
Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de pequeñas y medianas empresas

Juan Carlos Hiba

Este artículo desarrolla las estrategias y resultados de la aplicación, en los países de nuestra región, de la metodología desarrollada por la Oficina Internacional del Trabajo «Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo» («ideas prácticas para propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas industriales»). Se trata de un método activo de capacitación empresarial destinado a hacer más eficaces a las PYME y mejorar la calidad de su vida laboral. Este método se adapta a las condiciones locales y da prioridad a las actividades prácticas, y su eficacia, verificada en cientos de empresas, beneficia también a los trabajadores. El autor es funcionario del Servicio de Condiciones de Trabajo y de Actividades de Bienestar de la OIT, en Ginebra.

61

Es posible sostener con firmeza que casi todos los países de la región asignan un papel importante al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en los planes de desarrollo de sus economías.

1. Contribución de las pequeñas y medianas empresas de la región al desarrollo y a las condiciones de trabajo

Existen buenas razones para esa afirmación: tales empresas ocupan,

en general, a un porcentaje importante del total de la mano de obra a nivel nacional, consumen grandes cantidades de materias primas, satisfacen a los mercados internos alejados de los grandes centros urbanos, promueven el desarrollo de capital nacional y contribuyen a la generación de empleo. En suma, constituyen un motor significativo para el desarrollo nacional.

Por otra parte, los procesos de ajuste estructural que se realizan en

la región, sumados al establecimiento de los acuerdos comerciales subregionales –Mercosur, Acuerdo de Cartagena y el Tratado de Libre Comercio– colocan a las PYME frente a una situación plena de grandes desafíos. Las barreras comerciales están desapareciendo, las oportunidades dentro del mercado regional crecen, los productos y servicios creados y ofrecidos por ellas pueden cruzar las fronteras.

A pesar del papel significativo que este sector empresarial desempeña en las economías nacionales para llevar sus productos a nuevos mercados, la gran mayoría de ellas no está suficientemente preparada para afrontar esta oportunidad nueva que les ofrece el mercado regional; menos aun están, en general, para desarrollarse dentro de una economía mundializada. Algunas de las características más notables de ese tipo de empresas, y que casi siempre se dejan de lado a la hora de concebir estrategias para afianzar su desarrollo, muestran que en ellas el trabajo es más difícil, la cantidad de accidentes es más elevada y que, en general, las condiciones de trabajo son menos favorables que en las empresas de mayor porte. También se observa que la calidad de sus productos muchas veces no alcanza a cumplir con las normas internacionales, que su productividad laboral es baja y que la competitividad del sector está por debajo del nivel deseable.

2. Una metodología de capacitación empresarial de la OIT

Con el propósito de contribuir a mejorar la suerte de las PYME, de modo que puedan superar algunos de sus problemas más significativos y que se fortalezcan frente a mercados más exigentes, la OIT desarrolla la metodología de capacitación empresarial «**Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo**» (Thurman et. al. 1989). Este enfoque metodológico (v. Recuadro 1) tiene en cuenta tanto las limitaciones que confrontan como las oportunidades que ofrecen las PYME y se adapta a las necesidades y posibilidades locales de esas empresas. La capacitación está dirigida a sus dueños y gerentes y se ofrece bajo la forma de seminarios intensivos y prácticos.

En forma resumida: la capacitación les ofrece una variedad de oportunidades para comprender que las condiciones de trabajo y la calidad de los productos, por un lado, y la productividad y competitividad, por el otro, son conceptos estratégicos para el desarrollo de las empresas y que están estrechamente vinculados entre sí. A través del funcionamiento de **pequeños grupos de trabajo** y de **visitas a las propias empresas**, la metodología también facilita el intercambio de experiencias y promueve el asesoramiento mutuo en esos y en otros temas. Les ayuda, además, a organizar eficazmente un control sistemático de los principales problemas referidos a las condi-

Recuadro 1

Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo

La metodología «Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo», producto destinado a la capacitación gerencial, se enmarca dentro de los



objetivos del Programa Internacional para el mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (PIACT). Comenzó a ser desarrollado por la OIT en algunos países asiáticos: India, Tailandia y Filipinas, a mediados de la década de los años ochenta. Las primeras ediciones oficiales del material de capacitación (una «Guía para la acción» y un «Manual de formadores») se publica-

ron en 1989, primero en inglés y luego en castellano. Existen además versiones en francés, portugués, húngaro y *thai* (tailandés).

