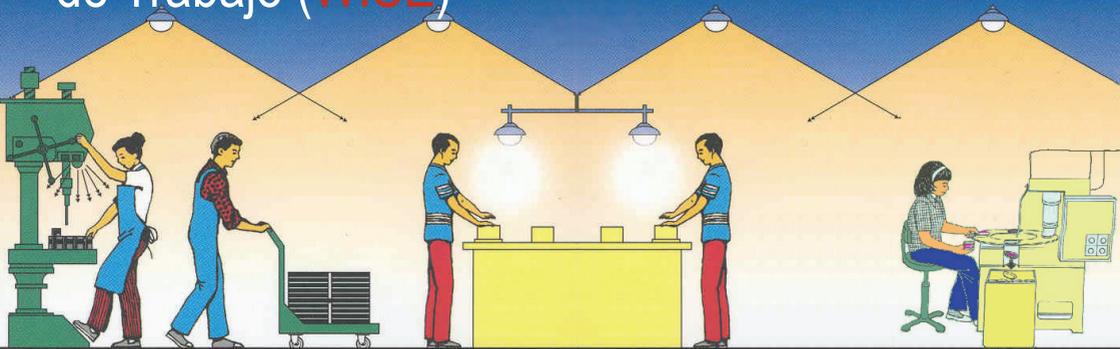


Mayor Productividad y un Mejor Lugar de Trabajo (WISE)



Presentación del

PROGRAMA WISE



“Mayor Productividad y un Mejor Lugar de Trabajo”, también conocida en inglés como WISE, es un programa de la OIT de capacitación empresarial para apoyar las Pequeñas y Medianas Empresas – PyMEs – en la mejora de sus condiciones de trabajo e incremento de su productividad mediante la aplicación de técnicas simples, efectivas y de bajo costo, que generan beneficios directos tanto para los propietarios como para los trabajadores.

es fácil de aplicar

resulta eficiente

consigue resultados

con bajos costos

logra ganancias inmediatas

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMES)

En muchos países, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en el desarrollo económico y social, ya que son altamente dinámicas y contribuyen de manera significativa a la creación de empleo en las economías locales y nacionales. Sin embargo, sus dueños y gerentes asumen demasiadas responsabilidades y amenudo no disponen de equipos profesionales para tratar de solventar los problemas tecnológicos, financieros, recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo.

¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

A pesar de su importancia económica, son numerosas las PyMEs que tienen dificultades para crecer o simplemente sobrevivir. Cada año miles de empresas quiebran por motivos financieros, de producción y de comercialización. Muchas veces estos obstáculos provienen de las mismas dificultades y de la falta de organización que hacen que el trabajo sea innecesariamente difícil y con riesgos para los trabajadores. Esas empresas no descubrieron a tiempo un conjunto de oportunidades de cambio que les hubieran permitido conseguir mayor calidad de sus productos, mejores condiciones de trabajo y lograr una empresa más competitiva. Lamentablemente, no conocían las herramientas y las técnicas apropiadas para introducir esos cambios.

Pregunta:

¿Le gustaría obtener una mayor productividad y un mejor lugar de trabajo?

WISE EN ACCIÓN ● ● ● ● ● ●



MAYOR PRODUCTIVIDAD Y U

UN CÍRCULO VICIOSO QUE MANTIENE UNA PRODUCTIVIDAD BAJA

A menudo, las PyMEs quedan atrapadas en un ciclo continuo de trabajo no productivo.



UN MEJOR LUGAR DE TRABAJO

SOLUCIONES PRÁCTICAS PARA PROBLEMAS COMUNES

Problemas comunes de las PyMEs

Ausentismo frecuente

Baja producción

Producción de baja calidad

Ganancias reducidas

Quejas de trabajadores desmotivados

Demasiados gastos y pérdida de tiempo

Algunas soluciones potenciales

- Control de sustancias peligrosas.
- Proveer servicios de bienestar adecuados y limpios.
- Mejorar las posturas de trabajo.

- Organizar la secuencia de los procesos productivos para que sean más eficientes.
- Controlar la temperatura y la ventilación.
- Mejorar el almacenamiento y movimiento de materiales.

- Mejorar los carteles, instrucciones y controles para minimizar los errores.
- Diseñar mejor los puestos y las estaciones de trabajo.
- Mejorar la iluminación.

