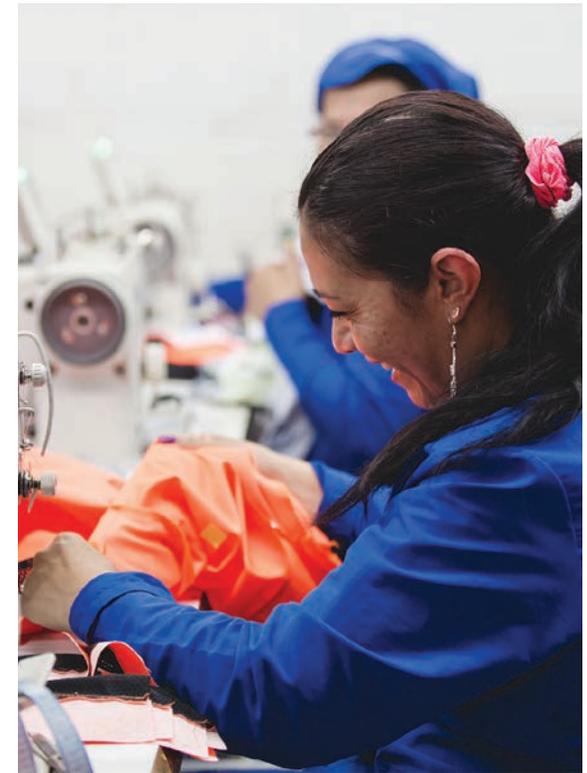
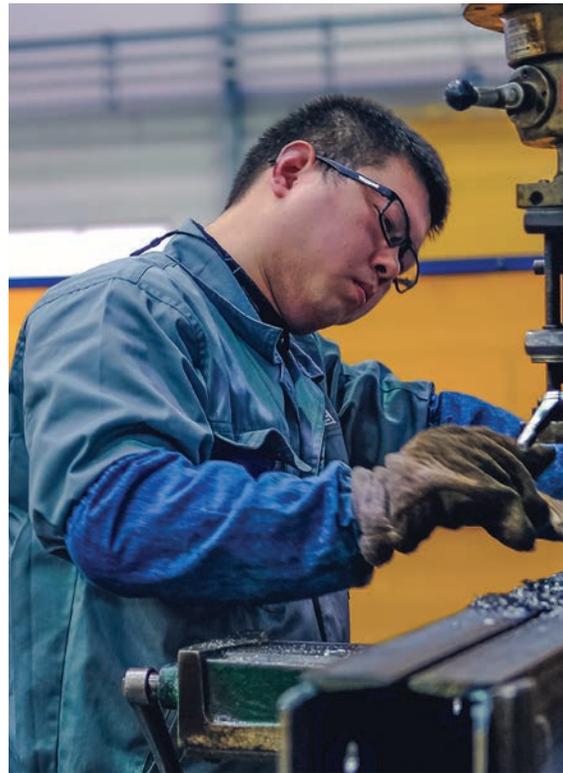


Oficina  
Internacional  
del Trabajo  
Ginebra

## APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA ESTIMULAR EL CRECIMIENTO Y LA CREACIÓN DE MEJORES EMPLEOS



**PROMOCIÓN DE EMPRESAS COMPETITIVAS, RESPONSABLES Y SOSTENIBLES**

Más de **1,100** empresas capacitadas en las Fases I y II

Más de **270,000** empleados se han beneficiado de las mejoras en las empresas

### Resultados de la Formación SCORE



La metodología Promoción de Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles (SCORE) consiste en un programa global de la OIT que mejora la productividad y las condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresas (PYMES). La intervención principal del programa global consiste en apoyar la implementación de la Formación SCORE, la cual combina la formación práctica en el aula con la consultoría *in situ* en las fábricas. La Formación SCORE demuestra las mejores prácticas internacionales en los sectores de la manufactura y los servicios y ayuda a las PYMES participar en las cadenas globales de suministro.

