



**PROMOVIENDO EMPRESAS
COMPETITIVAS, RESPONSABLES
Y SOSTENIBLES**



.....
**Implementación de la
metodología SCORE en Bolivia**
.....



Contenido

Qué es el SCORE01

Módulos del SCORE02

Metodología03

Implementación SCORE a nivel global05

Impactos en la formación SCORE07

El SCORE en Bolivia09

Resultados obtenidos en las empresas.....11

Casos de éxito13

1 | QUÉ ES LA METODOLOGÍA SCORE

SCORE es un programa mundial de formación y asistencia técnica desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Busca apoyar a las empresas en el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores y su productividad, además de fomentar buenas prácticas de diálogo en el lugar de trabajo mediante la implementación de sistemas de gestión empresarial con el fin de:

- 1 Aumentar la calidad y la productividad.
- 2 Mejorar las condiciones laborales (recursos humanos, salud y seguridad ocupacional, etc.).
- 3 Reducir el impacto ambiental.
- 4 Mejorar la competitividad de las empresas en los mercados nacionales e internacionales.



2 | MÓDULOS DEL SCORE

Esta metodología abarca diversos campos de interés para la empresa, por lo que se divide en 5 módulos. Cada uno de los módulos de SCORE tiene una duración de dos a tres meses, combinando formación en aula con visitas de asistencia técnica y seguimiento en los proyectos de mejoramiento empresarial.



3 | METODOLOGÍA

Proceso de formación, asistencia técnica y seguimiento

- 1 Elaboración de línea de base: Medio día (sólo para el Módulo 1)**
Un formador SCORE visita a la empresa para discutir y evaluar la producción, calidad, recursos humanos y desafíos de la seguridad y salud en el trabajo.
- 2 Formación en aula: Dos días de Taller**
Dos gerentes y dos trabajadores con equidad de género, de entre 3 y 5 empresas, participan del taller de formación interactivo para desarrollar planes de mejoramiento empresarial (PME).
- 3 Asistencia técnica y seguimiento: Tres visitas de medio día**
Posterior al taller de formación, el formador visita a cada una de las empresas para brindar asistencia técnica en la implementación de su plan de mejoramiento empresarial (PME).
La formación en aula y las visitas a las empresas son realizadas por formadores certificados OIT/SCORE y quienes poseen años de experiencia brindando Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), incluyendo conocimientos específicos en cooperación en el lugar de trabajo, Lean Manufacturing, Kaizen, seguridad y salud en el trabajo, recursos humanos y métodos de producción más limpia.

El proceso inicia con una visita de evaluación línea de base a cada una de las empresas. Ésta consiste en un diagnóstico general en cada uno de los temas que tratan los módulos del programa SCORE.

Posteriormente se desarrolla un taller de formación de dos días dirigido a las empresas que decidan vincularse al Programa, con el objetivo de explicar, compartir y aplicar las herramientas del módulo 1 “Cooperación en el lugar de Trabajo”, lo que permitirá a los asistentes implementarlas en sus empresas con el fin de lograr mejoras en la productividad y ofrecer condiciones de trabajo decentes para sus trabajadores. En este taller los formadores actúan como asesores líderes, y es indispensable contar con la asistencia de gerentes y trabajadores de las empresas participantes (cuatro participantes por empresa, incluyendo al menos dos trabajadores de la planta).





Finalizado el taller, los formadores programan con los empresarios la primera visita a las empresas, con el objetivo de revisar y aprobar los planes de mejoramiento empresarial trabajados en la formación, de constatar la conformación efectiva de los Equipos de Mejoramiento Empresarial y de brindar asesoría en temas de interés de la empresa.