- Mantener a los trabajadores más atentos y productivos combatiendo la monotonía.
- Eliminar las tareas improductivas y las operaciones innecesarias.

- Involucrar y motivar a los trabajadores.
- Mejor organización de la jornada de trabajo.

- Almacenamiento seguro y eficiente de los materiales.
- Establecimiento reorganizado para obtener mayor eficiencia.

MAYOR PRODUCTIVIDAD Y U

¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR WISE?

WISE utiliza el potencial de las PyMEs ofreciéndoles una guía práctica sobre el desarrollo de soluciones de negocio para fomentar la productividad y la calidad en los lugares de trabajo de manera sustentable. WISE está a disposición de pequeñas y medianas empresas que no cuentan con servicios regulares de asesoramiento técnico, ayudándolas a conseguir mejores condiciones de trabajo y más productivas.

OBJETIVO DE WISE

Contar con lugares de trabajo mejores y más productivos para todos.

El objetivo de la metodología WISE es ofrecer capacidad práctica que logra resultados inmediatos y destinado a dueños y gerentes de pequeñas y medianas empresas. A través de esa plataforma educativa, las empresas podrán implementar cambios sencillos y de bajo costo que les permitirá mejorar las condiciones de trabajo, mejoras diseñadas para conseguir incrementos tanto en la productividad como en la calidad, con beneficios para las empresas y para los trabajadores a corto y largo plazo.

LA METODOLOGÍA WISE

La metodología WISE es clara y sencilla. Se basa en la realización de un conjunto de mejoras voluntarias con impacto positivo sobre la empresa. Mediante sesiones de capacitación interactiva se introducen herramientas y técnicas que los dueños y gerentes utilizarán para mejorar sus establecimientos. Este enfoque de capacitación práctica alienta el aprendizaje compartido y el intercambio de experiencias, generando oportunidades para apreciar de qué manera otros empresarios se han beneficiado de la metodología. Es importante señalar que el método se basa en compartir experiencias positivas, evitando las críticas negativas.

Principios

- 1** Adaptación a la situación local
- 2** Usar el aprendizaje práctico
- 3** Alentar el intercambio de experiencias
- 4** Vincular las condiciones de trabajo a los otros objetivos de la gestión
- 5** Tratar de obtener resultados
- 6** Promover la participación de los trabajadores

N MEJOR LUGAR DE TRABAJO

CURSOS DE CAPACITACIÓN

WISE se basa en una serie de sesiones cortas de capacitación, en las cuales los dueños y gerentes de empresas pequeñas y medianas aprenden de forma interactiva técnicas simples sobre cómo mejorar el ambiente físico, las condiciones de empleo y la productividad de sus empresas. El enfoque WISE enfatiza la participación activa de los empresarios y de los trabajadores para generar ideas, evaluar y seleccionar soluciones y para ejecutar cambios en los establecimientos. Los cursos de capacitación desarrollan la capacidad y generan la confianza que son necesarias para implantar de manera eficiente los cambios que se han decidido realizar.

Programa modular de capacitación

Estos cursos se llevan a cabo en las siguientes áreas

Ambiente físico del trabajo

- 1** *Almacenamiento y manipulación de materiales*
El almacenamiento y manipulación de materias primas, piezas y productos forman parte de los procesos productivos. Realizados eficientemente, pueden asegurar un trabajo sin tropiezos y ayudan a evitar demoras y atascamientos.
- 2** *Diseño de los puestos de trabajo*
Para que el trabajo sea productivo es importante que los puestos de trabajo estén bien diseñados. A lo largo de la jornada de trabajo, los trabajadores repiten operaciones análogas un gran número de veces. Si pueden hacerlo rápida y fácilmente, la productividad será más elevada y la calidad mejor.
- 3** *Uso eficiente de la maquinaria*
Las máquinas y los equipos son esenciales para lograr una producción moderna. No obstante, mientras que permiten incrementar la productividad, generan riesgos en los lugares de trabajo. Muchas veces se olvidan las cuestiones de seguridad de las máquinas porque son vistas como costosas o ineficientes. Casi siempre es posible eliminar tales riesgos e incrementar su productividad bajo coste.
- 4** *Control de sustancias peligrosas*
En casi todas las pequeñas y medianas empresas es posible encontrar sustancias peligrosas. La exposición de los trabajadores a las sustancias químicas puede ser muy dañina para su salud, y puede afectar su productividad. Es posible controlar la mayoría de estos problemas por medios sencillos y de bajo coste.