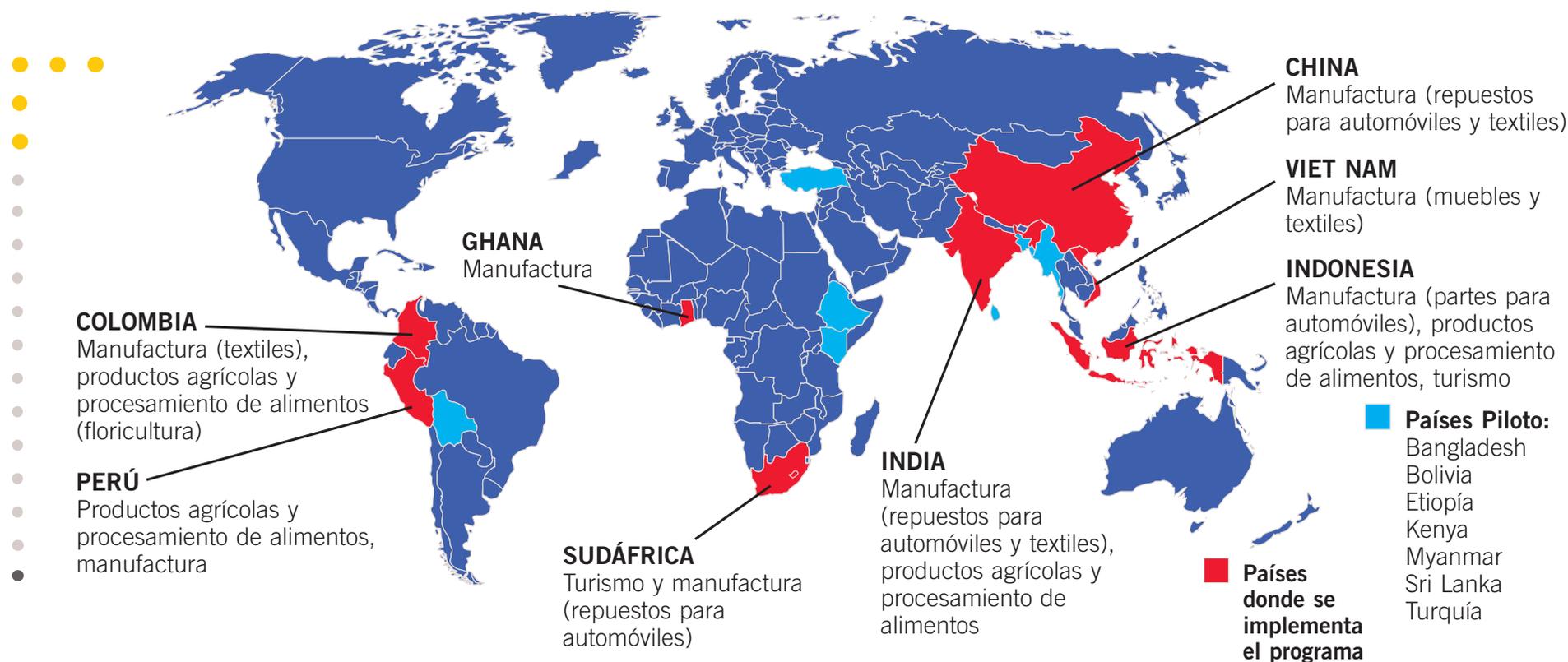
La Formación SCORE se centra en el desarrollo de relaciones de cooperación en el trabajo que redunden en beneficios compartidos. Los cinco módulos de la Metodología SCORE son: la Cooperación en el Lugar de Trabajo, la Gestión de la Calidad, la Producción Más Limpia, la Administración del Recurso Humano, y la Salud y la Seguridad en el Trabajo. Cada módulo incluye un curso de formación de dos días en el aula dirigido a gerentes y trabajadores, seguido de consultas *in situ* con expertos del sector que ayudan a poner en práctica en el lugar de trabajo los aprendizajes de la formación.

La OIT proporciona asistencia a agencias gubernamentales, proveedores de servicios de formación, asociaciones profesionales y sindicatos en economías emergentes en África, Asia y América Latina con la finalidad de que dichas entidades puedan impartir la metodología SCORE a las empresas.

## PAÍSES Y SECTORES DEL PROGRAMA SCORE

El programa SCORE es financiado por la Secretaría de Estado de Economía de Suiza y el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo. Bajo las Fases I y II se capacitó a más de 1,100 empresas y más de 270,000 empleados en los países del programa.

