MANUAL **DE NEGOCIO**

CÓMO HACER QUE SU NEGOCIO CREZCA

GUÍA PRÁCTICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD,
LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA

Partner Africa

Partner Africa

Este manual fue escrito y elaborado por Partner Africa, con asistencia de ABInBev, The Cola-Cola Company, Diageo y AIM-PROGRESS.

Las personas constituyen un valor fundamental para cada empresa. Los empleados necesitan trabajar en buenas condiciones para que la empresa sea eficiente y productiva. Las buenas condiciones laborales van paralelas con la productividad, la calidad y la eficiencia como elementos fundamentales de un negocio sostenible y sólido.

Este manual ofrece asistencia práctica a los proveedores para mejorar en estas áreas: explica por qué cada tema es importante para su negocio, lo que necesita a nivel práctico y las herramientas prácticas que sirven para conseguir mejoras.

www.partnerafrica.org

Elaborado por Partner Africa para The Cola-Cola Company, Diageo, ABInBev y Aim-Progress.

The Coca-Cola Company DIAGEO ABInBev AIM-PROGRESS

DISEÑO
Blinc Design | Bronwen Moys
bronwen.clarke@gmail.com
+27 (0)82 775 5179

AGRADECIMIENTOS
Clare Flannery, ABInBev; Genevieve Taft, The Coca Cola Company; Joseph Maguire, Diageo; Benjamin Gatland, Partner Africa; Hilary Murdoch; Justin Green; Scott Ferreira y Zarine Roode.

A la Organización Internacional del Trabajo por su permiso para hacer referencia de su recurso «Sostenimiento de empresas competitivas y responsables» (SCORE, en inglés), en los capítulos 1 y 2 de este manual. Estos materiales son muy útiles en cuanto a calidad, productividad y temas similares y los recomendamos a los proveedores. (Organización Internacional del Trabajo, Ginebra 2009. Para más información, contacte con: Scoreglobal@ilo.org).

AVISO LEGAL
La información se ofrece como orientación general y para fines meramente informativos. Las opiniones reflejadas en este documento no constituyen asesoramiento profesional ni dan derecho a reclamaciones legales, derechos, obligaciones o responsabilidades contra las organizaciones indicadas en este documento. El usuario es responsable de garantizar que se toman las medidas apropiadas para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y que las mejoras se adaptan a cada situación. Las organizaciones participantes no serán responsables por cualquier uso indebido y no asumen responsabilidad alguna por errores u omisiones. Cuando se mencionen recursos externos, las organizaciones participantes en este documento no garantizan la precisión, relevancia, pertinencia o integridad de la información en dichos recursos. Las organizaciones participantes en el documento no serán responsables por daños de ningún tipo, incluyendo daños especiales, directos, indirectos, consecuentes o secundarios, ya sea por acción contractual, negligencia u otro agravio surgido por o en conexión con el uso de la información provista.

El contenido de este manual fue elaborado por Partner Africa y sus consultores, junto con las marcas participantes. Cada empresa puede tener requisitos adicionales y/o específicos sobre los temas que se tratan aquí, por lo que este manual debería usarse con fines meramente orientativos.

ÍNDICE

PÁG.

1. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA 8
2. CALIDAD 34
3. SALUD Y SEGURIDAD: PLATAFORMA PARA LA PRODUCTIVIDAD 48
4. GESTIÓN DEL TIEMPO Y PRODUCTIVIDAD 56
5. COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EMPLEADOS 66
   - 5.1 DESCRIPCIÓN 66
   - 5.2 LIBERTAD DE ASOCIACIÓN 72
   - 5.3 RECLAMACIONES 75
6. GESTIÓN DE MANO DE OBRA 78
   - 6.1 SALARIOS 80
   - 6.2 TRABAJO INFANTIL Y TRABAJADORES JÓVENES 83
   - 6.3 TRABAJOS FORZADOS 86
   - 6.4 DISCRIMINACIÓN / ACOSO 88
   - 6.5 EMPLEO ESTABLE 92
7. AMBIENTE 96
8. INTEGRIDAD COMERCIAL 100
9. DERECHOS SOBRE LA TIERRA 104

ANEXO 1: CÁLCULO DEL COSTE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL 108

ANEXO 2: MODELO DE NOTAS DE REUNIONES DEL COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD 109

ANEXO 3: ACUERDO DE SERVICIO DE PROVEEDOR DE EMPLEO 110

MODELOS DE PLAN DE ACCIÓN 112

REFERENCIAS 114

Este manual fue escrito y elaborado por Partner Africa

www.partnerafrica.org | info@partnerafrica.org

Partner Africa es una entidad social sin fines de lucro y pionera en prácticas comerciales éticas y socialmente responsables. Trabajamos conjuntamente para ofrecer alta calidad e innovación en servicios de comercio éticos y proyectos de desarrollo comercial a lo largo de África y Oriente Próximo. **Puede descargar el manual como documento completo o cada capítulo separado desde la web de Partner Africa: www.partnerafrica.org/business-toolkit.**

BIENVENIDO/A.

Este manual ofrece asistencia práctica para mejorar la ***productividad, calidad y gestión de mano de obra, áreas estrechamente vinculadas entre sí.*** Las personas constituyen un valor fundamental para cada empresa. Los empleados necesitan trabajar en buenas condiciones para que la empresa sea eficiente y productiva. Las buenas condiciones laborales van paralelas con la productividad, la calidad y la eficiencia como elementos fundamentales de un negocio sostenible y sólido.

Mediante auditoría, formación y consultoría exhaustivas, Partner Africa descubrió que los trabajadores seguros, respetados y felices son más eficientes y productivos. Por ejemplo, la productividad aumenta al reducir la necesidad de días enfermo o de contratación continuada por alta rotación de los empleados. La conexión también funciona a la inversa: a medida que mejoran la productividad y la eficiencia, surgen oportunidades para mejorar salarios y reducir largas jornadas laborales sin afectar al precio.

La productividad, la calidad y la gestión de la mano de obra resultan fundamentales para que un negocio dure y tenga un vínculo sólido con las empresas compradoras de cara al futuro.

El grupo de empresas y entidades detrás de este manual busca compartir mejores prácticas y aprendizajes a lo largo del sector. Este manual ofrece asistencia práctica a los proveedores para mejorar la productividad, la calidad y la gestión de mano de obra en los sitios de producción. Le permitirá comprender cada problema y por qué es importante para el negocio, lo que necesita, lo que significa en la práctica y también le permitirá evaluar su situación actual y le ofrecerá herramientas prácticas para efectuar las mejoras necesarias.

¿PARA QUIÉN ES ESTE MANUAL?

El manual está destinado a proveedores de producción de cualquier tamaño y ubicación. Si bien resulta especialmente útil en fábricas, sus principios pueden aplicarse en otros negocios que no sean la fabricación.

Está diseñado como manual práctico para gestores de producción, jefes de recursos humanos y personas con influencia sobre lo que sucede en los sitios de producción y en el día a día con los trabajadores. Anímese a imprimirlo y repartirlo entre los implicados para utilizarlo como referencia. Cada capítulo está destinado individualmente a lidiar con un tema específico.

CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Cada **capítulo** cubre parte o la totalidad de:

¿Por qué es esto importante para su negocio?	Las expectativas	Lo que significa en la práctica	Casos prácticos	Herramientas y consejos prácticos para efectuar mejoras	Superar situaciones difíciles

Para incrementar la practicidad de esta guía, la sección «lo que significa en la práctica» puede también usarse como una autoevaluación de su sitio. Si encuentra acciones que implementar, puede usar los modelos de plan de acción del reverso para acordar, asignar, implementar y seguir acciones.

¿CÓMO AFECTAN ESTOS TEMAS AL RESULTADO?

SALUD Y SEGURIDAD

1 $ gastados = 9 $ ahorrados

Las mejoras e intervenciones en salud y seguridad pueden derivar en un retorno de la inversión (ROI) de: 9 $ ahorrados por cada 1 $ gastado. [1]

costes = 2 $ trillones

Costes mundiales de enfermedades y lesiones laborales: 4 % del PBI anual: 2 $ trillones. [2]

30,4 m de días perdidos

Cada año, Reino Unido pierde 30,4 millones de días laborales a causa de enfermedades o lesiones laborales. [3]

BUENA GESTIÓN DE MANO DE OBRA Y COMUNICACIÓN

Mejor comunicación **= 50 % mayor probabilidad de rotación de empleados**

Los negocios con una comunicación más eficaz tienen más de un 50 % de probabilidad de tener una rotación de empleados inferior a la media. [4]

Apreciación **= 69 % trabajaría más duro**

Un 69 % de los empleados admite que trabajarían más duro si se los apreciase y reconociese más. [5]

Coste de rotación de empleados **= 30-150 % del salario anual**

Se estima que la rotación de empleados cuesta al negocio entre un 30 y 150 % del salario anual del trabajador (para empleados nuevos o de nivel medio). [6]

LARGAS JORNADAS DE TRABAJO

Los estudios prueban que trabajar demasiadas horas reduce mucho la productividad

tras 50 h semanales [7] y 61 % de tasa de lesiones superior [8]

lo que repercute sobre el negocio como pérdida de producción.

MEDIO AMBIENTE

20 % menos electricidad = Un 5 % aumento en ventas

Un recorte del 20 % en electricidad representa el mismo beneficio final que un aumento del 5 % en ventas. [9]

25 % menos uso de agua = 80 m $ de ahorro

PepsiCo ahorró 80 m $ reduciendo su uso de agua en un 26 %. Esto forma parte del ahorro total de 600 m $ de su programa más amplio de sostenibilidad, que incluye iniciativas sobre electricidad, empaquetado y reducción de residuos. [10]

Proyectos de eficiencia energética **= 48 % (TIR)**

Los proyectos con eficiencia energética otorgan una tasa interna de retorno del 48 % de promedio y recuperación en 3 años. [11]

1. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

La **productividad** se describe como *hacer más con lo mismo* y se centra en el *resultado*: cómo producir más bienes o servicios con la misma cantidad de aportación (tiempo, trabajo, materiales y máquinas).

La **eficiencia**, por otra parte, se puede describir como *hacer lo mismo con menos* y se centra en las *aportaciones*: cómo producir el mismo número de bienes o servicios con menos recursos. En algunos casos, especialmente al potenciar la tecnología, es posible mejorar a la vez la productividad y la eficiencia: *hacer más con menos.*

Un mercado competitivo exige mejoras continuas tanto en productividad como en eficiencia. La tasa de desarrollo de tecnología significa que siempre hay alguien que pregunta «cómo se puede hacer esto mejor / más barato / más rápido». Para garantizar el negocio a largo plazo es necesario promover una cultura de hacer más con menos.

Por tanto, las mejoras en productividad y eficiencia no deberían considerarse un hito único sino una forma de trabajar para mantenerse competitivos, ser sostenibles y crecer.

LO QUE SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA

Estas secciones están diseñadas como guía práctica para que cualquier negocio mejore la productividad y la calidad.

Un mercado competitivo **exige mejoras continuas** tanto en productividad como en eficiencia.

LAS **EXPECTATIVAS**

Su negocio debe ser consciente de los niveles de productividad y eficiencia actuales mediante indicadores clave (rendimiento / uso de material / uso de mano de obra / residuos, ...).

Su empresa debe trabajar activamente para mejorar los niveles de productividad y eficiencia por medio de la continua mejora y solución activa de problemas.

QUIÉN

La filosofía de la mejora continua debe enraizarse en la empresa, desde el directivo más alto al empleado más nuevo, incluyendo supervisores intermedios, jefes de fábrica, asistentes de recursos humanos y servicios de apoyo.

La reducción de residuos y mejora de procesos deberían ser un tema recurrente en cada aspecto del negocio: tanto para los que estén en contacto con el producto / servicio así como los servicios de apoyo que permiten la entrega efectiva del producto final.

LO QUE ESTO SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA

Recomendamos aplicar estas acciones conjuntamente con sus certificaciones ISO (si es aplicable).

Cuando mejoremos la productividad y la eficiencia, es necesario tener presente qué queremos construir o generar y qué eliminaremos:

Qué *maximizar* y construir en el proceso de producción:

Capacidades (trabajo, procesos y sistemas) y **recursos** (necesarios para entregar el producto). Para conseguir una ventaja competitiva y de producción es necesario reforzar estos procesos y usar los recursos con eficiencia. Esto se explica con la regla de las 5 M:

- **Métodos (procesos y sistemas)**
- **Mano de obra (trabajadores/equipo)**
- **Máquinas (maquinaria, herramientas, equipo, instalaciones)**
- **Materiales (aportaciones de producción, materia prima, empaquetado)**
- **Medición (de productividad, calidad, tiempo y costes)**

Qué *eliminar* del proceso de producción:

Cuellos de botella/retrasos: un cuello de botella es un obstáculo en un proceso de producción que ocasiona retrasos y determina la capacidad del resto del sistema. Si identificamos y solucionamos cuellos de botella, la capacidad general del sistema aumenta y su negocio se vuelve más productivo y eficiente, con menos costes innecesarios.

Residuos: cualquier cosa del proceso productivo que no añade valor al cliente. Identificar y reducir o eliminar residuos innecesarios resulta clave para conseguir eficiencia operativa.

Los residuos pueden ser *operativos* (papeleo, equipo de oficina, computadoras, informes) o de producción. Este documento se centra en los residuos de *producción*, ya que es un manual práctico para aumentar la productividad en la producción en lugar de en funciones directivas o de oficina. Los residuos se pueden categorizar en 7 secciones:

- **Transporte**: traslado de bienes de un lugar a otro (dentro de la fábrica, o al cliente).
- **Inventario**: materias primas /aportaciones, trabajo en curso y producto finalizado. Existen costes inherentes asociados a mantener, almacenar y manipular inventario.
- **Movimiento**: movimiento innecesario de personas o máquinas.
- **Espera**: a que llegue el trabajo / las aportaciones / la información (tanto de trabajadores a directivos como de directivos a trabajadores).
- **Sobreprocesamiento**: añadir más valor al producto del necesario para el cliente. Esto se debe principalmente a la falta de estándares y procesos claros.
- **Sobreproducción**: producir más de lo necesario o producirlo antes de lo que se necesita.
- **Defectos**: productos o servicios que no cumplen con los requisitos del cliente.