Actualmente se desarrolla en Filipinas un proyecto de cooperación técnica basado en la metodología; se trata de un proyecto de tres años, financiado por el PNUD y de ejecución local que concluye en 1997. Los contenidos técnicos de los materiales de capacitación fueron adaptados a distintos sectores productivos, entre ellos, el metalmecánico, el del mueble y la madera y el de la alimentación. Se creó una base de datos de mejoras en las condiciones de trabajo y se desarrollaron cursos intensivos de formación para cientos de formadores, seminarios intensivos para miles de dueños y gerentes de PYME. En cooperación con otro proyecto de la OIT dedicado a la formación de trabajadores se preparó un manual dirigido a éstos y sus representantes para capacitarlos en el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

La metodología también ha sido introducida con éxito en Africa. A a partir de 1993 se desarrolló una serie de seminarios piloto en Kenya, Tanzania y Zimbabwe y próximamente se realizarán actividades promocionales en Africa del Sur y otros países de la región.

ciones y a la organización del trabajo que afectan en forma negativa la productividad laboral. Por fin, les permite instaurar y controlar, con la cooperación de los trabajadores, un proceso voluntario y sostenido de mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.

En primer lugar, la metodología concebida por la OIT permite la identificación de acciones destinadas a tales fines. En ese intento se utilizan **listas de sugerencias** que permiten detectar problemas y poner en marcha iniciativas para resolverlos. La metodología promueve asimismo la realización de una serie de acciones voluntarias e inmediatas para mejorar en forma rápida un conjunto de aspectos clave de las condiciones de trabajo existentes en los talleres de producción.

64

Muchas de las mejoras inmediatas que se realizan son de muy bajo costo y seguidas de otras acciones similares o de mayor envergadura a mediano y largo plazo. Todas las mejoras son incorporadas en **planes de acción** que los participantes preparan a la medida de sus necesidades y posibilidades. La metodología también favorece, como se ha señalado, una acción integrada entre la gerencia y los trabajadores, tanto para poner en marcha el proceso de cambio como para asegurar que las mejoras instaladas sean permanentes. Este aspecto particular del enfoque de la capacitación alienta la participación de los trabajadores, genera oportunidades para que contribu-

yan con ideas propias y se sientan partícipes del proceso de cambio y ofrece una serie de caminos para facilitarla (Kogi, 1995).

3. Estrategias y principios metodológicos

Para el desarrollo de los seminarios de capacitación empresarial, los programas ponen especial énfasis en:

- el asesoramiento práctico (ayudar en el «**cómo hacer**», en vez de imponer el «**usted debe**»);
- la identificación y aplicación de soluciones de bajo costo; y
- el desarrollo de soluciones orientadas a mejorar simultáneamente las condiciones de trabajo, la calidad de la producción y la productividad del trabajo.

Los programas de capacitación están basados en seis principios básicos que constituyen el fundamento de la metodología:

- concebir mejoras adaptadas a las situaciones reales locales;
- poner énfasis en la obtención de resultados concretos;
- vincular las condiciones de trabajo con los demás objetivos gerenciales;
- usar como técnica el aprendizaje a través de la práctica;
- alentar el intercambio de experiencias; y
- promover la participación de los trabajadores.

4. Contenido técnico de los seminarios

El contenido de los temas técnicos que se presentan en los seminarios intensivos de capacitación se adapta a los problemas y a las necesidades de los participantes. La experiencia ha demostrado, asimismo, que existe un conjunto de materias que resultan de interés común a todas o a casi todas las empresas y que promueven un tratamiento sistemático de mejoramiento de las condiciones de trabajo. Los siguientes temas son discutidos, según la extensión del programa, en dos o tres sesiones de trabajo: **almacenamiento y manipulación de materiales; diseño de los puestos de trabajo; uso eficiente de la maquinaria; control de sustancias riesgosas; iluminación; servicios de bienestar en el lugar de trabajo; locales industriales; y organización del trabajo.** Ellos se complementan con otros tres temas que facilitan la puesta en marcha y la evaluación del proceso de cambio: **aplicación de las mejoras; participación de los trabajadores; y control de la productividad.**

Las mejoras inmediatas más comunes en las condiciones y el medio ambiente de trabajo que se observan en la práctica incluyen, entre otras: arreglos para mejorar rápidamente el almacenamiento y la manipulación de materias primas y de los productos semielaborados; el rediseño físico y funcional de los puestos de trabajo; el mejoramiento de la seguridad de las

máquinas, equipos y herramientas; el control eficaz de la contaminación del medio ambiente; la realización de operaciones industriales en forma segura; el aprovechamiento más eficaz del edificio y la realización de mejoras en la iluminación de los puestos y sectores de trabajo; el reacondicionamiento a bajo costo de las instalaciones y los servicios de bienestar para los trabajadores; y la reorganización de los procesos productivos.