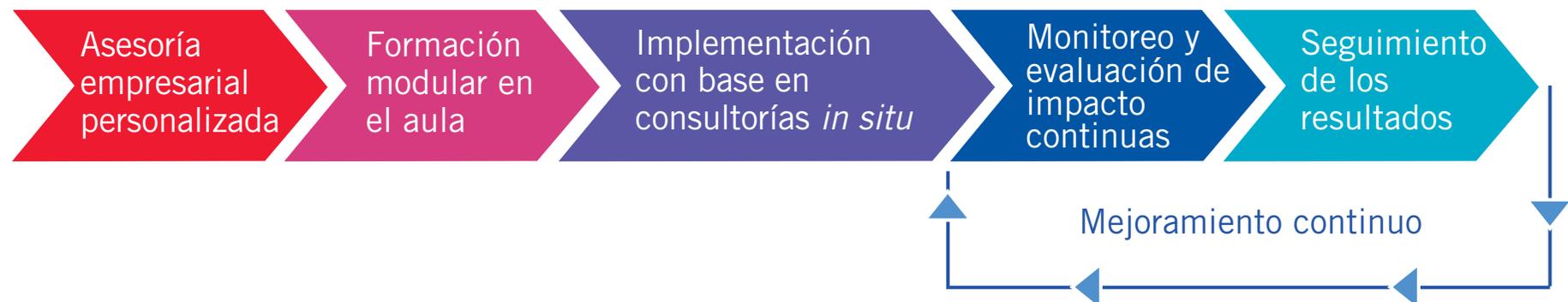
El programa está activo en un grupo central de 8 países: China, Colombia, Ghana, India, Indonesia, Perú, Sudáfrica y Viet Nam; y sostiene actividades en varios países piloto, entre los que figuran Bolivia, Turquía, Sri Lanka, Myanmar, Etiopía, Bangladesh y Kenia. En la Fase III, el programa continuará trabajando para asegurar que los socios nacionales estén listos para promover y distribuir la Metodología SCORE de manera independiente a largo plazo.