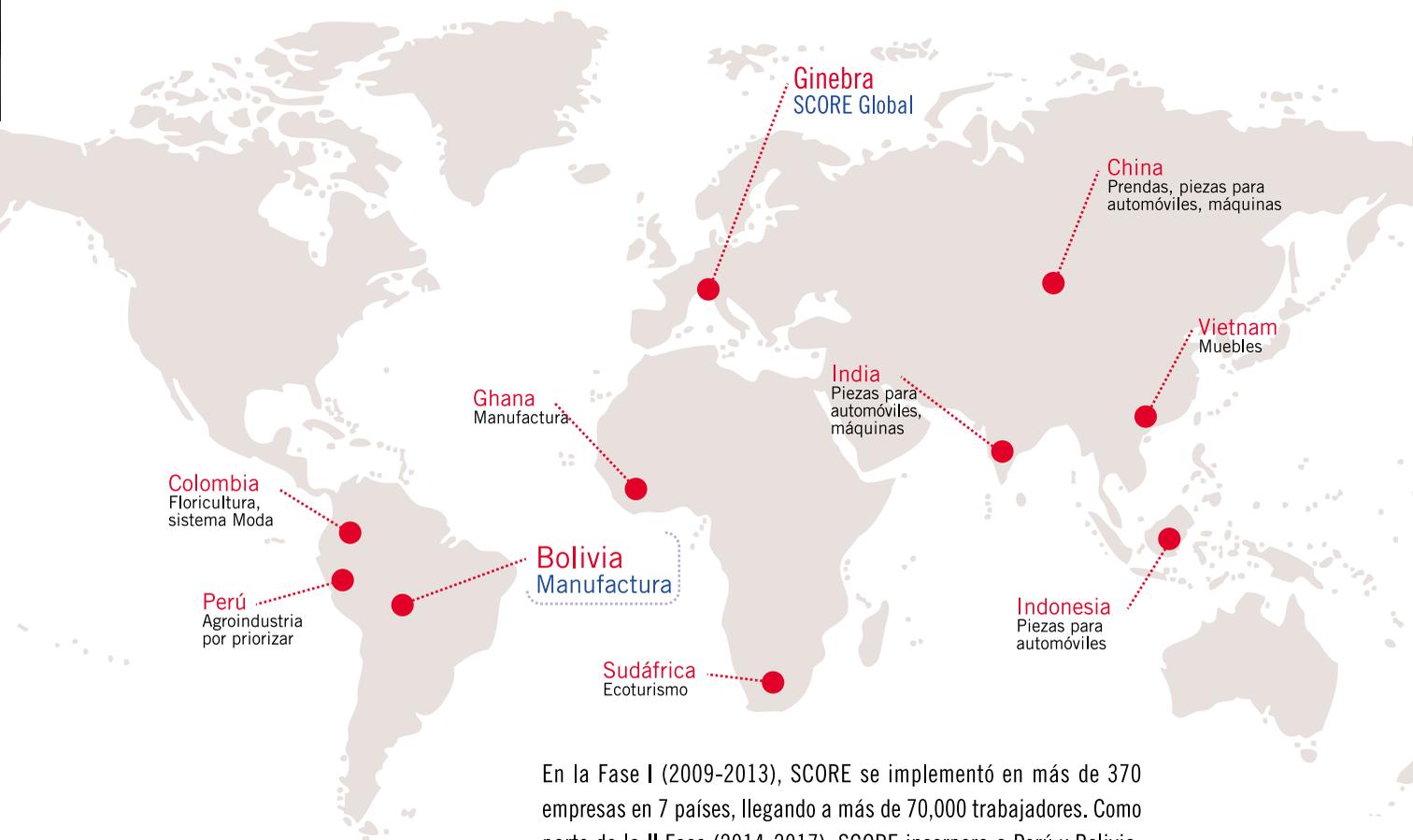
Posteriormente, se programan por lo menos dos visitas adicionales a las empresas, para asesorarlas en el camino hacia el cumplimiento de sus planes de mejoramiento y otros asuntos de interés para ellas. Este proceso debe ir acompañado de un seguimiento no presencial (llamadas, correos etc.) y de visitas adicionales si se considerara necesario.