MAYOR PRODUCTIVIDAD Y U

5 *Iluminación*

Una iluminación deficiente en el trabajo conduce a una menor productividad y a una calidad deficiente. Una mejor iluminación ofrece una mayor eficiencia productiva y una productividad más alta.

6 *Servicios de bienestar en el lugar de trabajo*

Con frecuencia se ignoran los servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Se le da poca importancia a los retretes, botiquines, comedores o guardarrocas. Pero son los trabajadores quienes se interesan por esas cosas. Necesitan beber agua, comer, lavarse las manos, ir al retrete, descansar y recuperarse de la fatiga. Las instalaciones indispensables indican si usted se preocupa por sus trabajadores tanto como lo hace por sus máquinas.

7 *Edificios e instalaciones industriales*

El ambiente físico del trabajo es muy importante para el éxito de los pequeños negocios, especialmente si se considera que pocos empresarios se encuentran capacitados para diseñar la construcción de sus propios talleres industriales. La temperatura y la ventilación, los pisos, la distribución en la planta de las distintas secciones de producción, los riesgos de incendio y la seguridad eléctrica son factores que pueden mejorarse fácilmente para incrementar su eficiencia.

8 *Impacto ambiental en la vecindad*

El entorno que rodea a la empresa también es importante para el éxito de la misma, particularmente en lo que se refiere a mantener buenas relaciones con los vecinos, empresas circundantes y autoridades locales que se ocupan del medio ambiente. Más aún, las empresas pueden ahorrar dinero mediante la realización de algunas acciones que protejan el medio ambiente, tales como reducir el consumo de agua y de energía, utilizar materias primas que no lo dañen y gestionar mejor los desechos industriales. Algunas veces éstos pueden venderse a otras empresas como insumos. La elaboración de productos que no dañen el medio ambiente y la promoción de una conciencia que lo proteja pueden contribuir a abrir nuevos mercados y a aumentar la competitividad del negocio.

CURSOS DE CAPACITACIÓN (continuación)

El programa WISE está abarcando los siguientes temas adicionales.

Organización y relaciones sociales en el trabajo

- 1** *Jornada de trabajo*
Las horas trabajadas y la forma en que están organizadas a lo largo de la jornada de trabajo es una cuestión central para la productividad. Así como es importante la forma en que se estructura el tiempo de trabajo para asegurar el cumplimiento de la producción diaria, también es importante minimizar los riesgos potenciales de los trabajadores para proteger su seguridad, salud y la vida de sus familias.
- 2** *Clima laboral positivo*
La atmósfera laboral que se observa en una empresa determina la productividad de sus trabajadores. Un ambiente laboral negativo causado, por casos de violencia o de acoso, es susceptible de crear un clima que afectará negativamente las relaciones entre las personas, pudiendo poner en peligro la subsistencia del emprendimiento productivo. Por lo tanto, el control estricto de esas situaciones negativas y la creación de un clima laboral positivo ayudarán a crear un negocio mejor, más eficiente y competitivo.
- 3** *Protección de la maternidad*
Las empresas pueden beneficiarse potencialmente de la retención post-maternidad de las trabajadoras con gran experiencia laboral, y también de un menor ausentismo durante el embarazo o lactancia. Mediante medidas sencillas es posible planificar las licencias por maternidad, asegurándose que las trabajadoras estén protegidas durante su ausencia temporal y reincorporándolas a sus puestos de trabajo una vez finalizado ese periodo.
- 4** *Organización del trabajo*
Una de las maneras más eficaces para incrementar la productividad es mejorar la organización de la producción ya que frecuentemente se puede realizar sin grandes inversiones de capital. Cambios en el diseño de productos, modificaciones en la disposición de puestos de trabajo son algunas ideas para mejorar tal organización, y las adaptaciones en la asignación de tareas.

MAYOR PRODUCTIVIDAD Y U

5 *Gestión de las relaciones laborales y motivación de los trabajadores.*
La productividad se puede incrementar con políticas que promuevan la motivación de los trabajadores. Falta de motivación y de orientación en las tareas de los trabajadores, y estrés causan a menudo una productividad baja, ausentismo, licencia por enfermedad y una rotación desmedida del personal. No obstante, una gestión adecuada de las relaciones laborales y motivación para trabajar mediante estrategias bien organizadas, aumentarán la productividad y eficiencia.