El diagrama más abajo muestra una visión general de todo el capítulo de Productividad, cómo las diferentes secciones se acoplan y cómo fluye en su conjunto. Al seguir el método de *revisión, análisis y mejora*, los equipos pueden mejorar continuamente sus capacidades para aumentar la productividad y eliminar desechos y cuellos de botella.

PRODUCTIVIDAD

GENERALIDADES DEL CAPÍTULO

REVISIÓN

- Descubra en qué estado está actualmente.
- ¿Qué áreas se pueden mejorar?

1 LISTAS DE COMPROBACIÓN
USO DE LAS LISTAS DE COMPROBACIÓN
Identificar áreas clave de mejora.

2 PROCESO
DIBUJAR UN DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO
Use este diagrama para identificar si en su proceso hay margen de mejora.

3 MEDIR
MÉTRICAS Y RECOPILACIÓN DE DATOS
Mejorar la recopilación de datos para comprender mejor la situación actual.

Una comprensión clara de los problemas existentes, su alcance y en dónde tienen lugar.

ANALIZAR

- Identificar en dónde empezar.
- ¿Cuáles son las causas principales?

4 DEFINIR PRIORIDADES
PRIORIZAR EN DÓNDE EMPEZAR
Proceso de Pareto.

5 CAUSAS PRINCIPALES
COMPRENDER LAS CAUSAS PRINCIPALES DEL PROBLEMA
• 5 por qués. • Diagrama de espina de pez.

Haga una lista con los principales problemas que quiere solucionar y explique por qué tienen lugar.

MEJORAR

- Decidir qué herramientas ayudarán a solucionar los problemas identificados.
- Gestionar el proceso de mejora.

6 GESTIÓN DE MEJORAS
ENTIENDA CÓMO GESTIONAR EL PROCESO DE MEJORAS
• Tablas de plan de acción. • Ciclo PHCA.

7 CONSEJOS Y HERRAMIENTAS
ESCOGER QUÉ HERRAMIENTAS Y CONSEJOS USAR
Enfocarlos en donde estén los asuntos prioritarios.

7.1 MANO DE OBRA
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Capacidad y remuneración.
  - Precio unitario.
  - Bonus / incentivos.

7.2 MÁQUINAS
- EGE (Eficiencia General de Equipos).

7.3 RETRASOS
- Balance de línea.
- Inactividad.

7.4 DESECHOS
- Modelo de las 5 S.

1.1 REVISIÓN: LISTAS DE COMPROBACIÓN

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio. Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Entonces podrá crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒. (En el reverso del documento completo se ofrecen ejemplos de planes de acción).

CAPACIDADES/RECURSOS (5 M)

MÉTODOS

- ☐ Entendemos lo que diferencia a nuestro negocio de la competencia y procuramos reforzar estas capacidades.
- ☐ Revisamos regularmente nuestros sistemas y procesos para ver si es posible mejorarlos.
- ☐ Consultamos con otros para revisar nuestros métodos y procesos.
- ☐ Obtenemos comentarios de trabajadores que utilizan los procesos y saben cómo mejorarlos.
- ☐ Identificamos áreas de mejora en nuestro negocio para seguir siendo competitivos.
- ☐ Solemos preguntarnos: ¿Por qué hacemos esto de esta manera? ¿Cómo podemos hacerlo mejor? ¿Por qué es esto necesario? ¿Podemos juntar varios pasos en uno solo? ¿Puede una nueva tecnología hacer esto más eficiente? (No tememos los desafíos ni cambiar el ***status quo***).

MÁQUINAS

- ☐ Tenemos máquinas aptas para el fin.
- ☐ Tenemos operadores con las capacidades necesarias para mantener en buenas condiciones las máquinas.
- ☐ Medimos la eficiencia de cada máquina y sabemos cuáles son fiables y cuáles debemos cambiar.
- ☐ Sabemos que la capacidad de diseño de los fabricantes de cada máquina y operamos cerca de dicho límite.
- ☐ Continuamos actualizando nuestras máquinas y equipos para mantenernos al día en tecnología.
- ☐ La maquinaria y el equipo se mantienen con arreglo al calendario de mantenimiento apropiado.
- ☐ Contamos con respaldos por si se rompe una pieza de la maquinaria.

MANO DE OBRA

- ☐ Los trabajadores están formados y capacitados para los trabajos que efectúan.
- ☐ Estamos seguros de tener a la gente adecuada en los puestos adecuados.
- ☐ Ofrecemos formación en el lugar de trabajo para asegurar que nuestros equipos tienen un buen nivel.
- ☐ Entendemos la tasa laboral (por ej., kg/h, paquetes por minuto) que puede conseguir una persona capacitada.
- ☐ Definimos claramente objetivos mensurables para nuevos empleados que deben cumplir en un cierto tiempo.
- ☐ Los trabajadores son conscientes de la tasa de trabajo que implica el objetivo.
- ☐ Sabemos quiénes tienen el mejor rendimiento y los reconocemos por ello.
- ☐ Contamos con sistemas para conocer las frustraciones de los trabajadores e intentamos resolverlas.
- ☐ Los trabajadores saben cuál es el objetivo para cada día.
- ☐ Los trabajadores saben si durante el día están retrasándose en el objetivo.
- ☐ Se hacen comentarios sobre el rendimiento del día anterior y hoy se solucionan los problemas de ayer.

MATERIALES

- ☐ Sabemos que usamos los materiales más aptos para el trabajo, que añaden valor al producto, según los requisitos de los clientes.
- ☐ Preguntamos si hay materiales alternativos que pudieran ofrecernos calidad similar o mejor a un precio más bajo.
- ☐ Los bienes se almacenan en áreas limpias, de modo que casi no se producen daños.

MEDIR

- ☐ Entendemos y medimos cuán productiva / eficiente es cada etapa de nuestro proceso y buscamos mejorarlo continuamente.
- ☐ Medimos los recursos necesarios para fabricar una unidad y trabajamos para mantener o mejorar el uso de estos recursos.
- ☐ Se mide el tiempo que pasa cada producto en cada etapa de producción y trabajamos para mantener o mejorar estos tiempos.
- ☐ Podemos comparar cómo rinden unidades/trabajadores/secciones entre sí.

CUELLOS DE BOTELLA/RETRASOS

- ☐ No tenemos esperas excesivas de trabajadores ni estaciones de trabajo hasta recibir la siguiente tarea (esto haría pensar que están antes de un cuello de botella).
- ☐ Casi nunca / Nunca detenemos la producción por acumulación excesiva en una estación.
- ☐ Si una estación de trabajo acumula aportación o inventario, entendemos por qué y lo solucionamos para que no pase de vuelta.
- ☐ Medimos el número de retrasos / detenciones que se producen y trabajamos para reducirlos.
- ☐ Conseguimos rendimientos continuos en el sistema en lugar de un rendimiento errático de una hora a otra.
- ☐ Equilibramos nuestros recursos según la capacidad de nuestras instalaciones, con estaciones muy similares cada día.
- ☐ Comprendemos la capacidad de cada estación de trabajo y ofrecemos recursos adecuados (personal, materia prima) para garantizar que la línea de producción siga equilibrada.
- ☐ En general, los trabajadores son productivos durante la jornada, trabajando continuamente a la velocidad necesaria.
- ☐ Todas las máquinas operan al nivel de diseño del fabricante (si una funciona por encima de esta capacidad, hay riesgo de avería y potencial retraso).

TRANSPORTE

DE RESIDUOS

- ☐ El transporte de y hacia las instalaciones (entregas, transporte de empleados, etc.) sigue la ruta más corta posible.
- ☐ El producto nunca / casi nunca se pierde por problemas en transporte (por ej., por averías, robos, control de inventario).
- ☐ Las entregas no se hacen en horas pico del tráfico, reduciendo tiempos de entrega sin afectar la producción de forma negativa.
- ☐ Nuestra flota de reparto lleva cargas completas, no a medias.
- ☐ Medimos y comprendemos el coste (normalmente, coste/kg) de entregar bienes y buscamos activamente formas de reducirlo.
- ☐ Los trabajadores y estaciones de trabajo están cerca del almacén o de la estación previa, lo que reduce movimiento innecesario.
- ☐ Los trabajadores no hacen viajes no programados para buscar herramientas ni inventario.
- ☐ La entrega de recursos a producción no se hace con trabajadores cualificados, que trabajan mejor en producción.
- ☐ La producción nunca / casi nunca se retrasa por interrupciones en el transporte de mercancías.
- ☐ Se ofrece suficiente tiempo a los transportistas para que puedan solucionar cualquier problema sin impactar la producción.

INVENTARIO

- ☐ Hacemos seguimiento del inventario para comprender el movimiento de mercancías.
- ☐ Nunca o casi nunca tiramos materia prima ni empaquetado que haya vencido.
- ☐ Sabemos el valor del inventario desechado, la razón para hacerlo (por ej., vencido) y trabajamos activamente para reducirlo.
- ☐ Planificamos la producción para entender qué niveles de inventario necesitamos y solo pedimos de acuerdo al plan definido.
- ☐ Entendemos nuestros niveles requeridos de trabajo en curso (TEC) y somos proactivos para mantenerlo al mínimo sin interrumpir la producción.
- ☐ El empaquetado necesario ya está en nuestras instalaciones para los siguientes ciclos y lo mantenemos a niveles gestionables.
- ☐ Los requisitos de materia prima y empaquetado del turno se entregan normalmente 24 horas antes de empezarlos.
- ☐ Nunca / Casi nunca paramos producción a mitad de turno por no tener inventario.
- ☐ Procuramos tener la producción lista justo a tiempo, casi sin retraso entre salida de producción y la tienda.

MOVIMIENTO

- ☐ Entendemos la importancia de la ergonomía (diseñar para eficiencia y comodidad en el ambiente laboral) y cómo mejora de productividad / eficiencia directamente.
- ☐ Los desplazamientos de productos por la planta se mantienen al mínimo.
- ☐ Los viajes y transporte a largas distancias se hacen con máquinas (carretillas, camiones...).
- ☐ Los trabajadores no deben desplazarse grandes distancias entre estaciones (se sitúan cerca y siguiendo el flujo de producción).
- ☐ El inventario y las herramientas están dispuestos para que los trabajadores no tengan que buscarlos.
- ☐ Los trabajadores no levantan pesos excesivos (así se evitan retrasos y problemas de salud).
- ☐ Los trabajadores están o se sientan al mismo nivel que su tarea (inclinarse o estirarse es ineficiente y puede provocar lesiones).
- ☐ Retorcerse, estirarse, doblarse o levantar cosas se mantiene al mínimo.
- ☐ Las tareas se asignan adecuadamente a hombres / mujeres en base al límite de levantamiento legal / apropiado.
- ☐ Se ofrecen descansos regulares para garantizar que el ritmo de trabajo sea uniforme.
- ☐ Entendemos que la tasa de movimiento (velocidad de trabajo) suele depender de la habilidad y enseñamos cómo conseguirlo.
- ☐ Entendemos bien los factores externos, como la exposición a elementos y el impacto que tienen en la productividad.
- ☐ Se implica a los trabajadores para que entiendan que existe una mejor forma de hacer tareas repetitivas.

SOBREPROCESAMIENTO

(añadir más valor al producto del necesario para el cliente) y Sobreproducción.

- ☐ Las especificaciones del producto se elaboran conjuntamente con el cliente.
- ☐ Las especificaciones del producto se suelen revisar para evaluar si son necesarios todos los elementos para cumplir con los requisitos del cliente.
- ☐ Las especificaciones del producto son prácticas, indicando qué pasos y cómo deben darlos los trabajadores para conseguir cumplirlas.
- ☐ Se establece una relación abierta con los clientes sobre productos que podrían no cumplir con lo exigido y la unidad de procesamiento no intenta esconder defectos.
- ☐ Los trabajadores saben lo que se espera de ellos y están bien formados para su trabajo.
- ☐ Los trabajadores entienden las expectativas de calidad. Son conscientes de las especificaciones mínimas y máximas aceptables, por lo que no solo intentan no fabricar productos que no cumplan con las especificaciones sino que no pierden tiempo fabricando productos que exceden los requisitos.
- ☐ Tenemos una clara comprensión de las cantidades exigidas por nuestros clientes y solo producimos lo que les entregaremos, siempre que sea posible.

ESPERAS

- ☐ Casi nunca paramos la producción por avería de maquinaria.
- ☐ Medimos el coste de inactividad por roturas de maquinaria y comprobamos regularmente si estos costes son comparables a comprar máquinas nuevas.
- ☐ Hay fácil acceso a las herramientas y los equipos (por ejemplo, el EPI) para minimizar las esperas.
- ☐ Las pausas de producción se escalonan para minimizar las esperas (por ej., los empaquetadores empiezan 30 minutos más tarde para permitir el enfriamiento del producto al inicio del turno).
- ☐ Las esperas de producto en planta se gestionan de forma activa para reducir los efectos negativos de los retrasos (por ej., abuso de temperatura, etc.).
- ☐ Los planes de producción están visibles y son fáciles de entender para evitar retrasos en la hora de inicio.
- ☐ Hay canales de comunicación claros y abiertos entre trabajadores y directivos (la espera de información puede ser cara en cuanto a tiempo pero también puede provocar problemas como averías en máquinas).
- ☐ Los directores están disponibles y responden rápido a las preguntas y consultas de trabajadores.
- ☐ Detectamos de forma temprana los retrasos o tiempos de espera (por ej., parpadea una luz roja cuando se detiene la producción).
- ☐ El escalamiento para informar a la dirección de un alto en la producción / un proceso está bien entendido para evitar perder tiempo informando del problema a la persona adecuada.
- ☐ Si se conocen futuros retrasos potenciales, se toman medidas para limitar la inactividad (por ej., si se sabe de un apagón eléctrico nacional o regional programado, se evita planificar producción para ese día).

DEFECTOS

- ☐ Implementamos medidas para informar sobre el n.º de defectos por unidad de producción (por ej., 1 defecto / 1000 unidades producidas).
- ☐ Trabajamos activamente para reducir el n.º de defectos, con claros objetivos definidos.
- ☐ Se mide el n.º de defectos de cada trabajador de forma individual y se ofrecen incentivos para reducir la cantidad de defectos.
- ☐ Entendemos la diferencia entre un defecto y pérdidas permisibles en la línea de producción.
- ☐ Medimos cómo se producen defectos en cada máquina y las que generan más defectos que las otras.
- ☐ Efectuamos análisis de causas (AC) para entender los motivos de los defectos y cómo pueden evitarse.