Al final de este proceso, se realiza una reunión de cierre y un evento de comunicación de buenas prácticas a la que asisten las empresas que participaron en los módulos y sus entrenadores. Se presentan todas las mejoras alcanzadas ante las otras empresas e invitados externos, tales como proveedores, clientes y otras entidades, con el fin de crear oportunidades de negocio y fomentar la competencia sana entre las empresas participantes.



El proceso de apoyo, capacitación y asistencia técnica tiene una duración aproximada de 10 semanas antes de mostrar los primeros resultados en términos de mejoramiento de las condiciones laborales, del clima de confianza entre los actores y el aumento de la productividad.

4 IMPLEMENTACIÓN DEL SCORE A NIVEL GLOBAL



En la Fase I (2009-2013), SCORE se implementó en más de 370 empresas en 7 países, llegando a más de 70,000 trabajadores. Como parte de la II Fase (2014-2017), SCORE incorpora a Perú y Bolivia.

SCORE Colombia:

En Colombia, la implementación se inició en el 2010 en el sector floricultor y textil, expandiéndose en una segunda fase a una amplia gama de sectores. Hasta mayo de 2016, 69.818 trabajadores de 106 empresas se beneficiaron con esta metodología. Las empresas reportaron un ahorro en costos, reducción significativa de defectos, uso de material y desechos, y disminución de quejas de los trabajadores.

<http://www.scorecolombia.org/index.html#/>

SCORE Perú:

En Perú, la implementación se inició en 2013 en el sector agroexportador. Hasta mayo de 2016, 4.985 trabajadores de 33 empresas se beneficiaron con esta metodología. Las empresas participantes informaron que gracias a esta metodología se logró una reducción en el ausentismo laboral y los accidentes en un 20%, además de un incremento de la producción hasta en 43%.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_309017.pdf



TESTIMONIOS

“ Se ve el cambio en el orden y la limpieza de nuestros lugares y nosotros nos comprometemos con eso todos los días, ya que tenemos un mejor ambiente de trabajo así. Asimismo, ha influido en mi productividad, antes yo cortaba 6 paquetes diarios de tablas de madera ahora corto entre 8 a 9 paquetes diarios.”

Luis Tazaico
Operario de Corte
Industrias Renda
PERÚ

“ Desde la gerencia estábamos gratamente sorprendidos al ver el cambio de cultura, el liderazgo de los empleados y la responsabilidad que mostraron al tener tareas y metas claras.”

Carla Clavijo
Gerente
SANIPUBLIC
COLOMBIA

“ Luego de implementar el módulo 1, pudimos detectar herramientas que nos permitieron ahorrar dinero, reducir costos de almacenaje, identificar los productos de mayor rotación y notar que teníamos mucho dinero estancado en algunos productos que no rotaban y que no eran del todo necesarios para la operación.”

Lisbet Pizarro
Jefe de Gestión
de Talento
Agrícola
La Candelaria
PERÚ

“ Estamos implementando 5's no solo como requisito del módulo sino para fomentar una cultura en nuestra gente.”

Francy Vera
Líder del Proyecto 5 s'
SANIPUBLIC
COLOMBIA

“ Si usted piensa que una formación es cara, piense en qué tan cara es la ignorancia.”

Peter Drucker
Experto en gestión



5 | IMPACTOS EN LA FORMACIÓN SCORE

Más de 700 empresas en 9 países han participado de la formación del SCORE y han reportado los siguientes resultados:

- Aumento en la productividad de hasta el 50 %.
- Ahorro de costos de hasta Us \$ 15.000.
- Reducción de tasa de defectos en promedio del 10%.
- Ahorro en energía (kWh) del 2% por unidad de producción.
- Reducción del ausentismo del trabajador hasta en un 15%.