## EL PROCESO DE FORMACIÓN DE SCORE

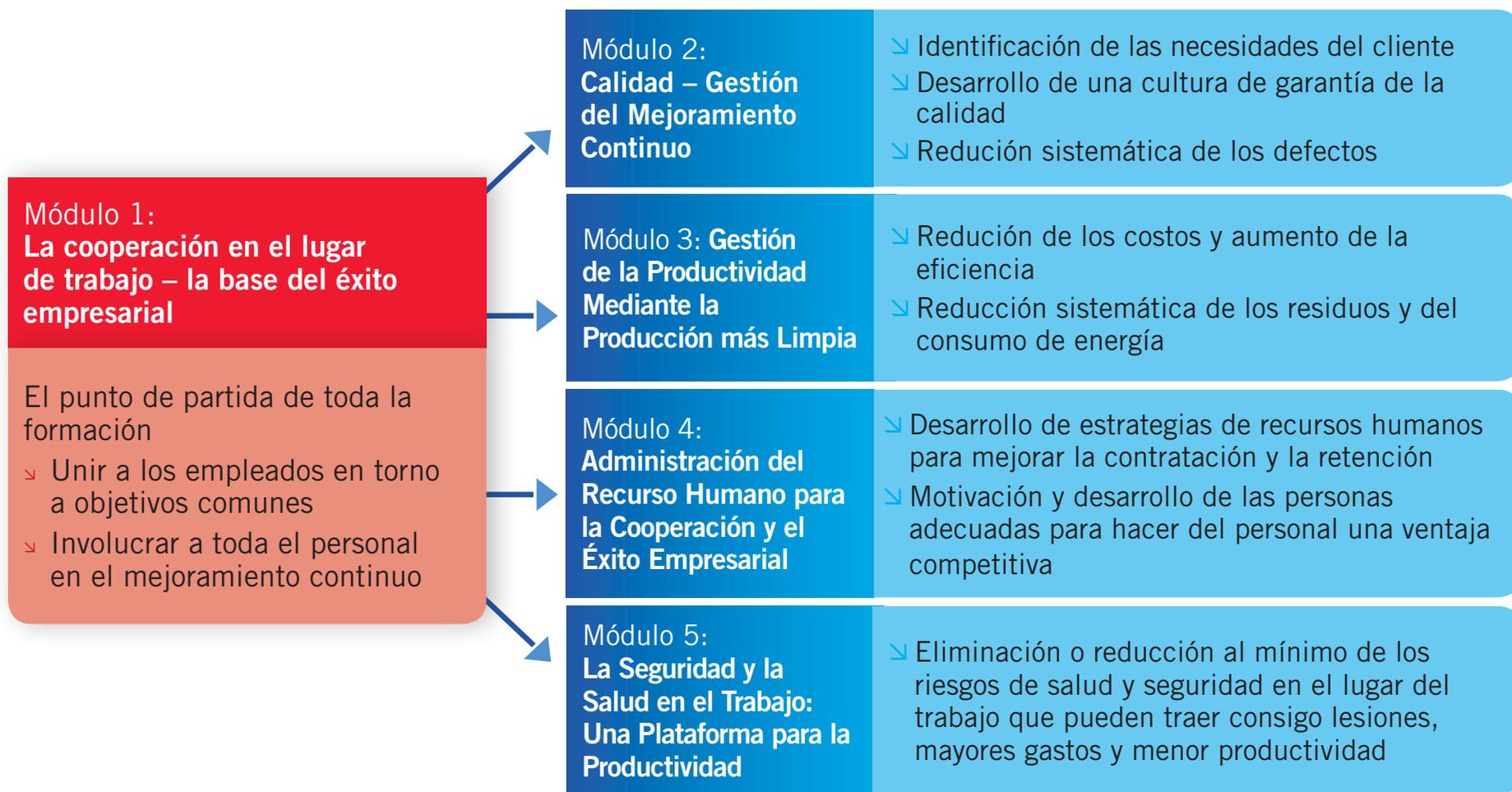


La formación de cada módulo comienza con un taller de dos días facilitado por un experto. En el taller se capacitan de cuatro a cinco empresas a la vez y cada empresa está representada por cuatro participantes: dos gerentes y dos trabajadores. Después del taller, los expertos visitan las empresas para ofrecer asesoramiento y apoyo, llevando a la práctica al mismo tiempo los aprendizajes de la formación.



## LOS MÓDULOS DE LA FORMACIÓN SCORE

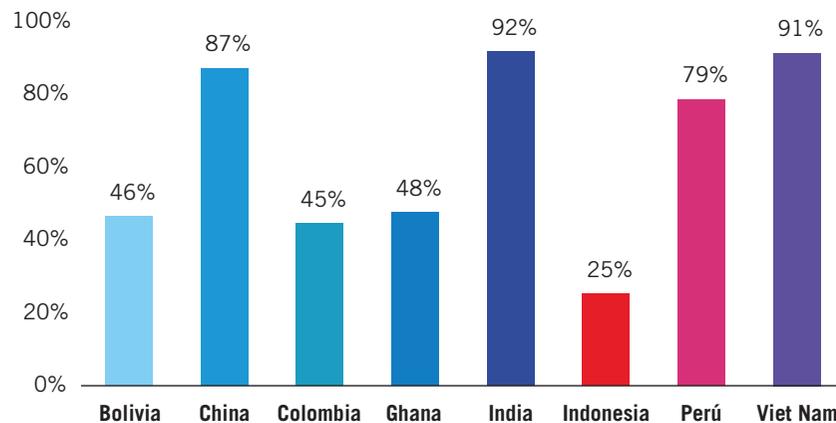
Todas las empresas inician la Formación SCORE con el módulo 1: La Cooperación en el Lugar de Trabajo – La Base del Éxito Empresarial: A continuación, se selecciona los módulos adicionales en base a las prioridades decididas durante la evaluación inicial.



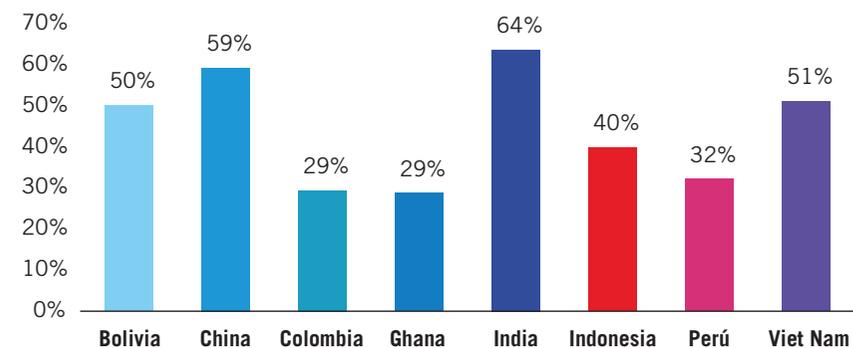
# IMPACTOS CLAVE DE LA FORMACIÓN SCORE A NIVEL DE EMPRESA

El programa SCORE ha desarrollado una base de datos de Monitoreo y Evaluación que permite dar seguimiento a los impactos de la Formación mediante el uso de indicadores. Las gráficas acá presentadas son extraídas de la base de datos de SCORE (octubre 2016).

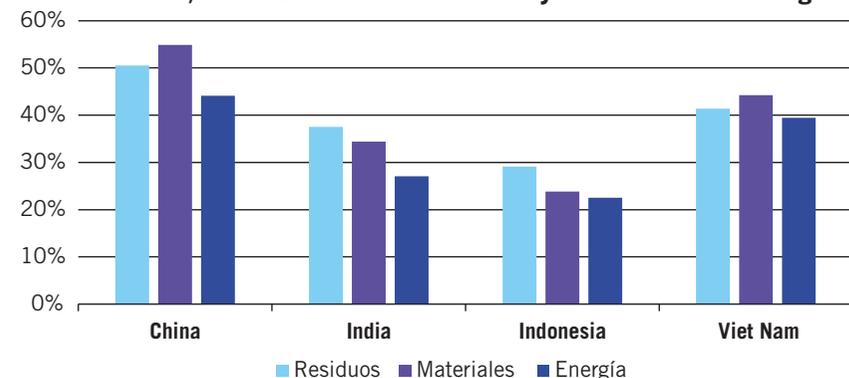
**Porcentaje de empresas SCORE que señalan reducciones de costos**