1.2 REVISIÓN: PROCESO DE DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo de proceso es útil para hacer un mapa y visualizar el flujo de producción (desde el pedido a la entrega), a fin de identificar en dónde hacer mejoras y revisar y analizar continuamente la productividad y la eficiencia. Puede elaborar un diagrama de flujo de proceso para todo el ciclo productivo, así como para cada una de sus etapas.

El desarrollo de un diagrama de flujo de proceso útil y preciso no puede tener lugar en una oficina, aislado. Deberá incorporar las contribuciones de los trabajadores en planta para entender el proceso con el que trabajan a diario y en el que están los problemas potenciales, así como sus recomendaciones de mejora.

El tiempo de valor añadido (tiempo VA) es un concepto importante para optimizar procesos. Es el tiempo real en el que se añade valor al producto. Los estudios muestran que el valor solo se añade un ±5 % del tiempo en cualquier proceso de producción[12]. La eficiencia se puede mejorar reduciendo el tiempo añadido que no aporta valor y resulta innecesario. Sin embargo, tenga en cuenta que puede que parte del tiempo que no aporte valor resulte necesario igualmente. Por ejemplo, el tiempo que un trabajador se toma para traer materia prima a la línea. Este paso no añade valor, pero sin él, la producción no podría procesarse ni empaquetarse para su entrega. Asimismo, un poco de tiempo que no aporta valor podría ser básico para el bienestar del trabajador (por ej., descansos) y primordial para una productividad sostenida del trabajador.

CÓMO DIBUJAR UN DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

1. Decida los puntos de inicio y fin del proceso.

- Este ejercicio puede llevarse a cabo en un gran proceso (cadena de suministros de principio a fin) o en uno pequeño (un paso de un proceso mayor). Se suele usar para analizar el flujo de una sola línea de producto, desde el primer paso en la producción al producto terminado que se envía.
- Decida inmediatamente lo que se analiza y continuar así durante todo el proceso.
- Es mejor realizar el proceso varias veces en diferentes pasos o productos en lugar de intentar incluir mucho en un solo diagrama.

2. Defina el plan de alto nivel, que muestre solo los procesos y movimientos.

3. Reúna información sobre:

- Tiempo con valor y sin valor añadido por unidad y/o lote, para diferentes etapas/pasos.
- El tiempo que lleva que un producto transite de una etapa a la siguiente.
- N.º promedio de defectos por lote / turno / día, para diferentes etapas/pasos.

4. Añada la información recopilada en el paso 3 al diagrama de flujo de proceso.

- Añada tablas para recoger tiempo y defectos.
- Añada el tiempo entre etapas bajo la flecha de movimiento.

5. Revise y analizar el proceso.

- Tras identificar algunas áreas clave de mejora en las listas de comprobaciones de las anteriores páginas, ¿podría marcar en qué parte del proceso se producen los problemas en el diagrama de flujo de proceso?
- Añada símbolos en zonas de importancia del proceso, en cuanto a Capacidad/Recursos (C) (puede desglosar las 5M), Retrasos (D) (cuellos de botella) y residuos (W) (puede desglosar los 7 residuos, si lo desea).
- Escriba un documento que recoja los detalles de cada problema identificado, incluyendo lo que sucede, en dónde y cuándo suele suceder más, cuál es el resultado del problema y cuáles son las posibles causas.

6. Permita que todo el equipo revise el proceso, incluyendo trabajadores, para comprobar si falta incluir algún problema potencial. Revise todas las veces que sea necesario para asegurar que el flujo del proceso representa las condiciones reales.

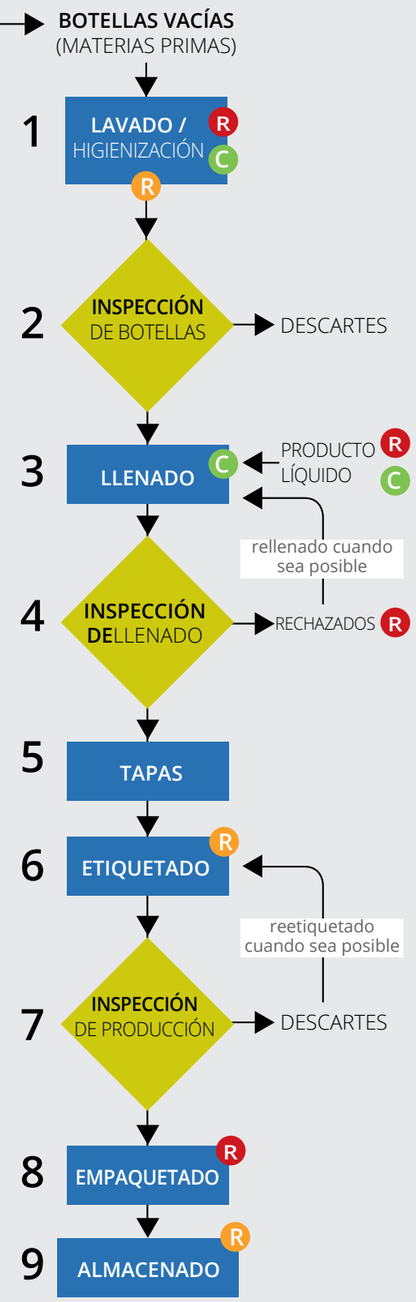
Para ir más allá, use su diagrama de flujo de proceso para medir y marcar la capacidad del proceso en cada estación, a fin de entender y reducir los cuellos de botella.

EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

El diagrama a continuación ofrece un ejemplo de cómo diseñar un diagrama de flujo de proceso. En este caso, para una planta de embotellado de bebidas.

TABLA DE MEDICIÓN

PASO	TIEMPO QUE AÑADE VALOR	TIEMPO QUE NO AÑADE VALOR (incluyendo movimientos)	DEFECTOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			



1.3 REVISIÓN: **MEDIR**

Ahora tiene una lista de problemas que solucionar y sabe dónde tienen lugar en el proceso. Otro aspecto clave de revisar y entender la situación actual es implementar medidas detalladas, actualizadas y precisas. Es importante para identificar problemas, arrojando luz sobre su magnitud y para causar y medir mejoras. Hacen que los negocios se hagan preguntas esenciales sobre productividad y eficiencia que de otro modo permanecerían «ocultas».

ESTA SECCIÓN EXPONE CÓMO SE PUEDE MEJORAR LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA, PASO A PASO.

PASO 1: CONDUCTORES

Es necesario preguntarse, como equipo, «¿qué factores impulsan la rentabilidad de nuestro negocio?».

Por ejemplo:

- Uso eficiente de la mano de obra.
- Mantener gastos generales bajos.
- Minimizar residuos.
- Conseguir objetivos de rendimiento.
- Uso eficiente de materia prima.
- Coste bajo de conversión de materia prima en producto final.
- Compra de equipo apto para los fines y garantizar que el equipo funcione a plena capacidad.
- Mantener bajos niveles de capital circulante, que incluye el trabajo en curso.

PASO 2: MÉTRICAS

- Acordar una medida para cada factor y una métrica apropiada.
- ¿Qué se quiere medir (por ej., cantidad de residuos, rendimiento, eficiencia del uso de material), qué métrica es apropiada (por ej., segundos, porcentaje) y cómo se recopilarán los datos? ¿Quién tiene la información?
- ¿Ya está midiéndolo? ¿Con qué frecuencia?
- En esta etapa, simplemente medimos lo que sucede, sin definir objetivos.
- (Los informes financieros no son suficiente: tienen intervalos largos y solo están disponibles tras el suceso).

PASO 3: MEDIDAS DIARIAS SIMPLES

- Si todavía no lo hizo, implemente medidas diarias.
- Empiece simple *(por ej., mida el rendimiento de cada turno para la unidad de procesamiento).*

PASO 4: MEDIDAS DIARIAS DETALLADAS

Si las medidas simples funcionan, profundice y ahonde en las medidas diarias. Por ejemplo:

- Del rendimiento planificado al rendimiento real.
- N.º de personal y horas para el rendimiento conseguido (horas persona/kg producidos).
- Uso de materia prima para el rendimiento conseguido (% de conversión de materia prima).
- Tiempo perdido por averías (% de tiempo perdido por averías).

PASO 5: MEDIDAS EN HORAS

- Si el turno de 8 horas debe producir 16.000 kg, eso son 2.000 kg por hora. Si en la primera hora no se consigue, se debe solucionar de inmediato en lugar de dejar que el problema siga.
- Las medidas por hora (reales y objetivo) se deben comunicar a los trabajadores para aumentar la motivación.

Por ejemplo:

- Producción horaria real para cada sección.
- Es necesario tener una producción por hora para conseguir el objetivo de producción del turno.

PASO 6: MEDIDAS EN MINUTOS

- Las medidas en minutos se pueden registrar para trabajadores, equipos o máquinas individualmente.
- ¿Cuánto necesita producir cada persona por monito para conseguir el objetivo grupal por hora? (Por ej., si hay 60 trabajadores, cada uno deberá procesar 0,56 kg / minuto para llegar al rendimiento por hora de 2.000 kg).
- En todo esto, al definir objetivos, deben ser razonables y seguros para los trabajadores, sin que generen problemas de calidad, salud o seguridad.
- ¿A qué velocidad debe funcionar una máquina para conseguir el rendimiento?

PASO 7: HACER PREGUNTAS

- ¿El rendimiento objetivo es correcto?
- ¿Podría subir si cambiamos algo?
- ¿Hay algo que limite continuamente el rendimiento?
- ¿Cómo podemos optimizar nuestro proceso para hacer más con menos?
- Cuáles son los patrones cuando:
  - Hay más residuos de lo normal.
  - El equipo no funciona a plena potencia.
  - Hay mucho trabajo en curso.
  - No se cumplen los objetivos de rendimiento.

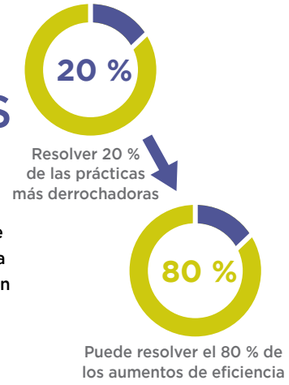
PASO 8: MEJORA CONTINUA

- Identificar áreas de mejora.
- Analizar POR QUÉ hay problemas (5 por qués y diagrama de espina de pez en págs. 20-21).
- Use las tablas del plan de acción y el ciclo PHCA para gestionar la mejora continua (ver pág. 22).

Tras usar las listas de comprobación, el diagrama de flujo y mejorar las medidas/métricas, debería comprender mejor los problemas existentes, su alcance y por qué tienen lugar.

Pero... ¿Por dónde empezar? ¿Y por qué suceden estas cosas?

1.4 ANÁLISIS: **PRIORIDADES**



Al hacer cambios, debemos centrarnos en acabar con las prácticas más derrochadoras primero a fin de aumentar la eficiencia con menor esfuerzo. A fin de analizar y decidir por dónde empezar, se puede usar el principio de Pareto (la regla 80/20), que indica que el 80 % de los efectos proviene de un 20 % de las causas. En una fábrica, el 80 % de las pérdidas de eficiencia o productividad suelen ser culpa de apenas un 20 % de malas prácticas. Si el negocio se centra y resuelve ese 20 % de malas prácticas, ofrecerá un 80 % de los aumentos de eficiencia identificados.

EN LA PRÁCTICA, EN ESTE PROCESO IDENTIFICAMOS QUÉ PROBLEMAS HAY QUE SOLUCIONAR PRIMERO:

PASO **1**: IDENTIFICAR PROBLEMAS POTENCIALES

- Complete las listas de comprobación de la sección 1.1 para identificar áreas de mejora.
- Analice sus procesos (usando un diagrama de flujo de proceso descrito en la sección 1.2) y marque en dónde están los problemas.
- Haga una tabla que liste todos los problemas encontrados.

PASO **2**: CREE CATEGORÍAS DE PROBLEMAS

- Indique la categoría del problema al lado de cada uno. Capacidades/Recursos (5 M: Métodos, mano de obra, materiales, máquinas, medidas), retrasos / cuellos de botella o retrasos (los 7 residuos: Transporte, inventario, movimiento, espera, sobreprocesamiento, sobreproducción, defectos).

PASO **3**: EVALÚE EL VALOR Y LA IMPORTANCIA RELATIVA

- Aplique un valor económico estimado apropiado a la resolución de cada problema identificado y el beneficio que aportaría al negocio.
- La asignación de beneficio económico a cada área identificada es un ejercicio complejo, pero resulta muy valioso ya que suele constituir una motivación para cambiar un proceso o adquirir nuevos equipos, etc. Si el coste de una máquina averiada es de 1.000 $ diarios por inactividad y una nueva cuesta 15.000 $, eso significa que con 15 días de producción podemos pagar la máquina. (Para más detalles sobre cómo calcular el coste de inactividad, consulte la sección de herramientas y consejos de la página 31).
- La table a continuación muestra los valores nominales asociados a cada residuo identificado (pueden ser por turno, mes o anuales, siempre que se use la misma métrica en todas las filas).
- Calcule el total de aumento potencial tras resolver todos los problemas listados.
- Añada una columna del porcentaje de aumentos totales que represente el problema/la fila (vea la primera tabla más abajo, por ejemplo).
- [Si no puede cuantificar el beneficio económico en la lista de residuos identificados, puede usar una puntuación del 0 al 100. 0 para poco o nada de beneficio y 100 para el máximo beneficio comercial si elimina el residuo. Puede usar esto para dar prioridad en lugar del valor del Paso 4.