Otros beneficios reportados incluyen:

- Planificación de producción más eficiente, lo que resulta en un flujo de trabajo más suave.
- Reducción de los costos laborales y unitarios e incremento de la producción.
- Reducción de inventario y mejor uso de espacio.
- Innovación en las prácticas de producción de la fábrica.
- Mejora en la habilidad de los trabajadores para resolver problemas y tratar con diferentes procesos.
- Mejora en el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados.
- Menos accidentes laborales.



¿CUÁL EMPRESA CONVOCA Y RETIENE TRABAJADORES ESPECIALIZADOS Y TALENTOSOS?

Empresa PT Laksana Teknik Makmur de Indonesia, una PYME fabricante de piezas automotrices.

DESPUÉS



Foto: Empresa PT Laksana Teknik Makmur Fuente: OT

ANTES



Foto: Empresa PT Laksana Teknik Makmur Fuente: OT

DESPUÉS



Foto: Empresa PT Laksana Teknik Makmur Fuente: OT

ANTES

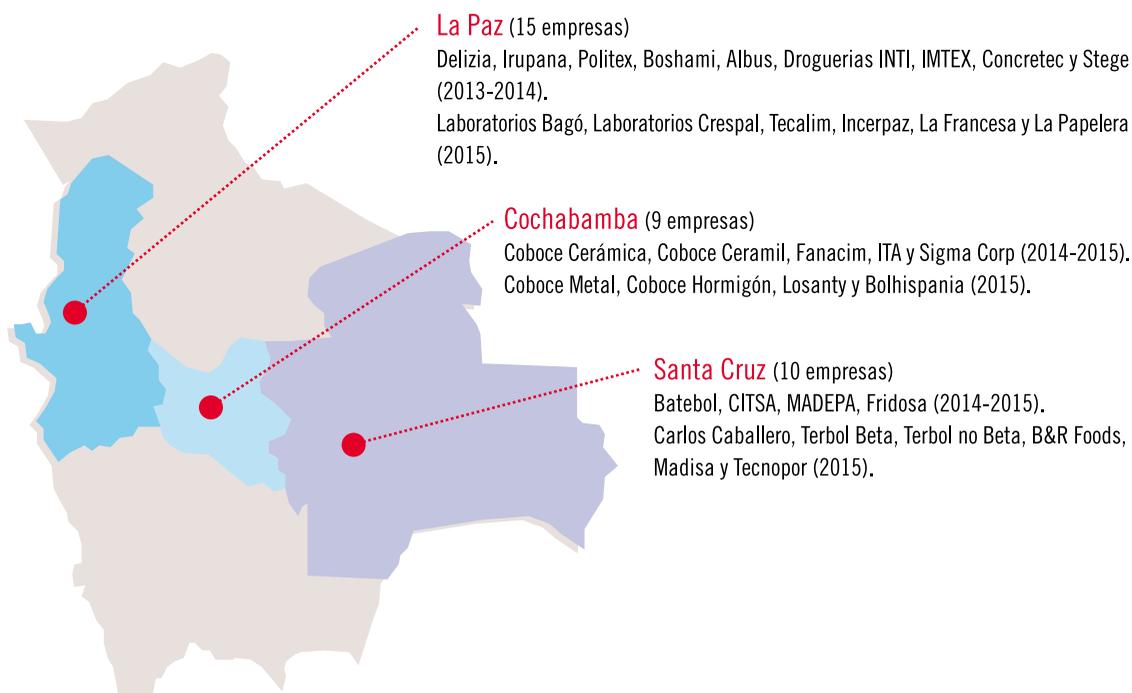


Foto: Empresa PT Laksana Teknik Makmur Fuente: OT

6 | EL SCORE EN BOLIVIA

Desde el año 2012 la OIT viene impulsando en Bolivia un proceso de acercamiento y confianza entre los tres principales actores del mundo del trabajo, a través del proyecto denominado: “Generación de diálogo en la práctica, un puente hacia el trabajo digno y productivo en Bolivia”. Estos tres actores están compuestos por el Gobierno, principalmente a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS); la Central Obrera Boliviana (COB); y la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB).

