

# Proyecto Score: ¿Cómo hacer más con menos?

Esta es quizás una de las preguntas más recurrentes que todos los integrantes dentro de una empresa, cualquiera sea su puesto de trabajo dentro de ella, deberían hacerse y tomar acción sobre ello. El logro de este objetivo representa la base de una cultura organizacional enfocada hacia la mejora continua con consecuentes impactos positivos en la productividad de las empresas.

PYMES Y REGIONES

34



La expansión de la productividad y la generación de más y mejores empleos en las MIPYMES, en gran medida dependen de la capacidad de las propias empresas para generar innovaciones productivas en procesos, productos y servicios. ¿Cómo avanzar en este camino?

La respuesta es simple, pero profunda: se requiere desarrollar una cultura de "cooperación" en las empresas. Si bien los gerentes lideran las mejoras, son los trabajadores quienes directamente las ejecutan y ven lo que funciona o no en su puesto de trabajo, generando así ideas de mejora. Al involucrar a los trabajadores en los equipos de mejora y brindarles la oportunidad de tomar decisiones según sus funciones y competencias, se reducirá la resistencia y miedo al cambio porque comprenderán y estarán satisfechos de que sus ideas de mejora son reconocidas y aplicadas, lo cual fomenta la comunicación, respeto y confianza en la cultura de la empresa.

Es así que actualmente se están generando y difundiendo con mayor énfasis nuevas herramientas que ayudan a la mejora del clima laboral, trabajo en equipo y cooperación para generar las bases de cualquier tipo de mejoras que se desee plantear en la empresa. Por ejemplo, círculos de ca-

## PROYECTO SCORE

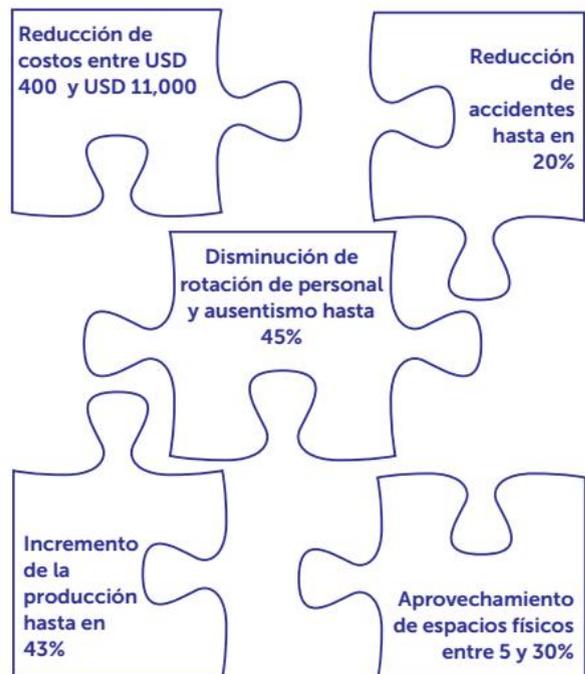
Se implementó en más de 810 empresas en 7 países. La metodología Score cuenta de cinco módulos.



**POR:**  
**EFRAÍN QUICAÑA,**  
Especialista en  
Empresas y Desarrollo  
Rural de la Oficina de  
la OIT para los Países  
Andinos

## RESULTADOS Y CASOS DE ÉXITO EN PERÚ

Los resultados tras aplicar SCORE en 43 empresas son los siguientes:



lidad, el método Toyota Kata, el método Hoshin Kanri, el Programa SCORE de la OIT, entre otros.

SCORE es un programa mundial de formación y asistencia técnica que busca incrementar la productividad y las condiciones de trabajo de las PYME basándose en herramientas prácticas que promueven la filosofía Lean y que fomentan la cooperación entre trabajadores y gerentes.

A continuación les presentamos dos empresas que han implementado con éxito el Proyecto Score.

## EMPRESA SOLASKY SAC

Solasky SAC es una empresa dedicada a la producción de envases de plástico y servicios de empaquetado. Su planta se encuentra ubicada en Lima, Perú. La empresa ha implementado los Módulos 1 y 2 de SCORE.

Solasky inició su plan de mejora con la implementación del programa 5S en el área de producción identificando diversas oportunidades de mejora. Se cambió el envase donde se almacena material re-procesable, de bolsas de plástico (se rompía fácilmente) a envases fijos, ahorrando dinero y tiempo a través de la reducción de 2 horas diarias de descontaminación del material. Asimismo, como parte de los logros de la implementación, la empresa redujo el tiempo de transporte de material en un 95%. La empresa también redujo el tiempo de preparación de máquina reduciéndolo hasta un 50%. Finalmente, se incrementó la participación de los trabajadores y se brindó mejores condiciones de trabajo.

ANTES



Las bolsas de plástico se rompían y contaminaban el material.

DESPUÉS



Los envases fijos protegen a los materiales de ser contaminados.



## EMPRESA INDUSTRIAS RENDA

La empresa Industrias Renda es una PYME que se encarga de la producción de pallets para la exportación de espárrago. La empresa ha implementado los Módulos 1 y 5 de SCORE.

Industrias Renda implementó el programa 5S (retiro de lo innecesario, mayor espacio y continua limpieza) en el área de producción, ello permitió identificar mejoras de seguridad para los trabajadores de la máquina de corte. Las mejoras a la máquina fueron desarrolladas por los trabajadores del área, quienes también se organizaron para mantener una constante limpieza de su lugar de trabajo antes de retirarse de la jornada. Estos logros han permitido una disminución de 13% de defectos al final de la línea en promedio en los tres primeros meses, una reducción total de costos de casi 13,000 USD en los dos últimos meses y el mejoramiento de las condiciones en el lugar de trabajo.

ANTES



Falta de orden y riesgo de corte por máquina insegura.

DESPUÉS



Orden, limpieza y máquina con mejores condiciones de seguridad.