PASO **4**: DÉ PRIORIDAD CON LA REGLA 80/20

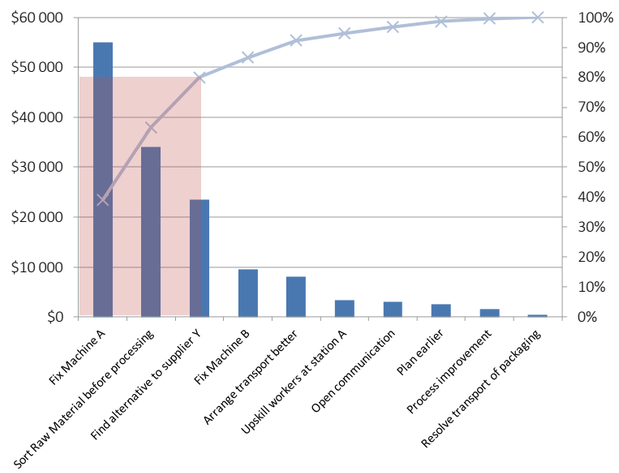
- Organice/reordene las filas de la tabla por el % del valor (o el rango, si no tiene valores), de modo que el % de valor (o rango) más alto esté arriba en la tabla (se ve en la segunda tabla, más abajo).
- Añada una columna para los % acumulados, añadiendo cada % en la siguiente fila (vea la segunda tabla, más abajo). Verá que, si resuelve los elementos 5, 2 y 3 de la lista, conseguirá el 80 % de los aumentos totales.
- El ejercicio de Pareto, por tanto, implica que los recursos deberían usarse primero para resolver los tres primeros problemas de la lista. Si se solucionan, conseguirá el 80 % de los aumentos de eficiencia identificados de las 10 sugerencias. Una vez que resuelva estas prioridades de máxima importancia, podrá seguir por el siguiente problema en importancia hasta haber resuelto todos.

Número	Residuo identificado	Categoría	Valor si se lo elimina	% del total
1	Al separar las funciones de pesado y empaquetado en planta se puede aumentar la eficiencia.	Métodos	1.500 $	1 %
2	Una mejor organización de la materia prima puede mejorar el uso de la mano de obra.	Métodos/Mano de obra	34.000 $	24 %
3	La materia prima del proveedor Y suele rechazarse debido a problemas de calidad, lo que provoca retrasos.	Materiales	23.500 $	17 %
4	El transporte del empaquetado de M no es fiable e interrumpió la producción varias veces.	Materiales/Transporte	500 $	0 %
5	La máquina A se avería continuamente, lo que nos cuesta un 10% de tiempo perdido en la línea A.	Máquinas	55.000 $	39 %
6	La máquina B es vieja y funciona mal, por lo que perdemos más materia prima que la media.	Máquinas	9.500 $	7 %
7	Las pérdidas de productividad en la estación A son a causa de trabajadores no cualificados.	Mano de obra	3.300 $	2 %
8	El transporte tardío de trabajadores un lunes significa que el turno se inicia 30 minutos tarde.	Transporte	8.000 $	6 %
9	El plan de producción se suele elaborar tarde, lo que retrasa la producción.	Medida/Métodos	2.500 $	2 %
10	No se informa inmediatamente de un alto en planta de producción, lo que añade retrasos.	Medir	3.000 $	2 %
	Total ahorro potencial		**140.800 $**	**100 %**

Proceso de Pareto. Tabla que representa los pasos 1, 2 y 3.

Número	Residuo identificado	Categoría	Valor si se lo elimina	% del total	% acumulado del total
5	La máquina A se avería continuamente, lo que nos cuesta un 10 % de tiempo perdido en la línea A.	Máquinas	55.000 $	39 %	39 %
2	Una mejor organización de la materia prima puede mejorar el uso de la mano de obra.	Métodos/Mano de obra	34.000 $	24 %	63 %
3	La materia prima del proveedor Y suele rechazarse debido a problemas de calidad, lo que provoca retrasos.	Materiales	23.500 $	17 %	80 %
6	La máquina B es vieja y funciona mal, por lo que perdemos más materia prima que la media.	Máquinas	9.500 $	7 %	87 %
8	El transporte tardío de trabajadores un lunes significa que el turno se inicia entonces 30 minutos tarde.	Transporte	8.000 $	6 %	92 %
7	Las pérdidas de productividad en la estación A son a causa de trabajadores no cualificados.	Mano de obra	3.300 $	2 %	95 %
10	No se informa inmediatamente de un alto en planta de producción, lo que añade retrasos.	Medir	3.000 $	2 %	97 %
9	El plan de producción se suele elaborar tarde, lo que retrasa la producción.	Medida/Métodos	2.500 $	2 %	99 %
1	Al separar las funciones de pesado y empaquetado en planta se puede aumentar la eficiencia.	Métodos	1.500 $	1 %	100 %
4	El transporte del empaquetado de M no es fiable e interrumpió la producción varias veces.	Materiales/Transporte	500 $	0 %	100 %
	Total ahorro potencial		**140.800 $**	**100 %**	

Proceso de Pareto. Tabla que representa el Paso 4.



El ejemplo se muestra aquí gráficamente, con las iniciativas en el eje X y los aumentos en el eje Y. Los aumentos acumulativos se muestran en el gráfico de línea, con referencia en el eje Y secundario. El bloque ensombrecido muestra en dónde está el 80 % de los aumentos.

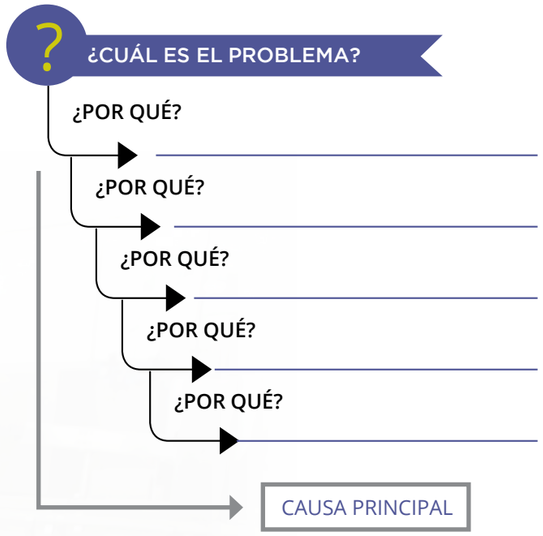
Ahora que ya sabe cuáles son los asuntos prioritarios que debe solucionar, ¿por qué se producen?

1.5 ANÁLISIS: CAUSAS PRINCIPALES

El siguiente paso es comprender los motivos principales por los que tienen lugar los problemas identificados, a fin de diagnosticar el problema, que resulta esencial antes de dar con la solución. Aquí se presentan dos herramientas clave para analizar las causas principales: los 5 por qués y el diagrama de espina de pez.

1.5.1 ANÁLISIS DE CAUSAS PRINCIPALES **LOS 5 POR QUÉS**

Al usar la herramienta de los **5 por qués** para identificar las causas principales, pregúntese *por qué* hasta que no pueda seguir preguntándoselo o hasta llegar al fondo de la razón verdadera por la que se produce el problema. Conseguir la respuesta real podría llevarle más de 5 por qués.



POR EJEMPLO:

PROBLEMA: Aumento de horas de inactividad durante el mes pasado.

¿POR QUÉ? Una de las etiquetadoras no funciona bien.

¿POR QUÉ? No tuvo mantenimiento en los últimos 2 años.

¿POR QUÉ? No hay plan de mantenimiento.

¿POR QUÉ? El responsable de planificar el mantenimiento en la máquina es nuevo y su predecesor no le dio ningún plan de mantenimiento.

CAUSA PRINCIPAL:

La empresa no centraliza los registros de planes de mantenimiento a los que puedan acceder varios jefes o que puedan consultar fácilmente los jefes nuevos.

LA SOLUCIÓN:

Crear una base de datos central de todos los calendarios de mantenimiento de las máquinas que sea accesible a todos los jefes. Lo ideal es que este sistema también envíe recordatorios a los jefes por adelantado para avisar de los próximos mantenimientos.

1.5.2 ANÁLISIS DE CAUSAS PRINCIPALES: **DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ**

La idea es crear un diagrama que tenga forma de espina de pez y que ayude a resolver problemas más complejos que pueden tener varias causas.

Cuándo usar un diagrama de espina de pez

- Para explorar todas las causas posibles que deriven en un mismo problema (por ej., cuellos de botella en el paso 3 de la línea A).
- Para descubrir por qué un proceso no funciona correctamente.

DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ

CÓMO USARLO

Escriba el principal problema al que se enfrente en la «cabeza» del pez.

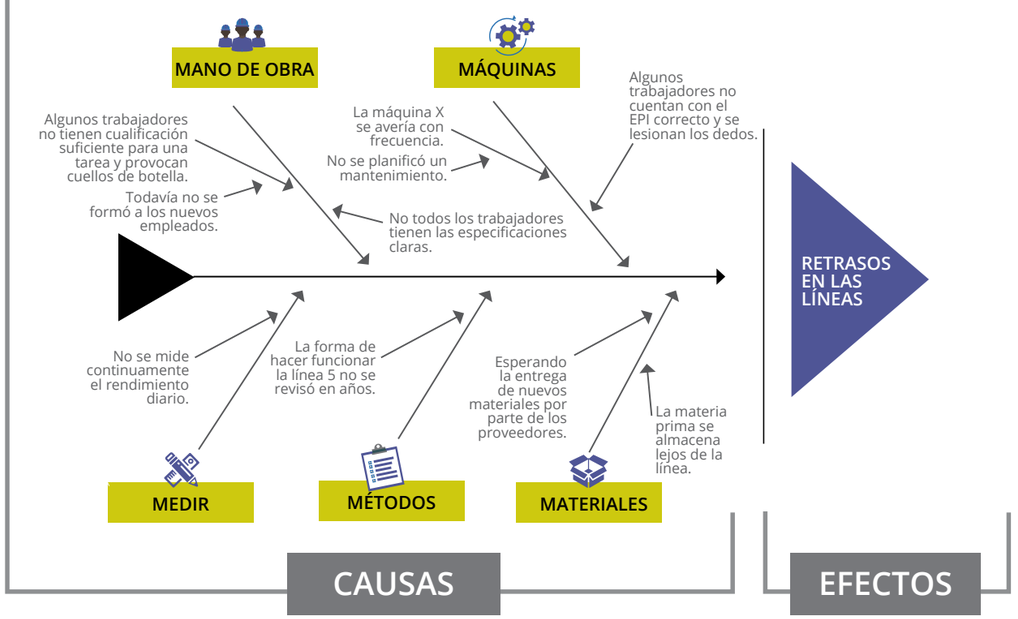
Incorpore las 5M (métodos, mano de obra, máquinas, materiales, medidas) en los «huesos grandes» del pez. Estas son las categorías que se analizarán.

Para cada categoría, escriba cualquier causa que crea que puede contribuir al problema principal. Por ejemplo, «trabajadores sin suficiente cualificación que provocan cuellos de botella» podría ser una causa dentro de «mano de obra».

Utilice los «huesos pequeños» para añadir más información sobre una causa. Por ejemplo, «los nuevos trabajadores no están formados» podría ser una razón de por qué los trabajadores sin suficiente cualificación provocan cuellos de botella.

UNA VEZ QUE HAYA TERMINADO SU DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ:

- Analice el diagrama y posicione las causas por prioridad, según su contribución al problema: Prioridad alta, media, baja.
- Debata con el equipo para buscar soluciones e implementar cambios, comenzando con las causas de alta prioridad.
- Asigne responsabilidad por cada acción de mejora que acuerde y compruebe si se completa (en la siguiente sección ofrecemos más ideas sobre cómo gestionar este proceso de mejora).



Ahora que conoce los problemas principales clave, su alcance, dónde tienen lugar y por qué suceden... ¿Qué hará para solucionarlos?

1.6 MEJORA: GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA

TABLAS DEL PLAN DE ACCIÓN

En el reverso de este manual encontrará unas tablas con planes de acción. Puede usarlas para hacer seguimiento de las acciones que tome para solucionar los problemas identificados. Resulta útil tener todas las acciones listadas en un solo lugar, con una nota que indique quién es el responsable, cuándo debería hacerse y espacio para anotar el progreso conseguido.

CICLO PLANIFICAR-HACER-COMPROBAR-ACTUAR[13]

Para cualquier mejora que implemente, puede usar el «ciclo planificar-hacer-comprobar-actuar» del experto en gestión W. Edwards Deming para guiar el proceso de solucionar las causas principales identificadas y mejorar la productividad y la eficiencia.

1. PLANIFICAR

Comprender la situación actual
Recopile y analice la información recogida con las listas de comprobación, el diagrama de flujo de proceso y medidas, mediante las secciones de «Revisión» más arriba.

Comprenda el impacto sobre el negocio, tanto cualitativos (costes) como cuantitativos (moral del equipo, motivación, salud y seguridad) y también el impacto que resolver el problema tendría sobre ambos.

Escoja un proyecto/problema para solucionar y entiéndalo al 100 %
Seleccione un proyecto prioritario y un problema para resolver (identifique cualquier patrón o problema particular que se repita o que sea de muy alta prioridad mediante la sección «1.4 Análisis: Prioridades» más arriba).

Identifique las causas principales del problema (descubre por qué sucede y lo que puede hacer para mejorarlo mediante la sección 1.5 Análisis: Causas principales más arriba).

Trabaje en equipo
Reúna al equipo más apto para solucionar el problema (experiencia interna/externa, habilidades secundarias: podría necesitar tanto habilidades técnicas como competencias sociales).

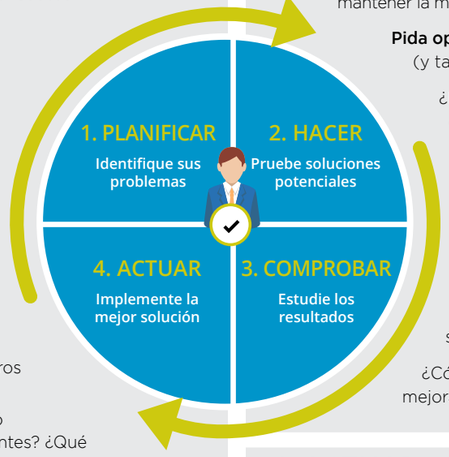
Consulte el manual:
Este documento ofrece herramientas valiosas para resolver problemas, así como consejos. ¿Puede encontrar alguna relevante para este problema o proyecto? ¿Qué otros recursos tiene?

¿En su negocio alguien intentó resolver un problema similar antes? ¿Qué se aprendió en esa ocasión?

Intercambie ideas con su equipo para definir las posibles soluciones y busquen una primera solución para intentar.

Acuerde un plan
Prepare un plan de implementación y un calendario, con responsabilidades específicas asignadas a distintas personas y unos marcos temporales.

Defina un objetivo que indique cómo mejorar, con las métricas apropiadas.



2. HACER

Pruebe soluciones a pequeña escala antes de hacer cambios importantes en su negocio.

