



Mejora continua y la cooperación entre Proyectos¹

La creación de la herramienta de “Mejora Continua” representa una historia de éxito de cooperación entre proyectos de la OIT en Bolivia para responder a las necesidades de las MyPE y de los trabajadores por mejorar sus condiciones de trabajo y productividad. El BOL 112 “Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia” jugó un rol fundamental al apoyar las acciones destinadas a transformar la herramienta existente a la virtualidad, mediante la creación de una aplicación y cápsulas de video informativas. Estos instrumentos dotan a la herramienta de un amplio potencial de alcance a todo el universo de micro y pequeñas empresas en Bolivia.

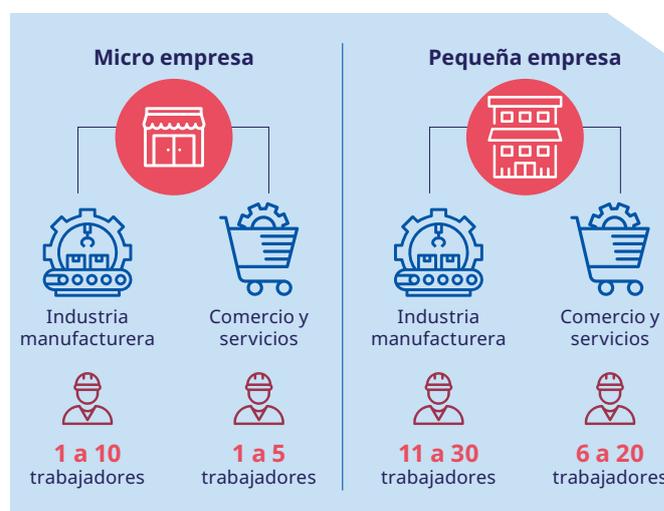
En cuanto a contenido, Mejora Continua representa la adaptación de la metodología SCORE de la OIT a las necesidades y características de las MyPE en Bolivia. La metodología SCORE tiene como objetivo apoyar a mejorar sistemas de gestión tomando en cuenta: i) el clima de las relacionales laborales; ii) el incremento de la productividad de los emprendimientos a través de la optimización de procesos; iii) la mejora de las condiciones laborales; iv) la eliminación de retrasos, defectos y desperdicios; v) la satisfacción de las necesidades de los consumidores; y, vi) el fomento de una cultura de competitividad.

Mejora Continua se basa en el contenido del SCORE, pero se adapta al tamaño y características de las MyPE en Bolivia. La adaptación de contenido se viene implementando desde 3 proyectos de la Oficina de Proyectos en Bolivia, y esta cooperación ha permitido dar continuidad a una iniciativa creada a solicitud del Ministerio de Desarrollo Productivo para apoyar el trabajo de las MyPEs e incrementar la productividad del trabajo y del capital a través de la mejora de la gestión. Durante la emergencia sanitaria y en el marco de los objetivos del BOL_112 Mejora Continua se convirtió

además en una herramienta para transmitir contenido relacionado con la SST.

La Idea

La idea de crear una metodología de mejora de la gestión y de la productividad comienza con la solicitud del Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa a la OIT para adaptar la metodología SCORE al tamaño y las condiciones de trabajo de las micro y pequeñas empresas en Bolivia, debido a que según el INE, en Bolivia las MyPEs no corresponden a la clasificación internacional en cuanto a tamaño medido por número de trabajadores y se diferencian en cuanto a sector:



1. Esta nota se ha desarrollado en el marco de la evaluación final independiente del Proyecto *Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia*. Acceda al informe completo en el siguiente enlace: <http://www.ilo.org/evalinfo/product/download.do?type=document&id=28805>

Asimismo, según el MDPyEP las microempresas representan el 90,1% del total de empresas existentes y ocupan al 83% de los trabajadores en su mayoría en empleos precarios, con baja productividad, nivel organizacional y uso de capital y tecnología.

En la mayoría de los casos las MyPEs son:



i) emprendimientos familiares o por cuenta propia,



ii) actividades de subsistencia donde las personas trabajan sin SST y sin medir el costo de su tiempo,



iii) la mayoría de las personas realiza sus tareas sin formación específica para el trabajo.

Estas características propias de las MyPEs determinaron que metodología SCORE, que venía siendo implementada en Bolivia, no pueda ser utilizada en emprendimientos pequeños y de reducida escala de producción, ya que sus instrumentos prevén emprendimientos de mayor tamaño y otras características en el manejo del proceso productivo.

Fase 1: La creación

Ante esta realidad, la Oficina de Proyectos de Bolivia decidió aceptar el desafío de adaptar metodología SCORE a las condiciones y tamaño de la MyPEs para mejorar las habilidades de organización y comunicación basada en los principios de las 5S. Para ello se trabajó con técnicos del VDPyEP, técnicos y *trainers* de la OIT y asociaciones de pequeños y medianos empresarios y productores, adaptando las herramientas, los protocolos y el contenido a las condiciones de las MyPE por rubros seleccionados.