5. Resultados típicos de los seminarios de capacitación

Los seminarios intensivos y comprensivos de dos o tres semanas de duración permiten la realización, en cada empresa, de algunas mejoras inmediatas (aquellas que resultan las más sencillas y que no implican costo alguno); el inicio de tareas preliminares para la realización de otras y la planificación de aquellas que podrán encararse en los meses posteriores al seminario. El Cuadro 1 presenta los resultados alcanzados en tres seminarios realizados en Brasil en 1993, clasificados según la naturaleza de las mejoras realizadas (Maciel, 1994).

6. Impacto sobre la productividad

Desde el punto de vista de la **productividad**, a través de los temas técnicos que se discuten durante los seminarios, la metodología presta especial atención a los factores internos que la afectan: la tecnología, el producto, los

Cuadro 1
Resultados de tres seminarios intensivos clasificados
según los tipos de mejoras. Brasil, 1993

Tema técnico	Cantidad de empresas con mejoras (total 66)	Cantidad de mejoras en los Planes de Acción	Cantidad de mejoras			
			inmediatas y completadas	en desarrollo	planificadas	desechadas
Almacenamiento y manipulación de materiales	62	189	75	55	54	5
Diseño de los puestos de trabajo	54	131	40	59	20	12
Uso eficiente de la maquinaria	48	131	51	34	39	7
Control de sustancias peligrosas	53	113	43	30	36	4
Iluminación	43	92	36	23	29	4
Servicios de bienestar	57	180	47	48	72	13
Locales industriales	57	171	53	33	81	4
Organización del trabajo	39	71	28	11	26	6
Totales	–	1.078	373	293	357	55

66

materiales y equipos, el personal, los métodos de trabajo y la gestión gerencial. La metodología focaliza la acción sobre aquellos factores que están al alcance del empresario para poder intervenir y mo-

dificarlos. Entre los indicadores directos de productividad que se dinamizan a través de los **planes de acción**, pueden citarse la reducción de existencias y de los desperdicios de materias primas; el

control del tiempo de producción por pieza o por producto; la eliminación de desplazamientos innecesarios de materiales y de trabajadores; la reducción de los tiempos muertos de máquina; la eliminación de los errores de producción y el ahorro de energía. Los indicadores indirectos en los que con más frecuencia se interviene son: las mejoras en la calidad de los productos; la reducción de accidentes; el cumplimiento de los plazos de entrega; la adaptación flexible de la distribución en planta y de la mano de obra para la fabricación de nuevos productos; la recuperación de espacios de trabajo inutilizados; la disminución de la rotación del personal; y el mejoramiento de las relaciones laborales. El control de los factores directos e indirectos de la productividad repercute, a su vez, sobre la competitividad de las empresas.

7. Estrategia de la OIT para introducir la metodología en nuestra región

Luego de haber sido ensayada y utilizada con éxito en varios países asiáticos, la OIT ha desarrollado y puesto a punto esta metodología para América Latina y el Caribe. El propósito que se persigue es el de asegurar su transferencia a organizaciones empresariales, a instituciones dedicadas a la formación gerencial, a centros de productividad y a instituciones dedicadas a la promoción y el desarrollo de las PYME en la región.

La estrategia del proceso de transferencia se basa en tres elementos esenciales:

i. el **reforzamiento de la capacidad** de esas instituciones para que alcancen condiciones que les permitan operar con la metodología de manera autosostenida;

ii. la **formación de especialistas** de alto nivel en condiciones de asesorar sobre su utilización; y

iii. la **adaptación de los contenidos técnicos** a las necesidades y prácticas locales.

Para iniciar ese proceso, en primer lugar se realizaron diversas misiones exploratorias que permitieron constatar el interés del tema en la región e identificar programas e instituciones ocupadas en la materia o interesadas en la problemática de las condiciones de trabajo y la productividad. Con ese fin, dentro de las misiones, se organizaron reuniones para presentar la metodología y se distribuyeron materiales promocionales y manuales de capacitación. También se identificaron algunos consultores de empresas interesados en la temática, algunos de los cuales fueron capacitados como formadores en la materia.