Verifique que se completó correctamente cada tarea del plan de implementación.

3. COMPROBAR

Controle y mida el rendimiento de la solución nueva

¿Cumple con los objetivos? ¿Los objetivos eran realistas? ¿Se necesitan nuevos objetivos?

Compare las métricas y mida lo recopilado antes de probar la solución.

Seguir e informar el progreso resulta esencial para mantener la motivación del equipo para continuar.

Pida opiniones a los trabajadores
(y también a los clientes, si puede)

¿Las medidas que usa reflejan con precisión el problema y su mejora?

¿Solo mide aumentos cuantitativos? ¿Los aumentos cualitativos se pueden medir e informar?

Afine la solución: ¿algún no funcionó como esperaba? ¿Qué se puede hacer para mejorar eso?

¿Cómo se pueden mantener las mejoras?

4. ACTUAR

Haga los cambios necesarios para mejorar la solución implementada

Si la solución funciona, hágala permanente en el proceso de producción.

¿La solución se puede ampliar a otras áreas?

Una vez que haya implementado una solución, puede volver a la etapa de planificación y enfrentarse a otro problema.

El trabajo en equipo es fundamental para la mejora continua. En cada paso del ciclo es importante usar la experiencia y el conocimiento de los implicados en el proceso productivo alentándolos y dándole oportunidad a los trabajadores para identificar problemas, aportar soluciones y contribuir a su implementación.

OBJETIVOS / INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

Definir y seguir objetivos forma parte de la gestión de mejoras. Los objetivos son metas específicas y mensurables que se siguen a lo largo del tiempo recopilando información que coincida con los KPI de cada objetivo. Puede definir objetivos y KPI para departamentos específicos o incluso para personas. Después, mida los KPI y celebre reuniones mensuales con los equipos.

Los objetivos y KPI que defina deberán ser específicos para los procesos y prioridades. Ejemplo:

Objetivos	Indicador clave de rendimiento	Objetivo	Conseguido este mes
Aumentar la eficiencia del uso de maquinaria.	% de aumento en puntuación EGE para cada máquina (se explica más abajo en la sección 1.7.2, pág. 28-29).		
Reducir tiempo perdido por avería de maquinaria.	% de reducción de tiempo perdido (por mes, por pieza clave de maquinaria).		
Aumentar la eficiencia en uso de materia prima.	% de aumento en conversión/beneficios de materia prima (menos uso de materia prima en relación con el resultado conseguido).		
Mejorar la frecuencia y detalle de las mediciones de productividad.	N.º de líneas con mediciones de productividad diarias.		
Maximizar la productividad de la mano de obra.	N.º de departamentos con reuniones de producción diarias.		
	N.º de departamentos/líneas que usan técnicas de gestión visuales.		
Uso de balance de línea para reducir residuos de retrasos/cuellos de botella.	N.º de líneas analizadas con flujo de procesos y cambios realizados para equilibrar líneas.		
	% de aumento en productividad en líneas equilibradas.		
Promover la opinión de los trabajadores.	N.º de problemas informados por el trabajador relativos a productividad/ eficiencia.		
	N.º de problemas informados por el trabajador relativos a productividad/ eficiencia resueltos.		
	N.º de ideas generadas por el trabajador para mejorar la productividad y la eficiencia.		
	N.º de ideas generadas por el trabajador para mejorar la productividad y la eficiencia implementadas.		
Mejorar las entregas a tiempo.	% de reducción en entregas tardías (por mes, por cliente, por producto).		

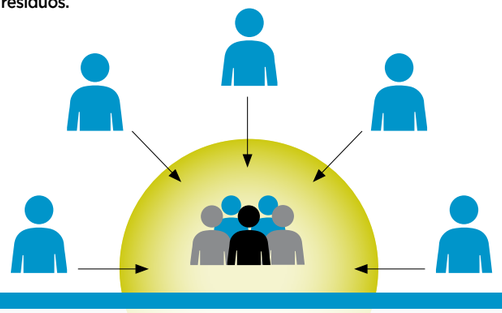
1.7 MEJORAR: CONSEJOS Y HERRAMIENTAS

Escoja de entre las herramientas y consejos más abajo según sus necesidades para los problemas con prioridad especial que identificó y sus causas principales. Puede volver a consultar el diagrama de flujo del capítulo en la página 10 para ver un esquema general. Esta sección le aporta herramientas y consejos sobre mano de obra/personas, maquinaria, retrasos/cuellos de botella y residuos.

1.7.1 MEJORAR: **MANO DE OBRA**

COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

La productividad puede mejorarse con mejor comunicación sobre los objetivos de producción y compartiendo la responsabilidad de cumplir los objetivos entre supervisores y trabajadores. Esto se puede hacer de diversas maneras:



COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

REUNIONES DE **PRODUCCIÓN DIARIAS**

Celebre reuniones de producción diarias para debatir cualquier problema el día antes y explicar los objetivos del día. Puede ser una simple charla breve en la planta de producción al comienzo del turno. (En el capítulo de Cooperación y Comunicación de Trabajadores ofrecemos más detalles y un posible programa, pág. 69). Más abajo verá un caso práctico.

COMUNIQUE LOS **POR QUÉ**

Es importante comunicar el **«por qué»** a los trabajadores. Para que esto suceda, es importante comprender por qué se debe trabajar a una tasa más eficiente, que las mejoras de productividad son esenciales para la longevidad del negocio (y, por tanto, para alimentar a sus familias) y el papel de los trabajadores.

TÉCNICAS DE GESTIÓN **VISUAL**

Al usar **técnicas de gestión visuales,** como pizarras con objetivos de producción y datos de resultados, los trabajadores saben su progreso sobre los objetivos cada hora/medio día. Las ayudas visuales también ayudan a que las líneas/secciones puedan seguir su **progreso entre sí.** De forma intuitiva, si una línea ve que se rezaga, aumentará la productividad para alcanzar a las otras, lo que generará un ambiente de competición sana.

En el capítulo sobre Gestión de Tiempo y Productividad (pág. 62-63) se explican estos métodos en más detalle, incluyendo casos prácticos de implementaciones exitosas.

CASO PRÁCTICO
REUNIONES DE PRODUCCIÓN EN SUDÁFRICA

Dos sitios de producción en Sudáfrica conocieron los beneficios de reunirse con regularidad.

Un sitio celebraba reuniones de producción semanales solo con los directivos, pero ahora incluye a los líderes de equipo/supervisores de producción. Dicen que pueden identificar problemas y soluciones prácticas más rápido.

Otro sitio comenzó a celebrar reuniones matutinas en cada equipo, incluyendo al líder de equipo/supervisor y todos los trabajadores, una reunión de producción de los directivos al final de la jornada, una de líderes de equipo y directivos una vez por semana y una más grande una vez al mes. Se manifestaron las inquietudes sobre calidad o producción y se hicieron sugerencias de mejora. Si se repetía un error de calidad concreto y se debía volver a trabajar, todo el equipo pensaba en soluciones y acordaba los cambios que había que hacer. A veces, los cambios más simples tenían un impacto significativo e inmediato en la productividad y la calidad.

«Celebramos reuniones mensuales en las que regalamos una botella de alguna bebida buena a quienes tengan las mejores ideas de cambio en el sitio. Así, alguien sugiere un cambio práctico y vemos cómo se implementan estos cambios. Creo que nos alienta a hablar más». – Trabajador, Sudáfrica.

«Antes no trabajábamos juntos, todos iban por su cuenta. Pero ahora todos nos apoyamos, ya que sabemos que trabajando juntos beneficiamos a la empresa y es para nuestro propio beneficio, para poder llevar dinero a casa». – Controlador de Inventario, Sudáfrica.

HABILIDADES Y REMUNERACIÓN

El capítulo de Salarios (pág. 80) y el de Gestión de Mano de Obra (pág. 78) ilustran más en profundidad cómo se mejora la productividad al mejorar la capacidad y motivación de la mano de obra mediante el desarrollo de sus habilidades y unos salarios dignos. Los estudios muestran que los trabajadores cualificados tienen una **producción un 23 % superior** que los no cualificados,[14] y que los salarios más altos **los motivan a trabajar más duro en un 12 %** [15].

SISTEMA DE PIEZA PRODUCIDA

Algunas empresas utilizan un **sistema de pago por pieza producida**, lo que alienta un aumento de la productividad. No obstante, no funciona para todas las empresas, tipos de producto o equipos. Si desea usar este sistema, deberá tener cuidado de no incrementar la productividad a costa de la calidad. Puede que sea necesario reforzar los controles de calidad si implementa el pago por unidad producida. *Resulta esencial que el sistema se estructure de forma que CADA trabajador reciba al menos el salario mínimo para CADA período de pago. Si no hay un salario mínimo establecido en su país, consulte la nota al respecto al final de la sección.*

BENEFICIOS

- Los trabajadores productivos ganan más, lo que es una buena motivación para la productividad.
- Los salarios se vinculan al nivel de producción, lo que significa que los empleadores no cubren el coste de baja productividad del trabajador.
- Los empleados que cumplen con los objetivos de productividad reciben recompensas por sus esfuerzos, lo que mejora la moral y reduce la rotación del personal bueno.

SI EL SISTEMA FUNCIONA

El pago por unidad producida no funciona en todos los negocios. Si se implementaron los siguientes elementos, vale la pena probar el sistema:

- Las piezas o unidades de trabajo son mensurables.
- Existe una relación clara entre el esfuerzo y el resultado del trabajador.
- El trabajo es estándar: los trabajadores fabrican lo mismo todo el tiempo.
- Existe un flujo regular de trabajo y los trabajadores no dependen de otros factores para determinar sus resultados y, por tanto, sus salarios.
- Las averías de máquinas son mínimas. (Los empleadores deberá cubrir los salarios de los trabajadores durante el tiempo de inactividad de las máquinas).
- La calidad de los resultados se puede mantener incluso con el incremento de la producción.
- La tasa de unidad se puede determinar con bastante precisión.

Si su negocio no es así, entonces el sistema de pago por pieza producida puede que no sea para usted. Debería pensar en pagar bonus de productividad y/o incentivar a equipos en lugar de a las personas.

DESVENTAJAS

- Definir la paga por unida producida justa puede ser difícil.
- La calidad del producto puede reducirse si los trabajadores apuran el trabajo. Esto debe gestionarse con cuidado. A medida que el sistema se enraíza en la organización, se puede incluir una «puntuación» de calidad en el cálculo del sistema de pago por pieza producida.
- No permite recompensar a los empleados por su experiencia o antigüedad, algo importante en algunas culturas.
- Introducir nueva tecnología o métodos de producción tiene impacto sobre el pago por pieza producida, por lo que debe tenerse en cuenta.
- Puede hacer que los empleados acaben trabajando de más, lo que deriva en problemas de salud y costes para la empresa.
- Puede crear competitividad entre los trabajadores, lo que derivaría en problemas culturales más grandes o reducción de la eficacia del trabajo en equipo.

CÓMO CALCULARLO PASO A PASO

- PASO **1**. **Compruebe la productividad actual**: defina la tasa promedio de producción por persona actual. Mida cuántas unidades se producen en una hora laboral actual y divida esa cantidad por el n.º de trabajadores. En este paso también se recomienda el estudio del tiempo individual, ya que ayuda a comprender cómo rinden los empleados entre sí y cómo rinde uno no cualificado en comparación con uno cualificado.
- PASO **2**. **Trabaje a una tasa de producción adecuada**: los trabajadores tienen que ganar el sueldo mínimo, como poco, por lo que al calcular la tasa de pago por unidad deberá garantizar que los más lentos puedan conseguir el salario mínimo. Para conseguirlo, divida el n.º de unidades promedio por persona, por hora, por 1,2, a fin de conseguir un número ligeramente inferior a la media.
- PASO **3**. **Cálculo de la tasa de pago por unidad producida**: usando la tasa de pago por hora normal (de al menos el salario mínimo o más), divida el resultado por el número de unidades por persona obtenido en el paso 2.
  La fórmula completa es la que sigue:
  Salario mínimo por hora /
  (Tasa de unidades por hora promedio / 1,2) [16]
- PASO **4**. **Determine el salario:** así, el salario por trabajador será: número de unidades producidas x tasa por unidad. Será necesario aplicar períodos de prueba y escuchar comentarios a fin de garantizar que todos están cobrando al menos el sueldo mínimo sin demasiado estrés ni presión, que podrían derivar en accidentes.

Ejemplo:

- 50: n.º de trabajadores.
- 450: n.º promedio de unidades completadas por hora.
- 9: n.º promedio de unidades completadas por persona, por hora
- 10 $: salario mínimo por hora
  (10 $/ (9 / 1,2)) = 10 $/7,5 = 1,33 $
  Por tanto, la tasa por unidad es de 1,33 $ por unidad producida.

APLICACIÓN

- **Ejecute una fase de pruebas**: haga una prueba con la tasa por unidad, compruebe que todos consiguen al menos el salario mínimo. Si no, suba el salario de todos al menos hasta el mínimo y ajuste la tasa por unidad. Puede que necesite hacer esto varias veces para obtener la tasa correcta por unidad.
- **Súbalo hasta el sueldo mínimo:** Una vez definida la tasa por unidad, cualquier trabajador que gane menos del mínimo en base a la tasa por unidad deberá recibir compensación hasta cubrir al menos el sueldo mínimo.
- **Comuníquese**: comunique con total claridad el nuevo sistema de pagos y cómo funciona. Aliente que hagan preguntas. Es esencial que no solo sea justo, sino que se perciba y entienda que es justo.
- **Pida opiniones y controle**: que los trabajadores le indiquen sus opiniones cada semana. Mantenga un registro de productividad y salarios pagados.
- **Vuelva a evaluar**: en base a los comentarios y los datos, decida cómo mejorar el sistema y si está cumpliendo sus objetivos.

NOTA: Si en el país en el que trabaja no hay un sueldo mínimo establecido, deberá medir la referencia de salarios por pieza producida con los sueldos que se pagan en la fábrica para definir un salario mínimo por unidad producida. Esto puede definirse en el comité del convenio colectivo de trabajo. Si no hay sueldo mínimo legal, puede realizar un «estudio vivo de salarios» en su sitio, tal como se describe en la pág. 81-82.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS

- Para más información sobre sistemas de tasa de pago por unidad producida: http://www.ilo.org/global/topics/wages/minimum-wages/definition/WCMS_439067/lang--en/index.htm
- Percepciones y ejemplos prácticos del impacto y los desafíos del pago por unidad producida [17]: https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/10.pdf

BONUS E INCENTIVOS

Otros negocios incentivan el rendimiento del trabajador mediante bonus de productividad. Normalmente, esto significa una base salarial inferior (que cumpla igualmente con el salario mínimo) con recompensas por cumplir ciertos objetivos de rendimiento.