De esta manera, en el marco del proyecto y con la finalidad de institucionalizar el diálogo social en las empresas del sector manufacturero, se implementa la metodología SCORE desde octubre de 2013 como parte de una iniciativa tripartita que se proyecta a largo plazo. La implementación se realiza en las tres ciudades que componen el eje troncal del país: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. El sector de intervención es el manufacturero, el cual incluye diversos subsectores, como por ejemplo el textil, el alimenticio, el farmacéutico y el de productos para la construcción. Los módulos del programa que fueron implementados son: el Módulo 1 “La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial; y el Módulo 5 “La seguridad y la salud en el trabajo: una plataforma para la productividad”.





TESTIMONIOS

“ Al tener sitios de trabajo más ordenados, más limpios y más organizados, la gente pierde menos tiempo buscando los materiales, empezando las jornadas laborales y sobretodo mejorando su propia eficiencia que después tiene como compensación, un número de producción mayor. ”

Horacio Vera Loza
Gerente de
Desarrollo y
Aseguramiento
de la Calidad
Compañía de
Alimentos S.A.
(DELIZIA)
BOLIVIA

“ Se está utilizando gracias a este Programa SCORE, todas las opciones y pensamientos de los trabajadores con respecto a mejoras. Esto lo hacemos mediante el buzón de sugerencias, también lo hacemos mediante peticiones verbales. Me siento muy motivado y es muy importante ya que podemos mejorar en gran manera el entorno laboral que tenemos. La participación por parte de los obreros ha sido muy importante ya que ellos son las personas que conocen más el trabajo y sus riesgos. ”

Juan Dino Osco
Secretario de Acta
del Sindicato de
Trabajadores
Industrias
ALBUS S.A.
BOLIVIA

“ La habilidad para aprender más rápido que tus competidores, puede ser la única ventaja competitiva sostenible. ”

Alvin Toffler
Experto en gestión



7 Resultados obtenidos en las empresas

34 empresas

del sector fabril implementaron el Módulo 1 de “Cooperación en el lugar de trabajo”, y 18 de estas empresas el Módulo 5 “La seguridad y la salud en el trabajo.