6 *Salarios y otros beneficios laborales*
Una remuneración baja y escasos beneficios laborales para los trabajadores no significan necesariamente que su empresa será competitiva, aunque tampoco es cierto que altos salarios y otros beneficios garantizarán que lo sea. Las PyMEs pueden usarlos mediante la creación de un sistema de remuneraciones simple pero competitivo y flexible. La motivación y la productividad aumentarán a medida que los trabajadores confíen en ese sistema siempre y cuando se sientan remunerados adecuadamente.

7 *Trabajo y familia*
El equilibrio adecuado entre las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares es importante para que los trabajadores trabajen bien y sean productivos. La creación de mecanismos que les facilite la vida laboral y el diseño de horarios de trabajo que les ayude a atender las responsabilidades familiares pueden hacer mucho para incrementar la productividad en su empresa.



N MEJOR LUGAR DE TRABAJO

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS LUGARES DE TRABAJO

Mayor involucre de los trabajadores

- Cuidar mejor las máquinas y equipos
- Mantener en pie los intereses de la compañía
- Usar como corresponde los métodos de trabajo y de organización
- Valorar a sus sugerencias y propuestas

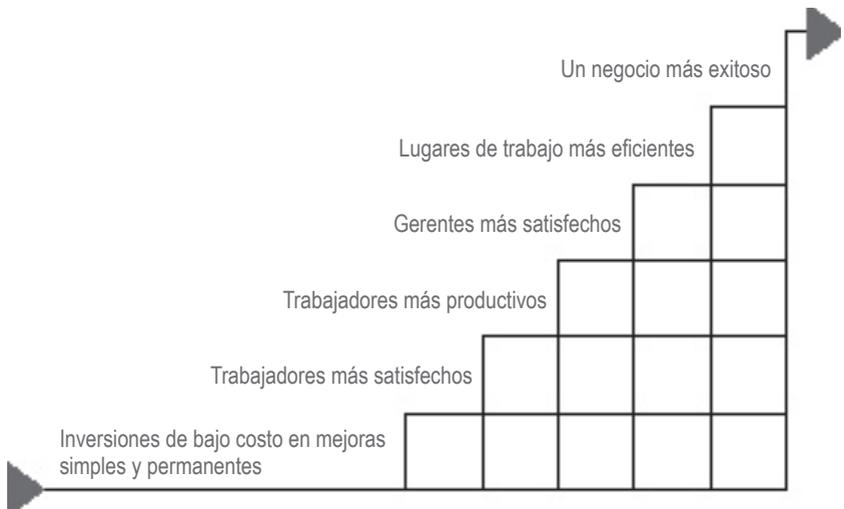
Reducción de costos y operaciones de producción

- Minimizar el desperdicio de materias primas
- Aumentar la calidad del trabajo
- Prevenir accidentes
- Organizar más eficientemente

Conseguir ganancias sostenidas

- Llevar a cabo planes para mejorar el nivel de la empresa
- Alentar un programa de mejoras continuas
- Lograr que las inversiones se transformen en mejoras tangibles
- Aprender de los demás: usar buenos ejemplos locales como guías.

GANANCIAS



MAYOR PRODUCTIVIDAD Y U

ALGUNOS COMENTARIOS ...

“El taller de capacitación de la metodología WISE abrió nuestros ojos para buscar nuevas mejoras. Pero uno no implementa esas mejoras solamente para ahorrar o ganar dinero. Lo que es verdaderamente importante es tener siempre en cuenta a los trabajadores. Es una fórmula segura para lograr la eficiencia máxima en la producción.”

Manuel R. Corleto, Vicepresidente y Gerente General,
Econotrade Inc., Filipinas.

¿Cómo cambió la situación después de la capacitación?

- “Agregamos apoyapies en todas las mesas que lo necesitaban. Ahora los trabajadores trabajan más cómodos.”

Desgranges Rothchild (Capacitador), AG Textiles, Haití

- “Disponemos de más ventiladores y surtidores de agua. Antes de la capacitación yo nunca bebía mucha agua; podía aguantar todo el día sin beber. Pero ahora entiendo la necesidad del agua para mi cuerpo. Ahora bebo mucha agua. He aprendido mucho de las normas y los principios vistos en las sesiones técnicas.”