**Porcentaje de empresas SCORE que señalan reducciones en la tasa de defectos**



**Porcentaje de empresas que señalan reducciones en la cantidad de residuos, la utilización de materiales y el consumo de energía**



## CON SCORE TODOS GANAN

### LOS PROPIETARIOS DE PYMEs Y LAS AGLOMERACIONES EMPRESARIALES

- > Mayor acceso a los mercados nacionales y mundiales a medida que más empresas pueden cumplir con los requisitos de los compradores y la legislación laboral
- > Empleados más sanos y motivados y mejores relaciones en el lugar de trabajo
- > Menos desperdicios y defectos, lo que reduce los costos y aumenta la productividad
- > Oportunidad de establecer redes y compartir nuevas prácticas

### LOS TRABAJADORES DE PYMEs

- > Oportunidades para mejorar la seguridad y resolver problemas, creando un lugar más saludable y mejor para trabajar
- > Oportunidades para tener voz en la empresa, para contribuir y beneficiarse del crecimiento

### LOS COMPRADORES NACIONALES E INTERNACIONALES

- > Proveedores más competitivos mediante un mejor cumplimiento de las normas
- > Menor riesgo a la reputación debido a las malas prácticas de los proveedores

### LA COMUNIDAD SE BENEFICIA A TRAVÉS DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

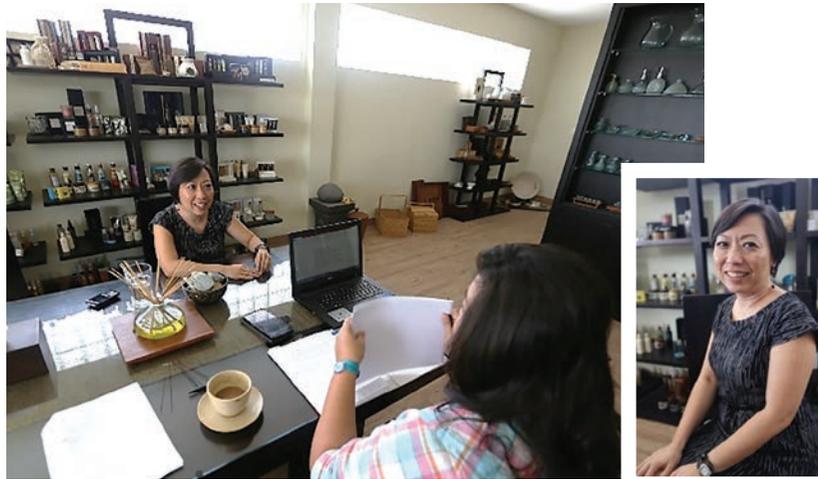
La Formación SCORE permite a las PYMEs mejorar la cooperación entre trabajadores y gerentes y crear lugares de trabajo más seguros, eficientes y productivos. A su vez, esto aumenta la competitividad y el potencial de que las empresas crezcan y aporten más y mejores empleos a las comunidades locales.

La promoción de prácticas respetuosas con el medio ambiente es parte integral de la formación como factor importante de la sostenibilidad y la salud de los trabajadores y, con frecuencia, es también una fuente de reducción de costos. Por ejemplo, se apoyan los esfuerzos de las empresas participantes para reducir los desperdicios, reciclar, manejar los contaminantes de forma segura y muchas otras medidas para lograr una empresa “más verde.” Tales mejoras contribuyen a promover una comunidad más sana, mejoran el acceso de las empresas a los mercados de exportación (a través de un mejor cumplimiento de las normas) y ayudan a hacer el producto final más atractivo para consumidores que son cada vez más conscientes del cuidado del medio ambiente.



*Viet Nam: Los sobrantes de madera de la fabricación de pisos y muebles se utilizan para crear nuevos productos tales como tablas de picar.*





La directora ejecutiva Maria Satiatri se reúne con un empleado.



- ① Reunión periódica del Equipo de Mejoramiento Empresarial con trabajadores y gerentes.
- ② El crecimiento de la compañía ha llevado a la apertura de nuevas instalaciones en Ungasan, Bali.
- ③ Empleada del laboratorio de desarrollo de productos.
- ④ Servicio de guardería infantil ofrecida a los empleados.