8. Las dos etapas de la introducción

La serie de actividades de cooperación técnica llevadas a cabo en la región puede dividirse en dos etapas:

i. La que se desarrolló entre 1987 y 1990. Básicamente consistió en una serie de seminarios de carácter piloto y de adaptaciones de los contenidos técnicos de los materiales de capacitación. Incluyó actividades tales como la traducción y edición en español de los manuales de capacitación; la organización de varios seminarios experimentales y la formación de un número reducido de formadores en la metodología que estaban dispuestos a colaborar más adelante con la OIT.

seminarios se organizaron sucesivamente en Argentina, México, Perú, Costa Rica y Ecuador. Se promovió la cooperación con instituciones de capacitación y con organizaciones de empleadores. También se asociaron a los eventos a cámaras empresariales locales. Universidades e institutos técnicos. El Cuadro 2 presenta los resultados en términos de cantidad de mejoras en las condiciones de trabajo realizadas en cada uno de los seminarios (Hiba, 1994).

Se llevaron a cabo cinco seminarios para alrededor de cien dueños y gerentes de pequeñas industrias manufactureras de distintas ramas productivas: metalmecánica, fundición, calzado, madera y mueble, alimentación, química, confecciones e imprenta. Los

Otro resultado importante que se observó durante ese período fue el interés creciente de algunas de las instituciones que actuaron como contrapartes durante los seminarios. Varias manifestaron su interés en incorporar la metodología de la OIT a sus progra-

Cuadro 2
Resultados de cinco seminarios piloto durante la primera etapa
(1987-1991)

País y año	Cantidad de empresas participantes	Cantidad de mejoras en los Planes de Acción	Cantidad de mejoras			
			inmediatas y completadas	en desarrollo	planificadas	desechada
Argentina, 1987	18	211	94	61	50	6
México, 1988	24	130	88	14	20	8
Perú, 1988	18	128	63	14	44	7
Costa Rica, 1989	21	208	178	6	15	9
Ecuador, 1991	16	168	29	49	76	14
Totales	97	845	452	144	205	44

mas de capacitación gerencial. Otras se interesaron en participar en proyectos de cooperación técnica o en diseñar programas para la diseminación de la metodología a nivel nacional.

Durante ese período también se organizó un curso internacional para la formación de formadores. Se llevó a cabo en 1987 en el Centro Internacional de Formación de la OIT, en Turín. En él participaron dieciséis formadores provenientes de ocho países de la región. Cuatro de ellos son actualmente especialistas en la metodología y colaboran con la OIT en el desarrollo de otras actividades de cooperación técnica en carácter de consultores.

ii. A partir de 1991 comenzó en la región la etapa de ejecución y desarrollo de proyectos. Esta segunda etapa, actualmente en desarrollo, comprende también la realización de otros seminarios promocionales en países distintos de los alcanzados durante la primer etapa; la preparación de proyectos a nivel nacional o subregional; y el reforzamiento de la capacidad de algunas instituciones seleccionadas, especialmente de las capacidades técnicas de sus funcionarios para administrar programas sobre la materia.

También se ha iniciado un proceso de adaptación del contenido técnico de la metodología a algunas ramas industriales. En primera instancia, se adaptó el libro denominado **Guía para**

la Acción a las necesidades y problemas más comunes de las PYME manufactureras de prendas de vestir.

9. Los proyectos en la región

El proyecto para el Cono Sur. Teniendo principalmente en cuenta las solicitudes de diversas organizaciones de empleadores y de instituciones de formación de esa subregión, la OIT preparó un proyecto de cooperación técnica para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Se inició en 1991 y se extendió por 18 meses. Fue financiado por el Gobierno de España y se organizaron ocho seminarios intensivos: dos en cada uno de los cuatro países. Las actividades fueron coordinadas mediante un pequeño grupo de consultores de la subregión y produjeron resultados muy alentadores.

El Cuadro 3 presenta los resultados bajo la forma de cantidad de mejoras realizadas en cada uno de los seminarios.

Otros resultados interesantes del proyecto se refieren a las actividades de los grupos de empresarios que se desarrollaron a partir de los seminarios y que continuaron luego de ellos. Merecen destacarse, en el caso de los seminarios llevados a cabo en Santiago de Chile, el especial entusiasmo y la cohesión alcanzada por tales grupos. Las actividades de seguimiento organizadas durante los seminarios y posteriormente a ellos permitieron crear nuevas asociaciones entre los grupos.