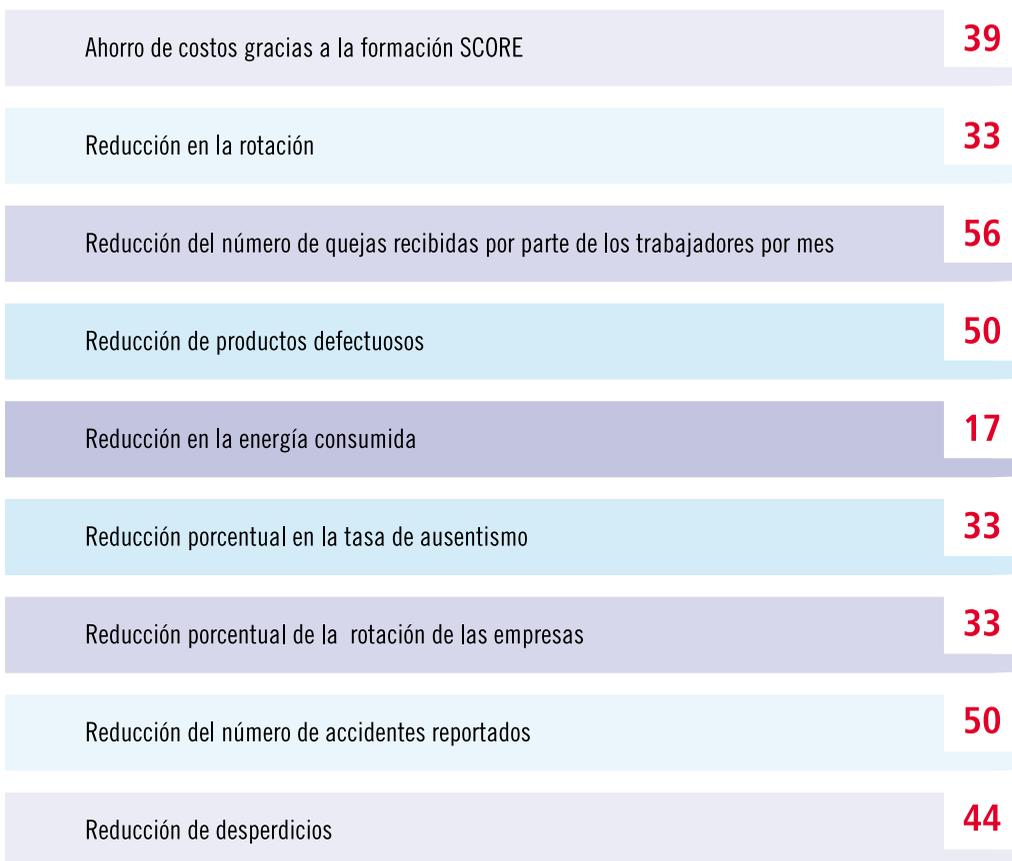
7,574 trabajadores

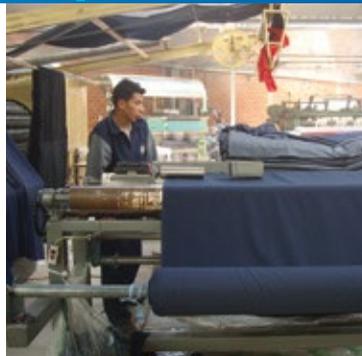
del sector manufacturero (entre gerentes y operarios) beneficiados por la metodología SCORE.

26 proveedores

de servicios de desarrollo empresarial formados en la metodología SCORE.

Mejoras reportadas gracias a la implementación SCORE %

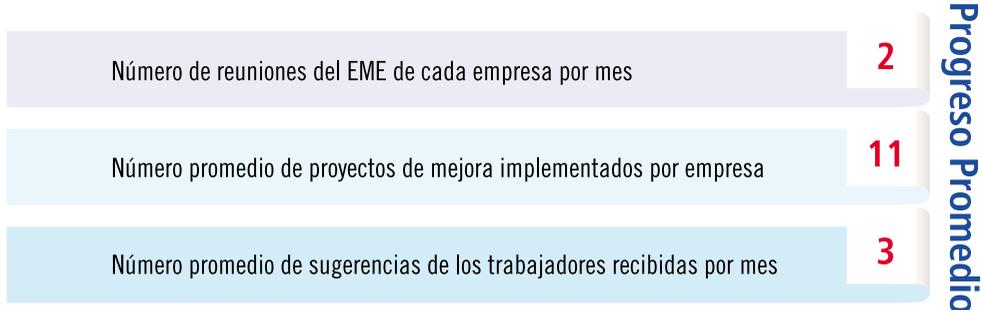




Se observaron cambios significativos al interior de cada una de las empresas que han participado en el programa, la relación entre operarios y gerentes se ha fortalecido y existen efectos notorios en los indicadores de productividad. Por un lado, los operarios se sienten motivados y tienen un mayor compromiso en la realización de sus labores diarias, pues han comprendido que su participación y desempeño es valorado y que la relación con la empresa es de ganar – ganar. Por otro lado, los gerentes han comprendido la importancia de involucrar al personal, de compartir información con ellos y de escuchar sus propuestas.

Las 34 empresas que implementaron la metodología SCORE (18 de estas empresas también implementaron el quinto módulo) en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, reportaron una disminución de la rotación del personal en un 33%, del número de accidentes laborales en un 50% y del ausentismo en un 33%, junto a una reducción de insumos utilizados en la producción y de desperdicios y defectos.

