos cambiado la productividad de la empresa y la ayuda de nuestros colaboradores”.

Vladimir Montes,
Jefe de Operaciones, Rintusac

“Con el programa SCORE hemos mejorado considerablemente la comunicación entre trabajadores y gerentes. Hemos logrado ser más eficientes mediante la reducción de mermas logrando un aumento de la producción en la empresa de 15%, aproximadamente”
Kevin Cruz Lizama,
Administrador, King Kong Mochica

“SCORE nos ha ayudado a tener los procesos más ordenados y hemos aumentado el aprovechamiento de los espacios físicos por implementación de las 5S en 13%”.
Segundo Villegas,
Gerente General, Cetein

88% en promedio de la satisfacción de SCORE Training



“SCORE Training te ayuda tanto en el trabajo como en lo personal. Ahora puedo apoyar a mis hijos en sus tareas y gracias a lo aprendido con SCORE Training mantengo un mejor orden y disciplina en mi casa”.

Marylin Quevedo,
Operaria de Producción, AmfaVitrum

“SCORE Training nos ha apoyado con herramientas tanto de gestión como de empoderamiento en el ambiente laboral, contribuye en la productividad que nos permite lograr sostenibilidad”.

Marina Mejia,
Propietaria y Gerente, Marina Atelier

“SCORE Training nos pareció muy interesante sobre todo porque es una metodología para innovar y traer nuevas ideas de mejora en la empresa”.

Rocio Lockett,
Gerente Administrativa, Metax

“SCORE Training ha llegado en una etapa muy importante para nosotros que es el crecimiento comercial y este crecimiento desde varios aspectos funciona diferente. SCORE Training ha llegado en el momento preciso para nosotros”.

Vaneza Caycho,
Propietaria y Gerente, Ifurniture

“Antes de SCORE Training no podíamos trabajar de manera efectiva y el lugar de trabajo estaba sucio y desordenado. Con estos nuevos cambios, trabajamos de manera mucho más eficiente... el nuevo ambiente nos motiva a trabajar mejor cada día. Todos se sienten mejor trabajando en un lugar limpio y ordenado”.

Miguel Sairitupac,
Operador de Máquinas, Solasky





SCORE Global Programme

Olga Orozco
Jefe de Proyecto – Coordinadora Regional del Programa SCORE
Oficina de la OIT para los Países Andinos
OIT Lima
orozco@ilo.org
T: +51 (1) 615 0348

Para mayor información de
SCORE Training,
por favor contactarse con
SCORE Global Programme -
scoreglobal@ilo.org
o visitar la web de SCORE
www.ilo.org/score



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO



Norad