## UN ESTUDIO DE CASO DE SCORE EN INDONESIA

La Formación SCORE ayudó a María Satiatri, Fundadora y Directora Ejecutiva de Spa Factory Bali, a mejorar la eficacia de su organización y sentar las bases del éxito en el futuro.

En 2002, María Satiatri tuvo el sueño de iniciar una carrera vendiendo productos de spa. Trece años después, es la orgullosa propietaria de Spa Factory Bali. De comienzos modestos desde casa con solo 1 empleado, la compañía cuenta ahora con una fábrica de 1,450 m<sup>2</sup> con 32 empleados a tiempo completo y vende sus productos a través de varios hoteles y centros vacacionales internacionales y locales.

Cuando Spa Factory Bali se unió al programa de Formación SCORE, la compañía se encontraba creciendo en medio de una fuerte competencia, y María estaba consciente de que había aspectos de la gestión empresarial en su conjunto que le impedían alcanzar su potencial pleno. La compañía completó el primer módulo SCORE a principios de 2015 y logró un progreso impresionante, especialmente en dos áreas:

1. **La organización del lugar de trabajo:** Se introdujo el método de las 5 “S” en varias zonas de trabajo incluyendo el almacén, producción y la zona de oficinas.
2. **Comunicación y flujo del trabajo:** Se introdujeron mejoras para facilitar el flujo del trabajo, particularmente cuando había más de un departamento involucrado en un proyecto.

*“Después de la Formación SCORE, animé a los empleados a tomar parte más activa en las discusiones y la identificación de problemas. Sabía que esto era esencial dado que la formación enfatiza el papel central de los empleados como agentes de cambio: de modo que cuando se necesita un cambio, la iniciativa surge de los empleados.”*

**María Satiatri**  
Fundadora y Directora Ejecutiva  
Spa Factory Bali

Junto con la mejora de la comunicación y la organización del espacio de trabajo, se creó un Equipo de Mejoramiento Empresarial (EME) y se introdujo un sistema de sugerencias. Los empleados comunicaban los problemas e ideas a través de buzones de sugerencias y estaban contentos de trabajar junto a los gerentes para resolver los problemas e implementar ideas, particularmente en el almacén. El EME se esforzaba por generar entusiasmo en todas las líneas de producción y oficinas y asegurar que las actividades de las 5 “S” fueran sostenibles.

María se dio cuenta de que antes de la Formación SCORE, ella estaba perdiendo el entusiasmo por su trabajo debido a la carga de los problemas rutinarios. *“No tenía el conocimiento suficiente para dirigir una fábrica, pero ahora estoy aprendiendo de SCORE,”* dice María.

Una de las cosas de las que ahora se da cuenta es lo importante que es capacitar al personal – incluyendo el que participen en la Formación SCORE. *“Veo la Formación SCORE como un curso excepcional para todos los empleados. Los empleados a menudo no hacen algo porque no saben cómo hacerlo –por ejemplo, organizar los productos adecuadamente en el almacén. Este es el tipo de conocimientos que hemos adquirido a través de SCORE.”*

Spa Factory Bali ha completado los cinco módulos de la Formación SCORE. La compañía ha señalado una amplia gama de beneficios, incluyendo una reducción sostenida en el ausentismo, la creación de un comité de salud y seguridad, descripciones de puestos para todos los miembros del personal, un sistema de mantenimiento de maquinaria e importantes reducciones de costos en toda la empresa. El EME se reúne cerca de 3 veces al mes y en 2015 completó más de 20 proyectos de mejoramiento empresarial a raíz de las sugerencias del personal.

*“Ya que el lugar de trabajo ahora está limpio y ordenado, el flujo del trabajo y la comunicación funcionan tan bien que el tiempo no se siente. De repente es hora de irse a casa. Aquí me siento en mi casa: es como mi segundo hogar.”*

**Thoyibun Riki Mat Hora**  
Supervisor de Ensamblaje  
Spa Factory Bali

## HERRAMIENTAS PARA EL ÉXITO: CÓMO SCORE PROMUEVE EL MEJORAMIENTO CONTINUO

### El Equipo de Mejoramiento Empresarial

La primera acción que realizan usualmente los participantes tras la formación de dos días de SCORE es organizar un Equipo de Mejoramiento Empresarial (EME). El EME lo integran trabajadores y gerentes con la finalidad de identificar los problemas que se debe abordar y crear un Plan de Mejoramiento Empresarial. Para algunas empresas, la idea de que los trabajadores y los gerentes discutan juntos los problemas es algo innovador. Incluso en las empresas donde se dan tales discusiones, la comunicación es a menudo vertical, dando poca o ninguna oportunidad de que los trabajadores compartan sus preocupaciones o sus ideas de mejoras.