Indicadores clave de Progreso





8 Casos de éxito del incremento de la productividad y mejora de las condiciones laborales en el sector fabril

El éxito en los resultados obtenidos después de la implementación de uno o más módulos del SCORE, suele determinarse por los niveles de involucramiento y de compromiso adoptados por los miembros de la empresa que forman parte del proceso, llamados integrantes del Equipo de Mejoramiento Empresarial (EME). El EME está conformado por participantes de la gerencia y de los trabajadores, esta cualidad permite que los proyectos de mejora se enriquezcan gracias a la sinergia que se genera con las ideas y la participación de todos los involucrados.

Como parte del protocolo SCORE, el EME de cada empresa se encarga de armar de manera conjunta un Plan de Mejoramiento Empresarial (PME), este plan está compuesto por proyectos de mejora para aplicar las herramientas propuestas por la metodología en áreas específicas de la empresa, dichas herramientas varían de acuerdo al módulo que se esté implementando. Todos los miembros del EME participan en la implementación de estos proyectos y se reúnen al menos una vez al mes para realizar un seguimiento a la ejecución del Plan de Mejoramiento.

A pesar de que todas las empresas reportaron resultados positivos gracias a la aplicación de los proyectos de mejora plasmados en sus PME, existen algunos casos en los cuales los resultados de los proyectos de mejora exceden las expectativas y se convierten en un ejemplo para futuras implementaciones. A continuación se presentan algunos de estos casos:





1 INDUSTRIAS ALBUS S.A.

MEJORAS EN EL LUGAR DE TRABAJO CON EL PROGRAMA 5S EN LA EMPRESA INDUSTRIAS ALBUS S.A.

INDUSTRIAS ALBUS SA es una empresa localizada en la zona de Achachicala de la ciudad de La Paz. Produce dispositivos médicos de origen textil como algodón, gasas y vendas. Cuenta con 56 funcionarios, 45 operarios de planta y 11 en la administración.

Industrias Albus SA implementó los módulos 1 y 5 entre los años 2013 y 2014. La empresa obtuvo resultados muy satisfactorios al final de ambos módulos, hecho que fue reconocido tanto por el área gerencial como por el área operativa.

Uno de los proyectos estrella del PME fue sin duda la aplicación de la metodología 5s, una herramienta de organización que está incluida en el Módulo 1, aplicada en el área de compresas, logrando una distribución óptima de los espacios de trabajo, mejorando el orden y la organización de los insumos y de los productos terminados. De esta manera se logró mejorar la comodidad e incrementar la motivación de los trabajadores para un mejor desempeño en sus tareas diarias.

DESPUÉS

Foto: Antes y después de la implementación. Fuente: ALBUS S.A.

Foto: Antes y después de la implementación. Fuente: ALBUS S.A.

ANTES



2 FANACIM S.A.

REDUCCIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO A LA SEGURIDAD Y SALUD EN LA EMPRESA FANACIM S.A.

FANACIM SA es una empresa localizada en la ciudad de Cochabamba que produce cilindros metálicos para garrafas, extintores y carretillas. Cuenta con 175 funcionarios de tiempo completo.

FANACIM SA implementó los módulos 1 y 5 entre los años 2014 y 2015. El proyecto estrella de esta empresa fue la reducción de los niveles de riesgos a la seguridad y salud, un proyecto realizado durante la implementación del módulo 5. Este proyecto abarcó un estudio integral de los posibles riesgos existentes en la planta, mismos que fueron controlados con medidas simples y económicas, como la capacitación sobre el correcto levantamiento de cargas, el uso de elementos de protección personal (EPP) y la revisión e implementación de guardas de seguridad en la maquinaria. De esta manera, esta empresa demostró que se puede lograr una gran diferencia con soluciones simples para mitigar riesgos y cuidar la salud y seguridad de sus trabajadores. En un lugar de trabajo seguro y saludable los trabajadores desempeñan sus tareas de una manera más motivada y productiva.