Elius Soné (Supervisor de Producción), Confecciones y Embalajes, Haití

- “Ahora tenemos un lugar para cada cosa y cada cosa está en su lugar. Además hay menos desperdicios.”

René Valière (Control de Existencias), Martin's Enterprises, Haití

- “He trabajado en esta central eléctrica estatal durante muchos años. Estábamos acostumbrados a recibir instrucciones de arriba hacia abajo, en donde todo está planificado y decidido por la alta gerencia. El participar en un curso WISE, me permitió realizar un conjunto de mejoras en el taller, específicamente en el Servicio de Reparaciones. Los trabajadores apoyaron y participaron mucho y conseguimos resultados concretos. Los buenos ejemplos que observamos con WISE incentivaron a otros trabajadores y comenzó así una ola de cambios en toda la planta. Ahora estamos llevando a cabo nuevos planes de mejoras en el Servicio de Transporte y Suministro de Carbón. Estos resultados muestran que una gran empresa también puede beneficiarse de esta metodología. WISE hace honor a su nombre.”

Sr. Boldsaihan (Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo),
Usina de Ulaan Baatar, Mongolia

N MEJOR LUGAR DE TRABAJO

PRÁCTICAS EJEMPLARES DE WISE

El caso de Haití

En el año 2000 se inició un proyecto de cooperación técnica para mejorar las condiciones de trabajo en el sector de confección de indumentaria en Haití. Fue financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, organizado a través de la Asociación de Industriales de Haití y ejecutado por la OIT. Se diseñó para crear empleos de más calidad, apoyando las empresas en la realización de mejoras en sus condiciones de trabajo, de manera a cumplir con los requisitos de las compañías compradoras (normas mínimas en materia de condiciones de trabajo y seguridad y salud laboral). Durante tres años, las empresas participaron en cursos de capacitación organizados, y estimulados por WISE, de forma que se realizaron mejoras importantes. Actualmente existe una comprensión clara de las relaciones entre las condiciones de trabajo, las mejoras en los lugares de trabajo, y los incrementos de la productividad y la calidad. Otro resultado importante del proyecto fue que contribuyó a estrechar las relaciones entre ese sector productivo y las instituciones educativas y de formación profesional.

Costo: \$\$ (costo medio)

Beneficio: Los trabajadores cuentan con un lugar digno para comer, lo que contribuye para conseguir productos de calidad más alta y una mayor productividad.

ANTES



DESPUES



MAYOR PRODUCTIVIDAD Y U

El caso de Filipinas.

WISE comenzó a utilizarse en Filipinas hace más de quince años, siendo uno de los primeros países que adoptó ese enfoque de capacitación empresarial. La realización con éxito de varios programas piloto facilitaron la preparación y ejecución de un proyecto mayor de tres años de duración (1994–1996) con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El proyecto fue conocido como el proyecto WISE (in Work Improvement Small Enterprises). Los éxitos alcanzados se basan en los logros alcanzados desde entonces. El Departamento de Trabajo y Empleo (DOLE, en inglés) alcanzó, sin recursos externos, la capacidad necesaria para planificar, organizar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar los programas dirigidos a PyMEs, y pudo avanzar mucho más allá de los objetivos iniciales del proyecto. Actualmente WISE ha alcanzado todos los rincones del país y ha sido integrada como una de las políticas nacionales en la materia.

Costo: \$(costo bajo)

Beneficio: A esta cortadora de metales se le incorporó una guarda de protección fabricada en la propia empresa, que evita que las manos y la ropa de los trabajadores puedan ser atrapadas entre la correa y las poleas.

ANTES



DESPUES



UN MEJOR LUGAR DE TRABAJO

PRÁCTICAS EJEMPLARES DE WISE

(continuación)

El caso de Mongolia

La Federación de Empleadores de Mongolia (FEM) adaptó la metodología WISE para ofrecer nuevos servicios a sus empresas afiliadas, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país. Después de varios años de actividades reducidas, que utilizó para incrementar gradualmente su capacidad para organizar cursos WISE, la Federación adoptó una nueva estrategia en el año 2004 mediante la cual se asoció con otras instituciones locales para desarrollar actividades con WISE en todo el país. En 2005 se organizaron veinte cursos WISE y se han planificado muchos más para los años venideros. Las empresas de todo el país se están beneficiando y seguirán beneficiándose de esa iniciativa.