Algunas cosas importantes para tener en cuenta si se adopta un programa de incentivos:

Asegúrese de pagar sistemáticamente al menos el salario mínimo legal. Los pagos por rendimiento, incentivos y bonus no se deben tener en cuenta al calcular el salario base.

Presionar demasiado puede ser contraproducente: Los programas no se deberían usar para presionar continuamente las expectativas de productividad o resultados, ya que puede generar frustración, desmotivación e insatisfacción entre los trabajadores, lo que puede reducir la productividad general.

Haga que los trabajadores participen: Si los trabajadores están implicados activamente para diseñar el programa, es más probable que tenga éxito, ya que aumenta la confianza de que se usará con justicia.

Equipos: Cuando el trabajo en equipo resulta importante en un proceso particular, los objetivos individuales pueden crear competencia, que podría dañar la dinámica y efectividad del equipo. En algunas situaciones, es posible tener objetivos y recompensas de equipo.

Esté atento a: Es importante controlar y garantizar que los objetivos de producción y las recompensas no generen exceso de trabajo ni jueguen en detrimento de la seguridad o la calidad para conseguir las recompensas. También es importante entender las causas del tiempo perdido que están fuera del control de los trabajadores, ya que impactan sobre su capacidad de cumplir con los objetivos.

Los incentivos no financieros y el reconocimiento también se pueden establecer para personas particulares o para la línea o sección que mejor rinda. Un reconocimiento tipo la «línea de la semana» puede ser importante para aumentar la productividad.

Distribución de ganancias

La distribución de ganancias es otra opción, ya que los trabajadores participan en la identificación e implementación de mejoras en productividad y se comparte con los trabajadores una parte de las ganancias económicas del rendimiento incrementado (por encima de la línea base medida). Entre los elementos clave a tener en cuenta para garantizar el éxito están:

- equidad real y percibida
- información periódica compartida con los empleados
- participación del trabajador en el desarrollo y control del programa
- comunicación clara por adelantado de los objetivos y los beneficios que se compartirán si se cumplen los objetivos
- distribución justa de las recompensas, sin preferencias ni discriminación

CASO PRÁCTICO
BONUS E INCENTIVOS

Nucor Steel es una empresa que implementó con éxito el pago por rendimiento y los bonus de productividad [18].

Cómo funciona en Nucor Steel:

Los trabajadores ganan un salario base bajo (al menos el salario mínimo legal) pero reciben un porcentaje de beneficios de la planta. Esto ayuda a promover una cultura «de trabajo en equipo».

Los empleados también reciben recompensas por su rendimiento individual, por ej.:

- Bonus de rendimiento excepcional por superar los objetivos horarios.
- 5 % de bonus por cada nivel de objetivo conseguido.
- Los bonus se pagan al final de semana, lo que aumenta la motivación.
- Los bonus se pierden por llegar tarde al trabajo (pero siempre garantizando el salario mínimo).
- Los empleados pueden apelar la decisión si creen que es injusta.

Resultados:

- Nucor tiene una tasa de absentismo muy baja: 1 % – 1,.5 %
- La productividad es ±3 veces la media del sector.

1.7.2 MEJORAR: **MAQUINARIA**

Si las secciones de «revisión» y «análisis» descubrieron problemas con la maquinaria, puede usar esta herramienta para ayudarle a solucionar las causas principales identificadas.

EFICIENCIA GENERAL DE EQUIPOS (EGE)

¿Qué es?

- La EGE es una herramienta de uso de activos utilizada para medir la eficiencia general de la maquinaria clave en el negocio.
- Está especialmente centrada en plantas de procesamiento continuo.
- Una medición clara e inequívoca.

¿POR QUÉ ES ÚTIL?

- Incorpora disponibilidad (uso) de máquina, rendimiento de línea (tasa de trabajo), así como defectos de calidad de la línea en una puntuación que muestra la eficiencia general de la máquina.

¿CÓMO FUNCIONA?

La EGE se mide en un porcentaje y es el producto de:

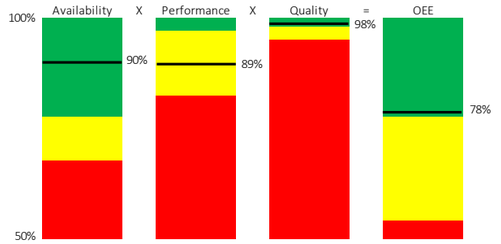
- **Disponibilidad (%)** : ¿En qué porcentaje de tiempo de operación disponible estuvo operando realmente la máquina / línea?
  - Por ej., la línea estaba programada para operar durante 100 minutos, pero tuvo 10 minutos de avería de maquinaria.
  - (100 min - 10 min) / 100 min = 90 %
- **Rendimiento (%)**: ¿Cuál fue el rendimiento de la máquina en el tiempo de operación en comparación con la capacidad diseñada por el fabricante?
  - Por ej., la línea operó durante 90 minutos y el fabricante especificaba 10 unidades por minutos, pero la planta solo produjo 800 unidades.
  - (800 / 90 min x 10) = 89 %
- **Calidad (%)**: N.º de unidades sin defectos como porcentaje de total de unidades producidas.
  - Por ej., 800 unidades producidas y 20 de ellas con defectos.
  - (800 - 20) / 800 = 98 %.
- **Puntuación general**: se obtiene multiplicando las 3 puntuaciones juntas.
  - (90 / 100) x (89 / 100) x (98 / 100) = 0,78 = 78 %

Gráficos con la EGE

Una forma de conseguirlos es mediante un sistema gráfico con barras rojas/ámbar/verdes, en el que en verde se muestra la alta eficiencia del equipo, en ámbar la media y en rojo si es baja.

Los porcentajes que representan bueno/medio/bajo son diferentes de los 3 elementos. Por tanto, el porcentaje/la posición en la que la barra ámbar estaría sería diferente para cada uno de ellos. Por ejemplo, 90 % está bien para disponibilidad, pero la misma puntuación porcentual solo sería promedio para rendimiento y bajo para calidad.

El porcentaje exacto que constituye verde, ámbar o rojo sería específico para cada negocio y también dependiente de la efectividad actual del equipo en planta. El equipo de gestión podría definir objetivos ampliados internos para cada línea de producción o máquina individual en base a cómo opera la planta actualmente.



La figura a continuación muestra cómo uno puede representar la puntuación EGE para una máquina específica en un turno particular. Estas barras solo muestran 50-100 %. Tal como se explica arriba, las barras de colores están en diferentes posiciones ya que lo que es «bueno» es distinto para los diferentes componentes. Muestra cómo puntuó el equipo con respecto a disponibilidad (90 %), rendimiento (89 %) y calidad (98 %). Estos tres resultados, al multiplicarse juntos, obtienen una puntuación EGE del 78 %.

El sistema rojo/ámbar/verde también permite a la empresa comparar la EGE de una máquina con otra, líneas de producción distintas entre sí, entender en dónde hay margen de mejora y ver la tendencia de la EGE a lo largo del tiempo.

Para aprovechar todavía más esta herramienta, puede analizar cada uno de los tres componentes para encontrar en dónde se origina la mayoría de las pérdidas, lo que le ayudará a identificar los problemas que debe resolver (por ej., pérdidas de producto al inicio, grandes averías o paradas, configuraciones, cambios...).

1.7.3 MEJORAR: **RETRASOS/ CUELLOS DE BOTELLA**

Si las secciones de «revisión» y «análisis» descubrieron retrasos y cuellos de botella, puede usar esta herramienta para ayudarle a solucionar las causas principales identificadas.

BALANCE DE LÍNEA

¿QUÉ ES?

- El balance de línea significa conseguir equilibrio en la carga de trabajo a lo largo de todos los procesos en una cadena de valor para eliminar cuellos de botella y exceso de capacidad.
- Esto deriva en una reducción del tiempo de espera/ que no añade valor, lo que en la mayoría de los casos es un derroche significativo y caro.

¿CÓMO SE HACE?

- Identifique los cuellos de botella: Use su diagrama de flujo de proceso y pida opiniones a los trabajadores y supervisores (por ej., en las reuniones de producción diarias).
- Entonces sabrá en dónde deberá mejorar el análisis crítico de ruta y la distribución de la producción.
- Esto puede significar cambiar el número de trabajadores que realizan un proceso o etapa particular en la producción.
- O incluso reorganizar físicamente las estaciones de trabajo y el flujo de producción.
- En algunos sectores, cambiar a producción continua puede aumentar la productividad significativamente.
- Los cambios se deben explicar en detalle a los trabajadores.

RECURSOS DE AYUDA

- Hay una calculadora en línea 'Six Sigma' que lo puede ayudar a definir el tiempo y la carga para cada proceso en la línea de producción y, por tanto, cómo «equilibrar» la línea para que no haya cuellos de botella.

  http://www.six-sigma-material.com/Line-Balancing.html[19]

CASO PRÁCTICO PRODUCCIÓN CONTINUA

Físicamente, la reorganización del flujo productivo puede tener un impacto importante, pero puede resultar más apropiada para ciertos productos que para otros.

Por ejemplo, una fábrica del Estudio de Impacto de Horas Extra [20] (que buscaba reducir las horas extra mediante mejoras de productividad y recursos humanos) empezó a utilizar producción continua en el departamento de preproducción, lo que permitió que las partes semiterminadas pasasen a producción a medida que estaban listas en lugar de esperar a terminar todo el lote. Esto dividió los plazos de preproducción por la mitad.

La producción continua mejoró la eficiencia en un 86 % en una fábrica china.

ACABAR CON EL TIEMPO DE INACTIVIDAD

Un problema clave que genera costes al negocio a causa de los cuellos de botella es el tiempo de inactividad (la detención de la producción debido a averías de máquinas, huelgas, lesiones, esperas de inventario, etc.).

Las estadísticas sugieren que el tiempo de inactividad **puede reducir la capacidad en un 20 %**. Un estudio de EEUU sobre tiempo de inactividad en la industria automotriz valoró los costes en **22.000 $ por minuto**. [21]

LOS COSTES INCLUYEN

- Pérdida de producción.
- Coste de mano de obra no productiva al no estar trabajando.
- Coste de reparaciones o reemplazos de máquinas
- Pérdida de inventario.
- No cumplir con las fechas de entrega, lo que daña la reputación ante los clientes y pérdida potencial de ventas en el futuro.

CALCULAR EL TIEMPO DE INACTIVIDAD

Coste del tiempo de inactividad = pérdidas de beneficios + pérdidas de productividad + costes de reparación + pérdidas de inventario

Ejemplo de coste de 3,5 horas de inactividad en Bob's Factory:

- Pérdidas de beneficios = pérdidas por hora x horas de inactividad
  - 2.400 $ x 3,5 = 8.400 $
- Pérdida de productividad = coste de mano de obra por hora x número de trabajadores afectados por hora
  - 9 $ x 10 x 3,5 horas = 315 $
- Costes de reparación = costes para reparar máquina
  - 310 $
- Pérdida de inventario = coste de materiales dañados
  - 150 $
- Coste del suceso de inactividad:
  - 8.400 $ + 315 $ + 310 $ + 150 $ = 9.175 $

Esto no incluye daños a la reputación por opiniones de clientes sobre el producto o sobre futuros pedidos potenciales a causa de entregas tardías o de mala calidad.

MEJORES FORMAS DE SOLUCIONAR EL PROBLEMA

- Asegúrese de contar con programas periódicos y actualizados de mantenimiento para la maquinaria.
- Invierta en formación y desarrollo de habilidades para empleados para evitar que cometan errores.
- Asegúrese de que los trabajadores tienen descansos frecuentes y que no trabajan demasiadas horas (los cansados tienden a cometer errores que pueden provocar detenciones a causa de lesiones o averías).
- Invierta en tecnología para controlar el rendimiento de la línea de producción y ofrezca notificaciones por adelantado y a tiempo.
- Implemente sistemas para garantizar la disponibilidad y accesibilidad del inventario cuando sea necesario.

CASO PRÁCTICO COCA COLA BEVERAGES SOUTH AFRICA (CCBSA) MEJORA LA EFICIENCIA DEL ALMACÉN

El almacén instaló nueva tecnología informática.

El objetivo principal del sistema era controlar el movimiento y almacenado de materiales en un almacén (en la misma planta) y efectuar las operaciones relativas, entre ellas envío, recepción, eliminación y recogida.

Redujo la cantidad de tiempo dedicado a carga y recogida de envíos, pero también introdujo comprobaciones de precisión del envío.

Esto derivó en un almacén optimizado que podía gestionar más pedidos más rápido al contar con la tecnología de niveles de control de inventario en tiempo real, etc.

Entrevista con Zarine Roode, Especialista de Políticas y Gobierno, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.

1.7.4 MEJORAR: **RESIDUOS**

Si las secciones de «revisión» y «análisis» descubrieron problemas con residuos, puede usar esta herramienta para ayudarle a solucionar las causas principales identificadas. Se estima que se pueden conseguir aumentos de hasta un 30 % al eliminar muchos de los 7 *residuos* de la fabricación. [22]

EL MODELO DE LAS 5S

Este es un modelo de organización del espacio de trabajo que puede implementarse y practicarse con frecuencia y de forma continua para reducir los residuos.

ORGANIZAR (SORT)
ELIMINE TODO EL DESORDEN DEL ÁREA DE TRABAJO.
Encontrará las cosas más fácilmente y podrá moverse mejor, menos residuos de espera y movimiento.

ORDENAR (SET IN ORDER)
ORGANICE TODAS LAS HERRAMIENTAS, LOS EQUIPOS Y LOS MATERIALES.
Facilita buscar y encontrar elementos, crea un sistema de gestión de inventario, menor tiempo de búsqueda.

LIMPIAR (SWEEP)
LIMPIE TODA LA ZONA A DIARIO, INCLUYENDO LAS MÁQUINAS.
Así mantendrá el área de trabajo segura, ayudando a reducir desgaste y rotura de máquinas y permitir visualizar las averías.