ANTES

Foto: Antes y después de la implementación. Fuente: FANACIM S.A.



DESPUÉS

Foto: Antes y después de la implementación. Fuente: FANACIM S.A.



3 TERBOL S.A.

NUEVOS Y MEJORES CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA TERBOL S.A.

TERBOL S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos para el cuidado de la salud, localizada en el barrio Hamacas de la ciudad de Santa Cruz. Cuenta con alrededor de 434 funcionarios de tiempo completo.

Esta empresa implementó el Módulo 1 a mediados de 2015 en dos de sus unidades productivas, Terbol Beta y Terbol No – Beta. La implementación ha generado un efecto demostrativo acerca de las mejoras que pueden alcanzarse mediante la generación de espacios dedicados a la cooperación entre gerentes y trabajadores, para la consecución de objetivos en común. Desde el inicio la motivación, la participación activa y el trabajo en equipo de sus participantes, se constituyeron como elementos clave para el éxito en la implementación de sus proyectos de mejora. Uno de los proyectos más sobresalientes fue la mejora de sus canales de comunicación, en el cual se exploraron diversas opciones para difundir y recibir información, mismos que se describen a continuación:



Se elaboró un boletín interno que expone contenidos diversos, entre los cuales se encuentra SCORE. El formato es ameno, incluye material gráfico y proporciona lineamientos orientados a promover la mayor participación e integración de los trabajadores y posibilidades de desarrollo personal dentro de la empresa. Esto constituye un aporte al desarrollo de la cultura organizacional que complementa los esfuerzos para mejorar los niveles de comunicación, además de ser un canal y mecanismo de incentivo para la participación efectiva de los trabajadores.

Terbolentín



Se asignaron tres áreas de información clasificadas por colores: el verde es utilizado para la información social de parte de los trabajadores y actividades recreativas de la empresa; el rojo representa comunicaciones importantes y de mayor relevancia para los trabajadores y la empresa (comunicaciones internas, noticias relacionadas al trabajo, notificaciones); y finalmente, el amarillo se asigna como espacio para temas misceláneos, como capacitaciones y actividades no urgentes. El contenido se renueva periódicamente, se busca incluir material fresco cada semana.

Videos

Se elaboraron videos sobre el SCORE, el trabajo en equipo, y otros con carácter motivacional, que son transmitidos en el horario de almuerzo en las pantallas del comedor. Los contenidos se repiten en forma regular pero no continua, para evitar el cansancio de la audiencia. Adicionalmente, la empresa se propuso como objetivo la renovación periódica de este material, en el que se muestran experiencias positivas en distintas áreas del trabajo, como por ejemplo la implementación de las 5s.

Tableros Informativos



Share Point

El Share Point es otro medio de comunicación dentro de TERBOL, es una página web que incluye información útil de la empresa. La ventaja de este medio es que permite al personal conectarse desde cualquier lugar del mundo, lo que constituye en un mecanismo importante para mantenerse informado sobre las actividades de la empresa. Dentro del intranet de TERBOL se ha incluido una pestaña que incluye contenido del SCORE. En el sitio se han ido colocando los resultados alcanzados con la implementación del programa SCORE, por ejemplo los manuales, guías y resultados con la implementación de las 5s. Se incluyen los reglamentos para el boletín informativo y el buzón de sugerencias.

En el periodo de implementación se organizó el uso del buzón. Las sugerencias pueden estar relacionadas a los procesos internos de trabajo y a temas relacionados con la salud y seguridad en el trabajo. El buzón se abre una vez al mes y las sugerencias son analizadas por el Equipo de Mejoramiento Empresarial.

Sistema de sugerencias de los trabajadores





Organización
Internacional
del Trabajo

Contacto:
Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)
Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URSE)
Calle: Méndez Arcos # 117, Plaza España
Tel: (591 2) 2420999
info@urse.org.bo
<http://www.urse.org.bo/score>