Costo: \$(costo bajo)

Beneficio: Un área de trabajo bien organizada y limpia contribuye a reducir el estrés, los riesgos de accidentes, así como el tiempo que es necesario para encontrar las herramientas y las materias primas. Mantener de esa manera las áreas incrementa la productividad y es bueno para el negocio.

ANTES



DESPUES



MAYOR PRODUCTIVIDAD Y U

BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES

Diferentes tipos de organizaciones pueden beneficiarse integrando programas basados en WISE a los servicios que ofrecen a sus PyMEs.

Tipo de organización	Beneficios por adoptar WISE
Organizaciones de empleadores	<ul style="list-style-type: none">■ Conseguir nuevos miembros y ofrecer servicios prácticos.■ Promover un mejor desempeño social de las empresas.■ Mejorar el desempeño productivo de los negocios.
Servicios de desarrollo de negocios	<ul style="list-style-type: none">■ Proveer un complemento a sus servicios financieros.■ Proveer protección frente a los problemas de seguridad y salud laboral.
Inspecciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">■ Contar con herramientas para pasar de un enfoque basado en el cumplimiento de la ley a otro más proactivo.■ Mejor preparación de los inspectores.■ Nuevos conocimientos técnicos de los inspectores.
Organizaciones de trabajadores	<ul style="list-style-type: none">■ Proveer herramientas para los comités de seguridad y salud en el trabajo.■ Identificar soluciones que beneficien a ambas partes para utilizarlas en las negociaciones colectivas.
Organizaciones femeninas	<ul style="list-style-type: none">■ Mejor trato de las cuestiones relevantes para las mujeres.■ Utilizar la experiencia práctica en situaciones laborales.
Organizaciones gubernamentales locales	<ul style="list-style-type: none">■ Ayudar a las empresas locales y a sus trabajadores para el beneficio de la comunidad local.■ Ofrecer herramientas para beneficiar a la comunidad local en diferentes cuestiones que le interesa.
Instituciones de formación profesional	<ul style="list-style-type: none">■ Alentar un buen conocimiento de las condiciones de trabajo, seguridad y salud entre los estudiantes.■ Generar graduados más competentes.
Institutos y centros especializados en productividad	<ul style="list-style-type: none">■ Adaptar sus servicios para las PyMEs.■ Proveer herramientas para incrementar sus servicios técnicos de asesoramiento.
Cooperativas e instituciones de micro-financiamiento	<ul style="list-style-type: none">■ Ayudar a mantener un crecimiento sostenido de sus miembros y su capacidad para generar ganancias.■ Diseminar un conjunto de buenas prácticas de bajo costo que incrementan la productividad.
Organizaciones que combaten el trabajo infantil	<ul style="list-style-type: none">■ Ayudar a las empresas a crear ambientes de trabajo más seguro para los trabajadores jóvenes.■ Menos casos de trabajo infantil peligroso.
Programas que promueven la responsabilidad social de las empresas	<ul style="list-style-type: none">■ Ocuparse sistemáticamente de las condiciones de trabajo.■ Mejorar la productividad y la competitividad.

N MEJOR LUGAR DE TRABAJO

Las informaciones técnicas ofrecidas en este folleto son solo una parte entre muchas otras que le pueden ayudar a mejorar su ambiente de trabajo y que le permitirá conseguir una productividad más elevada. Los profesionales especializados en la metodología WISE que se han entrenado en más de 40 países están trabajando en muchas pequeñas y medianas empresas para mejorar sus condiciones de trabajo e incrementar su productividad. También podrán ayudarlo a usted a poner en marcha estas ideas en su empresa.

Metodología WISE

Las siguientes publicaciones de la OIT ofrecen una información detallada acerca de la metodología WISE y de sus contenidos:

La Guía para la Acción ha sido concebida para empresarios y provee un conjunto de ideas y soluciones de utilización práctica.

El Manual para Formadores, que acompaña a la Guía para la Acción, explica de manera detallada cómo organizar distintos tipos de eventos de capacitación para incrementar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo.

Usted puede conseguir más informaciones escribiendo al

Programa sobre las condiciones de trabajo
y del empleo (TRAVAIL)
Sector de la Protección Social
Oficina Internacional del Trabajo
4, route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

Tel. +41 22 799 6754
Fax +41 22 799 8451
Correo electrónico: travail@ilo.org

www.ilo.org/wise