ESTANDARIZAR (STANDARDISE)
DEFINE FORMAS DE TRABAJAR (PROCESOS) PARA LOS PRIMEROS TRES PASOS.
Ayuda a mantener altos estándares en el lugar de trabajo y mantiene la coherencia.

MANTENER (SUSTAIN)
ASEGÚRESE DE QUE ESTE MÉTODO FORME PARTE DE LA CULTURA DE SU EMPRESA.
Los trabajadores pueden hacerlo sin que se les diga nada, mejora la eficiencia general.

REDUCE RESIDUOS, AUMENTA LA EFICIENCIA: **AGUA Y ENERGÍA**

Su negocio puede conseguir grandes ahorros si implementa eficiencia energética y reduce el consumo de agua. El capítulo sobre medio ambiente (pág. 96) ofrece más información y consejos sobre cómo reducir costes en esta área.

CASO PRÁCTICO

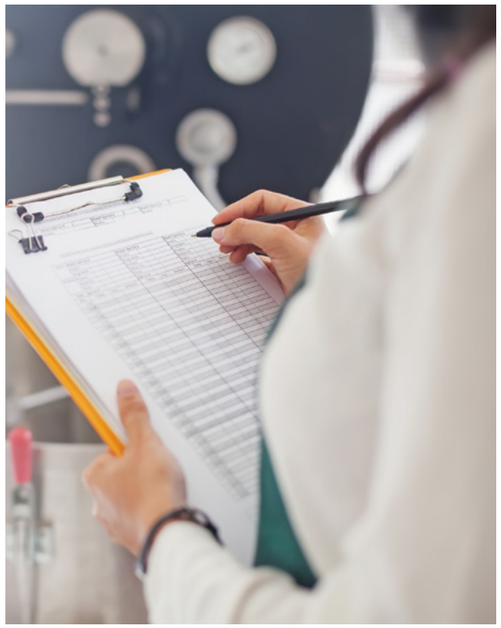
REDUCCIÓN DE RESIDUOS: EFICIENCIA DE COMBUSTIBLE DE FLOTA

Entre 2005 y 2015, como parte de una iniciativa para reducir el impacto de su huella de carbono, Walmart mejoró la eficiencia de combustible de flota en ±87 % (reduciendo residuos de transporte) mediante mejores rutas de reparto, carga de camiones, formación para conductores y nuevas tecnologías. Esto produjo un ahorro estimado de costes de casi 11 millones de dólares. [23]

2. CALIDAD DE PRODUCTO

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Para vender productos, deberán ser deseables y comercializables, con una calidad en la que los consumidores confíen. Los consumidores responsabilizan a las marcas por la calidad, por lo que esto es muy importante para las marcas, junto con otras áreas de rendimiento de proveedores.



Si hay cualquier problema de calidad con sus productos, esto puede repercutir en costes inesperados. Si los problemas de calidad se descubren antes de que los productos salgan de sus instalaciones, supondrán costes de reparación o nueva fabricación, incluyendo tanto costes de material como de mano de obra, así como pérdida de beneficios potenciales. Si los productos salen de las instalaciones con problemas de calidad y hay que solucionar sus problemas después, los costes ascienden e incluyen su potencial devolución y el coste sobre la reputación y clientes perdidos. Siempre es más rentable a largo plazo hacerlos bien desde el principio.

Una filosofía sobre la calidad y una mentalidad orientada hacia la eficiencia / productividad van codo con codo. Un negocio que solo gestione aumentos de eficiencia pero ignore la calidad pronto perderá el beneficio de productividad al tener que refabricar los productos rechazados. De forma similar, un negocio que solamente garantice la calidad a cualquier precio carecerá de la eficiencia para continuar siendo competitivo.

Una **filosofía sobre la calidad y una mentalidad orientada** hacia la **eficiencia / productividad** van codo con codo.

LAS **EXPECTATIVAS**

Garantice que cumple con las expectativas de calidad de los compradores en todo momento.

Esto significa que deberá implementar sistemas que garanticen tanto la «calidad del producto» como la «coherencia del producto».

QUIÉN

Al igual que con la productividad, una cultura de garantía de calidad debe enraizarse en la empresa, desde los directivos más altos a los trabajadores, incluyendo supervisores de línea, jefes de planta, equipos de garantía de calidad, especialistas de RRHH y todos los servicios de apoyo.

LO QUE ESTO SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA

El ejercicio de las 5M de la sección «Revisión» del capítulo sobre Productividad también es útil aquí para definir lo que es la calidad y lo necesario para mejorarla en el proceso de producción.

1. **Métodos**: la capacidad del equipo de gestión de crear los procesos adecuados para garantizar la calidad.
2. **Mano de obra (personas)**: una mano de obra bien formada y motivada que comprende y trabaja por los mismos estándares de calidad.
3. **Máquinas**: la adecuación y rendimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones empleados en la producción.
4. **Materiales**: la calidad de la materia prima usada en la producción.
5. **Medición**: la medición de la calidad, el tiempo y los costes.

Busque defectos que sean consecuencia de:

- Niveles de habilidad por debajo de lo estándar.
- Malas condiciones laborales.
- Maquinaria y equipos con mal funcionamiento.
- Materia prima de baja calidad.
- Almacenamiento y transporte.

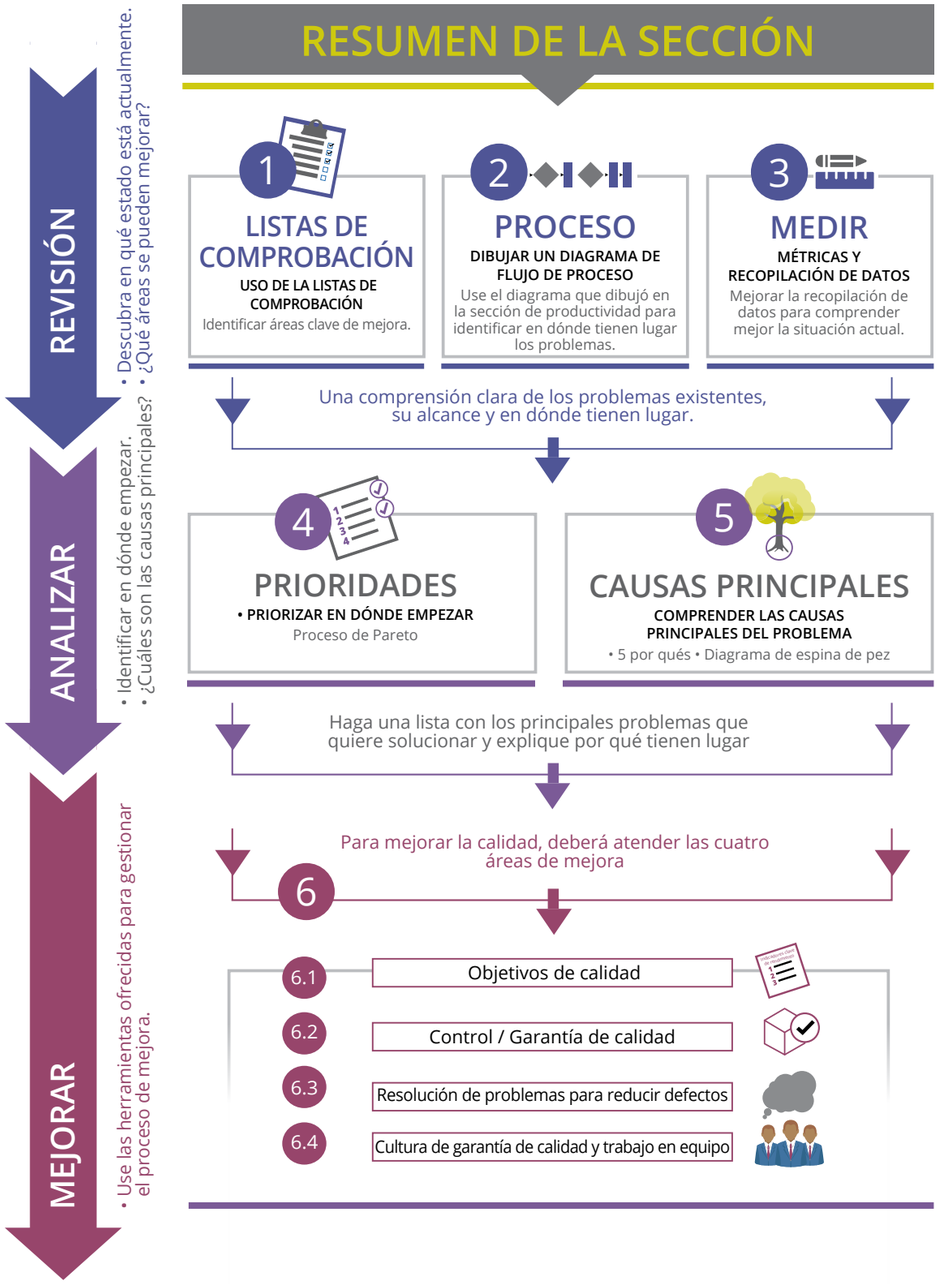
Estas secciones están diseñadas como guía práctica para que cualquier negocio mejore la productividad y la calidad. Recomendamos aplicar estas acciones conjuntamente con sus certificaciones ISO (si es aplicable).

La Organización Internacional del Trabajo desarrolló materiales muy útiles sobre calidad, productividad y similares en el documento «SCORE, Empresas Competitivas y Responsables Sostenibles», que recomendamos leer (en las referencias encontrará más detalles y datos de contacto para más información [24]).

El diagrama más abajo muestra una visión general de todo el capítulo de Calidad, cómo las diferentes secciones se acoplan y cómo fluye en su conjunto. Al seguir el método de *revisión, análisis y mejora*, los equipos pueden generar continuamente capacidades para mejorar la calidad y reducir defectos. .

CALIDAD

RESUMEN DE LA SECCIÓN



2.1 REVISIÓN: LISTAS DE COMPROBACIÓN

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio. Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

MÉTODOS

- ☐ Sabemos exactamente cuáles son los requisitos de calidad de los clientes.
- ☐ Todos en el sitio entienden la razón de los requisitos de calidad y por qué es tan importante que logremos satisfacerlos.
- ☐ Nuestro plan de productos y nuestros procesos están diseñados con sencillez para cumplir con las necesidades reales de los clientes, no según lo que creemos que pueden necesitar.
- ☐ Recibimos comentarios de los clientes habitualmente para garantizar que se cumplen los estándares de calidad y cómo mejorar para cumplir con dichos estándares más eficientemente (ahora y en el futuro).
- ☐ Los miembros del equipo deben saber exactamente cuáles son los requisitos de calidad del producto final y cómo la calidad de cada resultado individual del equipo contribuye a conseguir esta calidad general.
- ☐ Existen criterios escritos para identificar productos defectuosos en lugar de como reparables.
- ☐ Es usual emplear una disciplina de proceso sólida mediante Procedimientos Operativos Estándar (POE) para garantizar la regularidad.
- ☐ Se promueve que el equipo haga comentarios sobre cómo definir el proceso / POE, pero también son regulares y meticulosos en la ejecución del plan acordado.
- ☐ Algunas medidas de calidad se incluyen en los Indicador Clave de Rendimiento (ICR) al medir la productividad y el rendimiento del equipo.
- ☐ Existen puntos de inspección antes de la inspección final de los productos terminados.
- ☐ Las inspecciones de calidad se hacen con frecuencia para evitar pasadas largas de «productos fuera de las especificaciones».
- ☐ Hay un responsable de separar los defectuosos de la inspección final para devolverlos a los departamentos apropiados (el departamento que comete el error recibe notificación y debe volver a trabajar para maximizar el aprendizaje y la mejora).
- ☐ La empresa implementa medidas para acabar con problemas de calidad repetidos y para reducir futuros defectos.
- ☐ Entregamos productos/servicios de calidad de forma continuada.
- ☐ Entregamos productos/servicios a tiempo de forma continuada.

MANO DE OBRA (PERSONAS)

- ☐ Se contrata personal con las habilidades y experiencia adecuadas para hacer un buen trabajo.
- ☐ El personal está formado y equipado para el trabajo que hace, incluyendo una comprensión del efecto de su trabajo en las operaciones consiguientes.
- ☐ Los directivos entienden el costo de los errores de calidad.
- ☐ Se informa a todos los empleados sobre las expectativas de los clientes y los estándares/las especificaciones de calidad y cómo evitar problemas de calidad.
- ☐ Todos los empleados tienen acceso a las especificaciones operativas para la tarea que realizan.
- ☐ Se refuerza la comprensión de las especificaciones mediante el análisis de una muestra fabricada antes del inicio de la producción.
- ☐ Las condiciones de trabajo (incluyendo salud y seguridad) son buenas y permiten a los trabajadores trabajar bien.
- ☐ Los jefes de línea y de planta están preparados para poder detectar y solucionar defectos de calidad con facilidad.
- ☐ El responsable de calidad puede detener la producción si no cumple con los requisitos, incluso si se trabaja a contrarreloj.
- ☐ La dirección promueve que los empleados informen sobre problemas de calidad y lo ve como algo positivo.
- ☐ Los trabajadores/operadores tienen posibilidad de sugerir cambios para mejorar la calidad.
- ☐ Esas sugerencias se implementan cuando resultan apropiadas.

MÁQUINAS

- ☐ Contamos con la maquinaria, las herramientas y el equipo adecuados para producir la cantidad de producto deseada.
- ☐ Nuestra maquinaria no daña el producto ni produce muchos descartes ni desperdicios.
- ☐ No es común que el producto se contamine por daños de la máquina.
- ☐ El despilfarro de materia prima en las máquinas se mantiene al mínimo.
- ☐ Los problemas de las máquinas que generan defectos se solucionan de inmediato y se informa a la persona adecuada.
- ☐ El equipo se mantiene bien, es fiable y la empresa lo cuida.
- ☐ Los operadores entienden su papel al asegurar el buen manejo de las máquinas y la entrega de la calidad exigida.
- ☐ Los encargados de mantenimiento de máquinas entienden la importancia de los equipos para cumplir con la calidad exigida.
- ☐ Se hace mantenimiento de las máquinas seguido, siguiendo un programa, y se reparan de inmediato cuando es necesario.
- ☐ El cumplimiento de los estándares de calidad se apoya con buena iluminación y servicios de apoyo.
- ☐ Las instalaciones están limpias y bien mantenidas para cumplir con los estándares de higiene y calidad durante todo el año, no solamente cuando hay una auditoría.