Cuadro 3
Resultados de siete seminarios intensivos para empresarios.
Cono Sur, 1992-1993

País	Cantidad de empresas participantes	Cantidad de mejoras en los Planes de Acción	Cantidad de mejoras			
			inmediatas y completadas	en desarrollo	planificadas	desechada
Argentina (1°)	16	84	44	7	24	9
Chile (1°)	20	98	69	21	4	4
Uruguay (1°)	19	256	147	28	69	12
Paraguay (1°)	26	166	105	25	28	8
Argentina (2°)	17	101	48	18	19	16
Uruguay (2°)	22	164	73	5	86	-
Chile (2°)	16	175	137	33	3	2
Totales	136	1.044	623	137	233	51

70

La valoración positiva de los beneficios de la asociatividad permitió, por ejemplo, que diecinueve de los veinte empresarios que participaron en el primer seminario fundaran un círculo empresarial que denominaron «Sinergia».

Las actividades del círculo incluyen, entre otras, el asesoramiento mutuo para continuar mejorando las condiciones de trabajo y la productividad, el intercambio de informaciones sobre materias primas y procesos industriales, la exploración de nuevos negocios -incluidas las exportaciones- la capacitación, la obtención de créditos, la

gestión de otros beneficios para el círculo y el servicio compartido de consultorías sobre gestión de empresas.

Se continuaron desarrollando nuevas actividades sobre la materia en el Cono Sur, de manera diferenciada entre los países de esa subregión.

En **Chile**, el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) continuó con la organización de nuevos seminarios para empresarios y con la formación de nuevos formadores. En setiembre de 1994 se organizó en Santiago un curso de formación de formadores que permitió: afianzar la capaci-

dad técnica de los formadores del SERCOTEC; mantener la atención sobre la problemática del mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo y el incremento de la productividad; y facilitar la continuidad de las actividades en la materia.

En **Uruguay**, el Consejo de Capacitación Profesional (COCAP) preparó un proyecto de alcance nacional, cuyo propósito es extender las actividades de capacitación a todo el país. El proyecto ha sido sometido a la consideración de una agencia internacional de financiamiento.

En **Argentina**, el Centro de Perfeccionamiento en Administración de Empresas (CEPADE) ha preparado un esquema de proyecto que abarcaría a cuatro provincias argentinas.

En **Paraguay**, la Unión Industrial ha capacitado a un formador en la ma-

teria y ha manifestado su interés, junto con el Servicio Nacional de Formación Profesional (SNPP), en preparar un proyecto sobre condiciones y medio ambiente de trabajo, y productividad.

En **Brasil** también se ha podido aprovechar los beneficios de la metodología «**Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo**». Luego de las primeras actividades promocionales desarrolladas en 1991 y de la traducción al portugués, en 1992, de los manuales de capacitación, en mayo de 1993 la Federación de Industrias del Estado de São Paulo (FIESP) patrocinó la realización de un seminario piloto. De julio a diciembre de ese año, el Servicio Brasileño de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) cofinanció, junto con la OIT, el desarrollo de otros cuatro seminarios. Los resultados alcanzados en tres de los seminarios se presentan en el Cuadro 4 (Maciel, op. cit.).

71

Cuadro 4
Resultados de tres seminarios intensivos para empresarios. Brasil, 1993

Ciudad y fecha	Cantidad de empresas participantes	Cantidad de mejoras en los Planes de Acción	Cantidad de mejoras			
			inmediatas y completadas	en desarrollo	planificadas	desechadas
São Paulo, mayo 1993	22	238	121	65	38	14
Curitiba, set. 1993	22	495	158	155	156	26
Joinville, oct. 1993	22	345	94	73	163	15
Totales	66	1.078	373	293	357	55

Durante 1994 la OIT prestó asistencia técnica a SEBRAE para la preparación de un proyecto de alcance nacional. El proyecto, que en principio se extendía hasta fines de 1996, ha permitido la readaptación de los manuales según las necesidades y problemas locales y su edición bajo un formato adaptado a las serie de publicaciones de esa institución. Hasta julio de 1996 se habían organizado once seminarios intensivos en los que participaron 217 empresas y doce cursos para la formación de formadores y de gerentes de programas en los que se capacitó a 204 profesionales del SEBRAE y de otras instituciones asociadas al proyecto.

Países Andinos. Siguiendo un enfoque similar al utilizado para los países del Cono Sur, en mayo de 1994 se organizó un curso de formación de formadores que se llevó a cabo en la sede del Centro Interamericano de Formación para el Desarrollo, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Participaron representantes de organizaciones de empleadores y de instituciones de formación profesional de: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Una de las actividades del curso consistió en la preparación de esquemas de proyectos para cada país. Tomando como base esas propuestas consensuadas de acción, la OIT preparó, a su vez, un proyecto para la subregión que facilitará la introducción sistemática del tema en esos países.