La formación del EME puede parecer un paso pequeño, pero es el impulsor principal de una cultura de cambio que promueve la cooperación en el lugar de trabajo, el mejoramiento continuo y la innovación.

### El intercambio de ideas: los sistemas de gestión de las sugerencias de los trabajadores

Un sistema de gestión de las sugerencias de los empleados es una manera de que los trabajadores compartan sus ideas para mejorar las operaciones del lugar de trabajo y la empresa. Ya que son los operadores de la maquinaria, los trabajadores de la línea de ensamblaje, las personas



*Recolección de las sugerencias de los empleados*

de mantenimiento y otros trabajadores del taller quienes se encargan de los procesos durante todo el año, ellos conocen mejor que nadie dónde se malgasta el tiempo o dónde surgen los problemas. Ellos a menudo tienen excelentes ideas sobre cómo evitar estos problemas, pero sienten que no tienen voz. El sistema de sugerencias da respuesta a esta situación y puede dar lugar al intercambio de ideas nuevas para mejorar la eficiencia y la calidad, a la vez que proporciona a los trabajadores un mayor sentido de participación en la empresa.

*“Este programa da al personal la capacidad de gestionar su propio espacio de trabajo, lo que les mantiene motivados y les proporciona habilidades que pueden aplicar en su vida personal.”*

**Ms. Mpho Mudau**  
**Gerente de Servicios de Hostelería**  
**Letaba Rest Camp, Sudáfrica**



## MÁS HERRAMIENTAS DE SCORE

### Medición de las mejoras

La Formación SCORE incorpora dos tipos de medición del cambio. El primero es la recolección de datos de antes y después de la implementación. También se registra si la empresa cuenta o no con políticas o prácticas importantes de salud y seguridad o si sostiene o no reuniones regulares en el lugar de trabajo. Otros indicadores dan seguimiento a los cambios relacionados con la productividad, las condiciones físicas y los asuntos relacionados con los empleados; por ej., la tasa de defectos, la tasa de accidentes y la rotación de empleados.

La segunda forma de medición que promueve SCORE se denomina medición visual y está inspirada en el método de las 5 “S” para el mejoramiento continuo. Consiste en sacar fotografías de antes y después de la intervención y colocarlas en un tablero para que todos puedan ver la diferencia que se puede lograr mediante mayormente acciones sencillas y de bajo costo. La evidencia visual y los datos recopilados muestran tanto

a gerentes como trabajadores los beneficios de sus esfuerzos conjuntos, lo que impulsa un programa de cambio continuo.

### La aplicación de las 5 “S”

El método de las 5 “S” es una excelente forma de fomentar la cooperación en el lugar de trabajo, ya que se basa en el trabajo en equipo y la resolución de problemas de manera conjunta. El nombre “5 ‘S’” proviene de las palabras japonesas utilizadas para las cinco “reglas de limpieza”, que comienzan con la letra “se” (o “shi”).

En muchas empresas, la organización deficiente del trabajo y el desorden crean un importante obstáculo para la productividad al incrementar el tiempo para encontrar las cosas, crear retrasos en la entrega, acarrear problemas por la expiración de las materias primas y aumentar los accidentes y las pérdidas por averías. Las 5 “S” proporcionan un sistema sencillo que las empresas pueden implementar fácilmente para evitar este tipo de problemas.

### EL CÍRCULO DE MEJORA DE LAS 5 “S” DE KAIZEN

Hacer las cosas espontáneamente sin que se le diga u ordene

Hacer de la limpieza y el orden partes de la rutina diaria





1. Total Produksi	—	17.97
2. Total Reject	—	IND = 2
3. Complete Delivery	> 80%	
4. On Target Delivery	> 50%	
5. Late Delifery	< 30%	
6. Sumber Daya Manusia	TOTAL	121
7. Total Jam Kerja	248.740	YTD:
8. Kasus First Aid (KFA)	1	YTD:
9. Lost Time Injury (LTI)	1	YTD:
10. Fatality (FTA)	0	YTD:

> Seguimiento de los datos



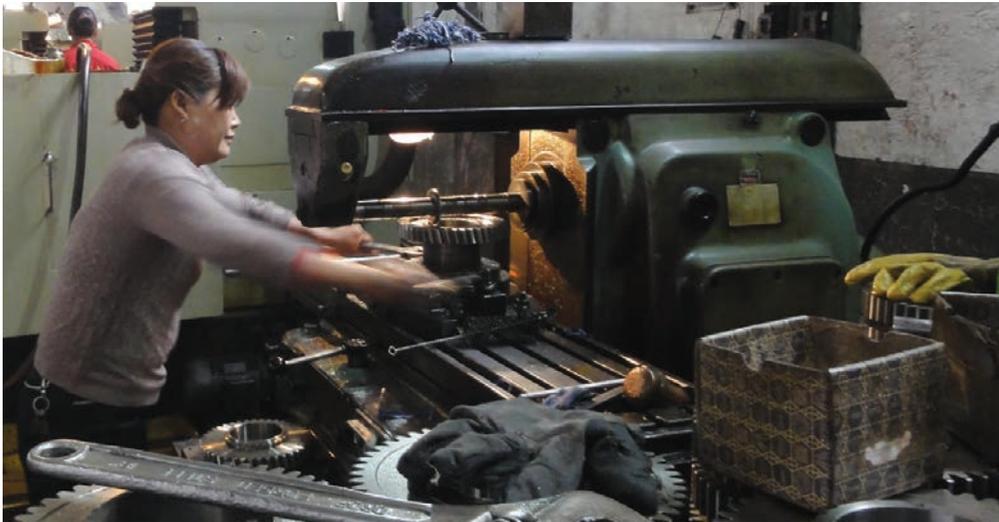
> Reconocimiento de los logros del personal



> **Antes:** Una estación de trabajo desorganizada e incómoda



> **Después:** La estación de trabajo ahora reorganizada para mayor comodidad y eficiencia



## LO QUE DICEN LOS PARTICIPANTES SOBRE LA FORMACIÓN SCORE

*“Nuestro entorno de trabajo ha cambiado sobremanera. Ahora está limpio, organizado y debidamente señalado. Me siento más satisfecha y cómoda en el trabajo. Tengo menores tasas de defectos, menos quejas de los clientes y he ganado el reconocimiento de los gerentes.”*

Wang Ling, Empleada,  
Dailan Kahui Electronic Co., China

*“El proceso de trabajo es más eficiente ahora. Antes nos llevaba cinco días producir 100 piezas de ropa. Hoy nos toma solo cuatro días.”*

R. Montoya,  
Supervisor del Círculo de Calidad, Colombia

*“Los formadores nos dieron un impulso. Nos monitoreaban para asegurar que los diversos proyectos que iniciamos se estuvieran llevando a cabo y nos animaban a continuar cuando aflojábamos el paso.”*

Eva Gaizer, Gerente de Aseguramiento de la Calidad,  
Dannex, Ghana



*“No creíamos que hubiera más margen para introducir mejoras. Solo después de participar en la Formación SCORE nos dimos cuenta de que muchas cosas podían mejorarse y que estaban dentro de nuestra capacidad financiera.”*

Ratri Sapta, Director de Desarrollo de RRHH,  
Lestari Dini Tunggul, Indonesia

*“Fueron los empleados quienes iniciaron e implementaron estas actividades de mejoramiento, lo que para nosotros es el logro más importante y significativo.”*

Nguyen Cong Tran, Director Adjunto,  
Phu Tai Jsc., Viet Nam

*“Con las iniciativas sencillas pero altamente eficaces del Módulo 1 de SCORE, nuestro trabajo en equipo se ha visto fortalecido y la motivación y la satisfacción de los empleados con el trabajo ha aumentado.”*

Shrikant Vaidya,  
Heavy Equipment Ltd., India

*“Mi negocio se ha beneficiado definitivamente. Estamos haciendo las cosas más eficientemente. Hay una mayor participación del personal y el servicio al cliente ha mejorado. Yo no estaba realmente convencido de que SCORE tendría algún valor para mi empresa. Bastó con un día de formación para cambiar completamente esa visión.”*

Andrew Attwood, Propietario,  
Casa de Huéspedes Antbear, Sudáfrica

La tasa promedio global de  
satisfacción con la formación  
SCORE es de **87%**.



## El programa

La Promoción de Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles (SCORE) consiste en un programa de formación práctica y de asesoramiento *in situ* que mejora la productividad y las condiciones de trabajo de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). La Formación SCORE demuestra las mejores prácticas internacionales en los sectores de la manufactura y los servicios y ayuda a las PYMEs participar en las cadenas globales de suministro.

La Metodología SCORE forma parte integral de la Unidad de Pequeñas Empresas de la OIT, y ha sido desarrollada e implementada con el apoyo de la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (SECO) y el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo (NORAD).



Olga L. Orozco  
Experta Internacional en Empresas  
Responsables y Sostenibles  
OIT Países Andinos  
orozco@ilo.org  
Tel.: +51 1 615 0348



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
**State Secretariat for Economic Affairs SECO**



**Norad**