Ilustración 1:
Método 5 S, base conceptual de Mejora Continua



Fase 2: La implementación

En una segunda fase y en el marco del BOL 113 de "Fortalecimiento de la Formación Técnica" se Implementó la herramienta de Mejora Continua en 5 fundaciones y ONGs en 5 departamentos de Bolivia, capacitando a 58 docentes implementadores y llegando a 92 MyPEs. Los resultados de este ejercicio mostraron la alta satisfacción de todos los actores con la herramienta.

Mejora continua ha generado cambios y resultados positivos, en términos de cooperación en el entorno laboral, incremento de la calidad del producto, reducción de costos de producción, seguridad y salud en el trabajo, y producción más limpia."

(Viceministro MyPE)

"Las mujeres en Bolivia no se convierten en emprendedoras porque quieren, sino porque tienen que trabajar en algo. Darles una herramienta para mejorar su rendimiento, su productividad a través, del mejor manejo del tiempo y de la organización, constituye un aspecto que ellas valoran mucho".

(Directora Centro de Formación)

"Se reflexiona sobre la calidad de la comunicación y la mejora de las relaciones y luego se avanza a lo práctico en base a protocolos que obligan a pensar desde otra perspectiva, porque uno cree que por ser familia ya todo se entiende."

(Participante zapatería)

Los testimonios de micro empresarios participantes, resumidos en el siguiente video muestran la utilidad de la herramienta desde la perspectiva empresarial, de negocios y personal:

<https://youtu.be/4gcB1436b0>

Asimismo, la mayor parte de las fundaciones que habían impartido las actividades de formación con Mejora Continua, así como los docentes resaltaron su importancia como una herramienta que se puede aplicar de forma intersectorial y que permite mejorar las habilidades blandas entre los trabajadores y propietarios de las MyPEs.

Fase 3: La virtualización

Sin embargo, la continuidad y replicabilidad de las acciones de Mejora Continua se vieron afectadas por la emergencia sanitaria y los altos costos de implementación, ya que se requiere visitas a los talleres y seguimiento personalizado para apoyar el proceso de reordenamiento, comunicación, desarrollo de protocolos, etc. Es entonces donde se comienza a trabajar con el BOL112 en un esfuerzo por adaptar la herramienta a la virtualidad y así cumplir con el objetivo de apoyar las acciones de desarrollo productivo en el sector de la manufactura. Por otra parte, se incluye el contenido de SST mostrando la relación entre las mejoras en la seguridad y salud en el trabajo, en relación con el incremento en la productividad de las empresas:

Ilustración 1:
Personaje “Mejora Continua”



Para ello se creó una aplicación que incluye los primeros temas de un curso virtual interactivo donde cada participante puede ir avanzando en los diferentes temas y trabajando en base a las características de su propia empresa o emprendimiento.

La aplicación se complementó con cápsulas de video de 3 minutos en las que se abordan temas correspondientes a cada uno de los módulos y se explica gráficamente las ventajas de mejorar la gestión en base al involucramiento a todos a través de las 5S, la importancia de la cooperación en el lugar de trabajo, la igualdad de género, etc. Para ello se creó un personaje animado de nombre “Mejora Continua” que aparece para dar consejos de cómo resolver los problemas que confrontan las microempresas de acuerdo al eje temático de cada módulo y que son representadas por animaciones de diferentes situaciones en el lugar de trabajo.

Video 1

La cooperación en el lugar de trabajo

Ver vídeo 

Video 2

Las 5S para mejorar el lugar de trabajo y la productividad

Ver vídeo 

Video 3

La seguridad y salud en el trabajo

Ver vídeo 

El desarrollo de un instrumento de capacitación virtual tiene el potencial de llegar a un amplio espectro de trabajadores en Bolivia cumpliendo con el objetivo de apoyar a mejorar su productividad y mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. La importancia de este instrumento se hace palpable debido al tamaño del grupo objetivo que constituyen el 83% de los trabajadores en Bolivia, quienes no necesariamente necesitan aprender a desarrollar un producto, sino conocer instrumentos que les permita mejorar la gestión de sus emprendimientos y a través de ello incrementar su productividad.

La Pandemia representó una oportunidad, ya que estamos adaptando la herramienta de Mejora Continua a la virtualidad introduciendo algunos elementos de la metodología IMESUN que permita su utilización a mayor escala. Así reducimos costos y pretendemos llegar a muchas más personas y MyPEs”

John Blick

*Especialista en Empresas
OIT Oficina de Países Andinos*