América Central y México. Algunas actividades puntuales referidas a esta temática también se han llevado a cabo en esa región de América. En 1988 se llevó a cabo un seminario en León, México; en 1989 se realizó uno en San José de Costa Rica y se organizó un segundo en esta misma ciudad en octubre de 1994. En noviembre de 1995 se realizó un seminario en Aguascalientes, México. El Centro de Turín preparó un proyecto para los países de América Central y la República Dominicana que, para su financiamiento, ha sido sometido a consideración de la Unión Europea.

Participación de los trabajadores. Uno de los seis principios de la capacitación es la participación de los trabajadores en el proceso del mejoramiento de las condiciones de trabajo. Este principio se fundamenta en la premisa de que la sostenibilidad de las mejoras depende, en gran parte, de la contribución que hayan realizado los trabajadores en la identificación y la ejecución de las mejoras. De hecho, la disposición de los trabajadores es importante no sólo para la aceptación de los cambios propuestos, sino también para valorizar su experiencia y su capacidad creativa en la formulación, la aplicación y el control de las mejoras. El material de capacitación contiene varios ejercicios prácticos en los cuales se subraya la importancia de esta cuestión y se ofrecen distintas técnicas y procedimientos para promover su participación.

La experiencia demuestra que la participación de los trabajadores ha estado siempre presente en los procesos de cambio iniciados en las empresas, aunque en la práctica ha asumido modalidades y énfasis diversos. Se ha observado que tales variaciones se relacionan –en lo que se refiere a las relaciones laborales– con la diversidad de los estilos de gestión gerencial que se practican y con el estado de esas relaciones en el momento de emprender el proceso de mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

El análisis de algunos seguimientos de largo plazo revela que los sistemas de participación practicados se pueden clasificar en tres modalidades (Hiba, 1996):

Sistema dirigista. Este sistema se caracteriza por una gestión del proceso de mejoras que se orienta desde la gerencia hacia los trabajadores y por un débil nivel de respuesta del personal. La empresa no solicita ni estimula la generación de ideas, aportes y opiniones del personal para resolver los problemas detectados. Esta baja participación del personal no limita, en términos generales, la cantidad de mejoras que se incorporan a los **planes de acción**. No obstante, parecería que la continuidad del proceso podría encontrar algunas limitaciones que frenarían el seguimiento de acciones posteriores para continuar mejorando las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Sistema adaptativo. Este modelo utiliza el método de «arriba hacia abajo» de un modo flexible, alcanzando algunas veces una participación media e incluso alta de los trabajadores. Consiste, algunas veces, en el cambio del modo (de arriba hacia abajo) para la identificación de mejoras de la empresa que, una vez aceptada favorablemente por los trabajadores, da lugar en la práctica a un modo de participación de abajo hacia arriba. En algunos casos, (sistema adaptativo activo) es el clima social de la empresa el factor que hace más fácil la realización de mejoras. Este mismo clima incentiva la proposición de sugerencias por parte de los trabajadores, una vez que han experimentado los beneficios de los primeros cambios en las condiciones de trabajo. En otros casos (sistema adaptativo pasivo), se realizan mejoras sin el desarrollo de acciones específicas encaminadas a motivar la participación de los trabajadores, pero éstos devienen más receptivos y se encuentran más dispuestos a trabajar para contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.

Sistema participativo. Consiste en un sistema integrativo que utiliza métodos e instrumentos específicos para involucrar al personal a través de su participación directa durante todo el proceso de cambio. Las modalidades más comunes observadas para incentivar tal participación comprenden reuniones periódicas del empresario con los trabajadores; el fortalecimiento del rol del responsable de la

planta en la identificación, diseño y ejecución de las mejoras y en la gestión del personal; la incorporación de los técnicos y profesionales vinculados con la producción en el análisis y en la discusión de las mejoras; y la constitución de grupos de trabajo con los trabajadores para la resolución de problemas específicos.

Si bien la utilización de los diversos métodos depende en forma fundamental de la situación de cada una de las empresas, en los seminarios se ha observado que alrededor de la mitad de las empresas, o a veces algo menos, utilizan métodos participativos en sus diferentes expresiones, mientras que las técnicas dirigistas, incluidos los sistemas adaptativos, son puestos en práctica por el resto de los empresarios.

74

10. Evaluación del programa de capacitación

La evaluación del método de capacitación que habitualmente realizan los participantes a la finalización de cada seminario y los resultados alcanzados por el proyecto del Cono Sur, comprueban la validez del enfoque metodológico y ratifican su pertinencia para la región. El análisis de los cuestionarios que se aplican al finalizar cada seminario de capacitación y los testimonios ofrecidos por los participantes indican que todos realizan una cantidad numerosa de mejoras inmediatas en sus talleres de producción. Según los encuestados, los motivos principales que los alentaron

a realizar mejoras en la condiciones y medio ambiente de trabajo fueron:

- los conocimientos adquiridos durante las sesiones técnicas;
- las soluciones de bajo costo que observaron durante esas presentaciones;
- las ideas que detectaron durante las visitas a las empresas de otros participantes;
- el intercambio beneficioso de experiencias; y
- el asesoramiento práctico que recibieron durante las reuniones de los grupos de trabajo.

Todos los gerentes recomendaron que otros empresarios atendieran seminarios similares. Muchos solicitaron la continuidad del apoyo técnico ofrecido por las instituciones organizadoras, los formadores y los coordinadores de los grupos de trabajo. Otros también sugirieron continuar con las reuniones periódicas de los grupos de trabajo durante los meses posteriores a cada seminario.

En lo que respecta a los logros en el incremento de la productividad, los resultados dependen en gran medida de la naturaleza de las mejoras en las condiciones de trabajo que se hayan realizado. Algunas veces, las mejoras conducen, por ejemplo, a un ahorro importante de materia prima y ese ahorro es proporcional a la cantidad de materia prima que se utiliza por producto. Otras veces, el beneficio que se logra se produce una única

vez. Ese es el caso, por ejemplo, de lo que ocurre cuando se logra recuperar espacios de trabajo para la producción.

Para la evaluación apropiada del impacto de las mejoras sobre la productividad, el problema principal que confrontan las empresas es la falta de procedimientos sistemáticos para el registro de datos referidos a la producción y de otros indicadores prácticos. Esas carencias constituyen el primer obstáculo para conocer y apreciar la magnitud de los ahorros y de los posibles incrementos de la productividad. Tales carencias no afectaron, sin embargo, la decisión de los participantes para realizar mejoras y para que las valoraran como valiosas para el mejor desempeño de sus empresas.

Los cuestionarios distribuidos en distintas instancias del desarrollo de los seminarios permitieron también detectar que las innovaciones que habían sido realizadas en los ámbitos de trabajo y en los procesos productivos habían tenido un impacto positivo, que fue calificado como **decisivo o importante**, sobre las siguientes cuestiones:

- la cantidad y calidad de la producción;
- la producción lista para la entrega a tiempo;
- la cooperación de los trabajadores;
- el control del medio ambiente de trabajo;

- el planeamiento de la producción;
- la calidad de la comunicación dentro de la empresa;
- la calidad de las relaciones laborales;
- la flexibilidad de la fuerza del trabajo;
- las relaciones con otras empresas;
- la autoestima de los empresarios; y
- la competitividad de la empresa.

Para complementar el análisis de los efectos sobre la productividad basados en esas manifestaciones espontáneas y empíricas de los participantes, es necesario subrayar que la evaluación del impacto sobre la productividad requiere, en realidad, un seguimiento sistemático y a fondo del tema. La observación, a largo plazo, de la evolución del proceso de mejoramiento de las condiciones de trabajo favorece esa evaluación. Las instituciones que se asociaron a la OIT han organizado actividades de seguimiento y han prestado atención a esos temas.

El caso que se presenta en el siguiente Recuadro 2 ofrece algunas indicaciones de los efectos sobre la productividad y la competitividad de la empresa, que pueden lograrse mediante un proceso de cambio sistemático para mejorar las condiciones de trabajo y la organización de los procesos productivos (Hiba, op.cit.).

Recuadro 2

La empresa Gulfport S.A., de Montevideo, es la principal fabricante de aparatos telefónicos digitales del Uruguay. Establecida en 1988, cubre un 70 % del mercado nacional. En 1992 su gerente participó en un seminario intensivo de capacitación gerencial, en el transcurso del cual la empresa identificó cuatro mejoras a implantar; de ellas, sólo dos fueron realizadas en forma inmediata. Entonces, la empresa contaba con una plantilla de 5 directores, 17 operarios y 5 empleados y la producción mensual se había fijada en 3.500 aparatos. Tenía atrasos crónicos en las entregas, lo que la provocaba el pago de multas por incumplimiento de los contratos. Los directores consideraban como limitación principal del incremento de la producción a las condiciones arquitectónicas del local.

Al evaluarse la evolución del proceso de cambio instaurado en la empresa, el gerente señaló que, a raíz de sus contactos con otros participantes al seminario no sólo se habían podido comprobar que las limitaciones provocadas por las condiciones edilicias eran mayores que las previstas, sino que además eran necesarias mejoras en la organización de algunos puestos de trabajo.

Las mejoras iniciales comprendieron, entre otras, modificaciones de los dispositivos de montaje del conmutador y en el ensamblado del microteléfono; cambios en los tipos y modelos de tornillos de fijación de los aparatos telefónicos y fue reubicado el dispositivo numerador de esos aparatos. También se incorporaron carros especiales para transportar el material bajo proceso y para facilitar las operaciones de empaque. Asimismo, mediante la venta de maquinaria en desuso, se recuperó espacio de trabajo, el cual se utilizó a su vez para mejorar el almacenamiento de materias primas y de productos semielaborados. También se introdujeron innovaciones tecnológicas, como el reemplazo de alguna máquina.

Tales mejoras redujeron sensiblemente el tiempo total de fabricación y la fatiga de los trabajadores. Dos meses después de haber finalizado el seminario la producción mensual se elevó a 6.000 aparatos. Además del incremento de la productividad, el acrecimiento de órdenes de producción, permitió crear un segundo turno de trabajo: la plantilla de operarios aumentó de 17 a 27 personas. Esta medida permitió, a su vez, un mayor aprovechamiento de las instalaciones y un rendimiento más elevado de algunas máquinas. Un estudio del desarrollo del producto permitió un mejor encadenamiento de ciertas operaciones de montaje y la eliminación de otras, lográndose una notable reducción de tiempos de producción y de movimientos de piezas y partes semielaboradas. Cuatro meses después del seminario, la empresa producía 8.000 aparatos mensuales.

11. Conclusiones

Resulta evidente que la utilización de la metodología «**Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo**» bajo la forma de seminarios intensivos y prácticos destinados a la capacitación de dueños y gerentes de las PYME permite lograr:

i. Un conjunto significativo de mejoras concretas e inmediatas en las condiciones de trabajo. Tales mejoras se reflejan, directa o indirectamente, en la productividad y en la competitividad de las empresas. En este sentido, el seminario quiebra eficazmente la inercia tradicional (que casi siempre posterga indefinidamente el momento de realizar una primera mejora) que se observa respecto del tratamiento de las condiciones de trabajo en las PYME.

ii. Las sesiones de trabajo crean un ambiente motivador y alentador para iniciar un proceso sostenible de mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo, y de cambio organizacional en cada establecimiento.

iii. El enfoque participativo promueve la integración de los trabajadores en el proceso de cambio, creando oportunidades para una participación activa, ya desde el momento en que se inicia el reclutamiento de los participantes durante el comienzo de las actividades preparatorias de los seminarios.

iv. Ofrece un marco incentivador para el establecimiento sostenido de alianzas estratégicas comerciales y de otros tipos entre los empresarios participantes.

v. Finalmente, desde el punto de vista de las organizaciones de empleadores y de las instituciones dedicadas a la promoción y el desarrollo de las PYME, la metodología «**Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo**» pone a su disposición un programa integrado de capacitación activa, con ingredientes prácticos de efectos inmediatos, centrada en los resultados y con un énfasis en actividades participativas que promueven distintas instancias de diálogo social para mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, incrementar la productividad y favorecer la competitividad de las empresas.

77

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Hiba, J.C. *Capacitación activa para lograr mejoras inmediatas en el lugar de trabajo en pequeñas y medianas empresas en América Latina*. 1994. Inédito.

Cuando la pequeña empresa quiere. Doce iniciativas para mejorar las condiciones de trabajo. Ginebra, OIT, 1996. En prensa.

Workplace improvements achieved by the WISE methodology in Latin America. *Actas del XII Congreso Trianual de la Asociación Internacional de Ergonomía*, Toronto, Canadá, n. 5, 1994. p. 144-146.

Kogi, K. The participatory approach in occupational safety and health training. *Asia-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, n.2, 1995. p.70-73.

Maciel, R.H. Higher productivity and a better place to work. Implementation of a practical ergonomics programme in Brazil. *Actas del XII Congreso Trianual de la Asociación Internacional de Ergonomía, Toronto, Canadá, n.5, 1994.* p.147-149.

Thurman E.J., Louzine A.E. y Kogi, K. *Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo: ideas prácticas para propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas industriales. Guía para la acción.* Ginebra, OIT, 1989. 115p.

Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo: ideas prácticas para propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas industriales. Manual para formadores. Ginebra, OIT, 1989. 84p.