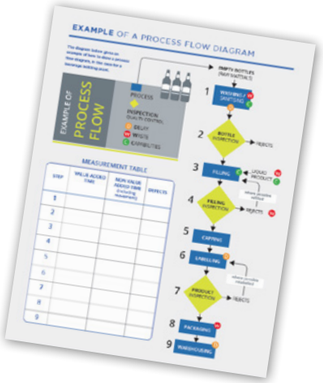
MATERIALES

- ☐ Revisamos la calidad de los materiales de nuestros proveedores.
- ☐ El inspector de calidad de recepción de productos tiene unas especificaciones de calidad claras por escrito, por lo que sabe qué es calidad aceptable y qué no.
- ☐ Conocemos las fechas de caducidad de los materiales provistos y les hacemos seguimiento durante la producción (si fuera relevante).
- ☐ Se inspecciona la calidad del empaquetado antes de aceptarlo para garantizar que cumple con los requisitos del cliente.
- ☐ Las especificaciones de calidad de los productos provistos se acuerda en las órdenes de compra.
- ☐ Compartimos y debatimos frecuentemente con nuestros proveedores los informes de calidad/daños de productos provistos.
- ☐ Rechazamos la materia prima de los proveedores que no cumple con las especificaciones exigidas.
- ☐ La materia prima que usamos suele tener buena calidad.
- ☐ La materia prima proviene de fuentes éticas y responsables, de empresas que conocemos y en las que confiamos.
- ☐ Los bienes se almacenan en áreas limpias, de modo que casi no se producen daños.
- ☐ Los bienes se tratan con cuidado durante el proceso de producción.
- ☐ Se certifica la higiene y limpieza de los materiales y que cumplen con los requisitos del cliente.
- ☐ El EPI ayuda al trabajador a conseguir al calidad deseada, sin obstaculizar el proceso.

MEDIR

- ☐ Las medidas de calidad están en línea con las especificaciones y los estándares del cliente.
- ☐ Cada medición externa tiene su medición interna: si el cliente comprueba una medida de calidad, entonces también la comprobaremos internamente antes de enviar el producto).
- ☐ Contamos con estándares de medición de calidad fáciles para cada etapa del proceso.
- ☐ La empresa entiende la definición de «defecto» y la varias maneras en que un producto puede estar por debajo de las especificaciones exigidas.
- ☐ Se aplican mediciones de precisión de calidad, incluyendo % de defectos y % de refabricación, por departamento y por producto.
- ☐ Podemos seguir y ver la tendencia de las mediciones de calidad para saber si estamos mejor o peor en ciertas áreas o departamentos.
- ☐ Las mediciones de calidad están definidas y acordadas claramente a lo largo de la empresa. Los resultados de calidad no se suelen disputar a nivel interno.
- ☐ No enviamos productos y «esperamos a ver» si el cliente los rechaza.
- ☐ El estándar de nuestros controles y medidas internos es similar al del cliente, no menor ni superior.
- ☐ Tomamos muestras representativas para comprobaciones de calidad.
- ☐ Nuestras comprobaciones de calidad se verifican de forma independiente.

2.2 REVISIÓN: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO



Use la versión limpia del diagrama de flujo de proceso que usó para el capítulo de productividad y marque en el diagrama EN QUÉ PARTE del proceso se producen una y otra vez problemas de calidad o muchos defectos. Esto debería ayudar a mejorar la comprensión de cualquier problema identificado en las listas de comprobación. Puede categorizar los puntos de problemas identificados con arreglo a la regla de las 5M. (Métodos, mano de obra/personas, máquinas, materiales, medidas).

2.3 REVISIÓN: MEDIR

DEFINICIÓN DE DEFECTO Y CÁLCULO DE MÉTRICAS

Es primordial definir lo que es un defecto con claridad. Un defecto puede entenderse como un producto / sistema / proceso que no cumple con las especificaciones deseadas. Tanto los trabajadores de dirección como de producción deben ser muy claros sobre cuáles son las especificaciones y lo que es un «defecto» para cada producto. Six Sigma[a] ofrece una forma clara de medir y calcular los «defectos por unidad» (DPU) o tasa de producción defectuosa.

$$Defects\ Per\ Unit\ (DPU) = \frac{Defects\ Observed}{Number\ of\ Units\ Inspected}$$

El desafío con los DPU es el n.º de unidades defectuosas en un vehículo (miles de piezas) en contraposición con un patinete (pocas piezas), ya que resultados serían muy distintos y haría difícil comparar las mediciones a lo largo de una gama de productos o entre fábricas. Si en su fábrica también quiere comparar productos de diferente complejidad, puede que le convenga utilizar el sistema de «defectos por oportunidad».

RECOGIDA DE DATOS

A fin de definir y seguir el progreso en base a unos objetivos, primero deberá recoger datos sobre calidad de forma precisa y continuada.

Entre los datos que deberá recoger están:

- N.º de descartes para cada producto y cada departamento, por mes.
- N.º de refabricaciones para cada producto y cada departamento, por mes.
- N.º de entregas tardías, por mes.
- Satisfacción del cliente (puede hacerse mediante una encuesta simple con puntuación cuantitativa a intervalos regulares).
- Tiempo promedio de inactividad por máquina (semanal o mensual).
- Cantidad de desperdicio de material (escoja una métrica apropiada para su producción).
- N.º de reclamaciones de clientes/devoluciones de productos (mensual, anual).

Frecuencia de recogida de datos

Como se describe en la sección «Revisión: Medición», del capítulo de Productividad (pág. 16-17), una vez que recoja datos mensualmente, podrá incrementar la frecuencia y detalle de los datos recogidos para mostrar cantidad diaria de descartes/refabricaciones, incluso hasta verlos por hora.

Piense cómo el equipo puede recoger estos datos de la mejor manera

- ¿Cómo se recogerá la información?
- ¿Quién y cuándo puede darnos esa información?
- Asigne la responsabilidad de recoger, informar, cotejar y analizar los datos.

Para ver consejos sobre cómo identificar defectos y recoger información, consulte la sección más abajo sobre Control / Garantía de calidad pág. 44-45.

Datos de tendencia

Debería contar con un sistema para registrar estas medidas de forma continua, a fin de ver las tendencias y saber si el negocio mejora o no.

Tras usar las listas de comprobación, el diagrama de flujo y mejorar las medidas/métricas, debería comprender mejor los problemas existentes, su alcance y por qué tienen lugar. Pero... ¿Por dónde empezar? ¿Y por qué suceden estas cosas?

[a] Six Sigma es un conjunto de herramientas y técnicas para minimizar defectos en la fabricación mediante la mejora de procesos. Lo desarrollaron ingenieros de la industria automotriz y ahora se aplica como buena práctica a lo largo de diversos sectores industriales.

2.4 ANÁLISIS: **PRIORIDADES**

Ya identificó algunas áreas de mejora de las listas de comprobación y el diagrama de flujo de proceso. Si implementa mediciones precisas y frecuentes, esto ayudará significativamente a decidir a qué áreas debe dar prioridad y en dónde conseguirá mejores resultados con el mínimo esfuerzo.

Tras su ejercicio de «revisión», hágase las siguientes preguntas para decidir cuáles deben ser sus prioridades:

¿Existen más defectos...

- en un turno específico?
- en una gama de productos específica?
- al usar una materia prima particular?
- al fabricar un tipo de producto específico?
- en ciertos momentos del día (turno de día vs. turno de noche)?
- cuando una persona hace inspecciones de calidad en lugar de otra?

EL PROCESO DE PARETO

En el capítulo de Productividad (pág. 18-19) ya trabajó con el proceso de Pareto para saber por dónde debe empezar. Esta herramienta puede usarse de forma similar para temas de calidad.

PASO **1**: HAGA UN LISTADO DE LAS ÁREAS PROBLEMÁTICAS

Haga una lista con las áreas que presentan defectos, lo más específica posible.

PASO **2**: CALCULE LA TASA DE DEFECTOS

Determine los defectos por unidad (DPU) de cada una de estas áreas identificadas. Los datos pueden recogerse de hojas de producción, comentarios de clientes o cualquier otra fuente.

PASO **3**: COSTE

Como equipo, intente cuantificar el coste por defecto de estos escenarios. Podría recaer en descartes de materia prima, mano de obra, transporte, etc. o la pérdida de oportunidad para dicha venta.

PASO **4**: ¿CUÁNTO PRODUCTO?

Determine cuánto se produce de ese producto en un ciclo particular. El ciclo podría ser semanal, mensual o incluso anual, siempre que mantenga todos los ciclos para las diferentes filas iguales para esta comparación.

PASO **5**: OPORTUNIDAD/PRIORIDAD

Multiplique los *«DPU»* por el *«coste por defecto»* por el *«total producido»*. Esto le dará una «oportunidad de negocio» para resolver el problema con el defecto específico. Como puede ver en la tabla que sigue, la tasa de defectos más alta no coincide necesariamente con la mayor oportunidad. De forma similar, un número alto de unidades producidas tampoco coincide, ni el coste de un defecto. Es la combinación de los tres lo que le permite establecer las principales prioridades.

Número	Identificación de tendencia de defecto	Defectos por unidad	Coste por defecto	Total producido	Oportunidad
1	Etiquetado de botella de 500 ml producida en la línea A	0,03	15,00 $	100	45 $
2	Sobrepeso de producto A que requiere refabricación	0,40	1.000,00 $	10.000	4.000.000 $
3	Problemas de calidad de materia prima del proveedor M que hace que se rechace el producto	0,15	400,00 $	900	54.000 $
4	Producto dañado en la máquina X que genera un n.º desproporcionado de defectos en la línea Y	0,07	0,02 $	500.000	700 $
5	Reclamaciones del cliente porque el producto usa el ingrediente de entrada Z	0,60	30,00 $	40	720 $

Proceso de Pareto para problemas de calidad. Se muestran los pasos 1 a 5.

PASO **6**: REORDENAR LAS PRIORIDADES

Ordene las filas por el valor de la columna «oportunidad», de modo que vea las prioridades más importantes arriba.

PASO **7**: COSTE DE LA SOLUCIÓN

El ejercicio puede ir más allá si determinamos el coste que tendría resolver el problema principal que causa el defecto. Por ej., si una empresa tiene un problema de 45 $ y resolverlo le cuesta 90 $, puede que no valga la pena.

PASO **8**: TASA COSTE-BENEFICIO

Divida el valor de la columna «coste» por el de la columna «oportunidad» para obtener una «tasa coste-beneficio» para cada fila. Las que tengan los valores más bajos tendrán los impactos más importantes con el menor coste.

Puede querer empezar por los elementos superiores de la tabla, con las tasas coste-beneficio más bajas, como los números 2 y 3 de la tabla más abajo.

N.º	Identificación de tendencia de defecto	Defectos por unidad	Coste por defecto	Total producido	Oportunidad	Coste de la solución	Coste para tener beneficio
2	Sobrepeso de producto A que requiere refabricación	0,40	1.000,00 $	10.000	4.000.000 $	1.500.000 $	0,38
3	Problemas de calidad de materia prima del proveedor M que hace que se rechace el producto	0,15	400,00 $	900	54.000 $	7.000 $	0,13
5	Quejas del cliente porque el producto usa el ingrediente de entrada Z	0,60	30,00 $	40	720 $	800 $	1,11
4	Producto dañado en la máquina X que genera un n.º desproporcionado de defectos en la línea Y	0,07	0,02 $	500.000	700 $	40 $	0,06
1	Etiquetado de botella de 500 ml producida en la línea A	0,03	15,00 $	100	45 $	90 $	2,00

Proceso de Pareto para problemas de calidad. Se muestran los pasos 6 a 8.

PASO **9**: UN PASO MÁS ALLÁ

Existen infinitas posibilidades para ampliar este tipo de ejercicio. A continuación le planteamos algunas preguntas útiles para hacerse junto al equipo:

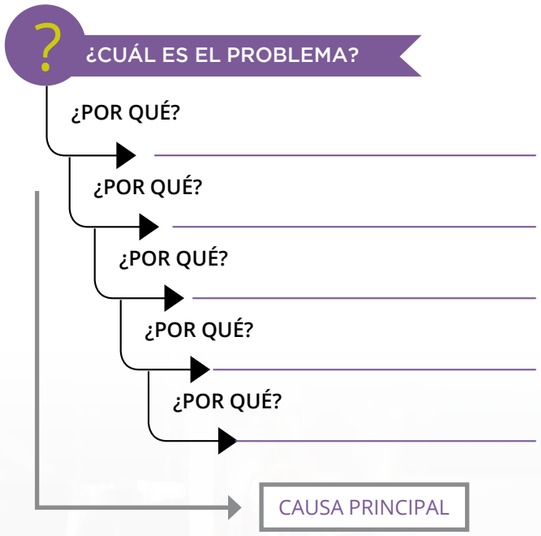
- ¿Cuál es el objetivo de DPU aceptable para cada elemento identificado?
- ¿Cómo podemos reducir el coste por defecto?
- ¿Cómo podemos saber lo antes posible que el producto será defectuoso, durante el proceso?

2.5 ANÁLISIS: CAUSAS PRINCIPALES

Es muy frecuente que una empresa se centre en los síntomas de un problema de calidad en lugar de en la causa que lo propicia. El análisis de causas principales le permite diagnosticar un problema y descubrir la causa subyacente, lo que resulta fundamental para encontrar soluciones eficaces. Los «5 por qués» y el «diagrama de espina de pez» son herramientas de análisis de causas principales que se explican con más detalle en el capítulo de Productividad (pág. 20-21).

2.5.1 ANÁLISIS DE CAUSAS PRINCIPALES: LOS 5 POR QUÉS

Simplemente pregúntese por qué hasta que no pueda seguir preguntándoselo o hasta llegar al fondo de la razón verdadera por la que se produce el problema.



POR EJEMPLO:

PROBLEMA: Muchos defectos en etiquetado de botellas.

¿POR QUÉ? Las etiquetas se despegan con facilidad.

¿POR QUÉ? El pegamento no aguanta.

¿POR QUÉ? La calidad del pegamento usado (materiales) no es muy buena.

¿POR QUÉ? Compramos pegamento barato.

CAUSA PRINCIPAL:

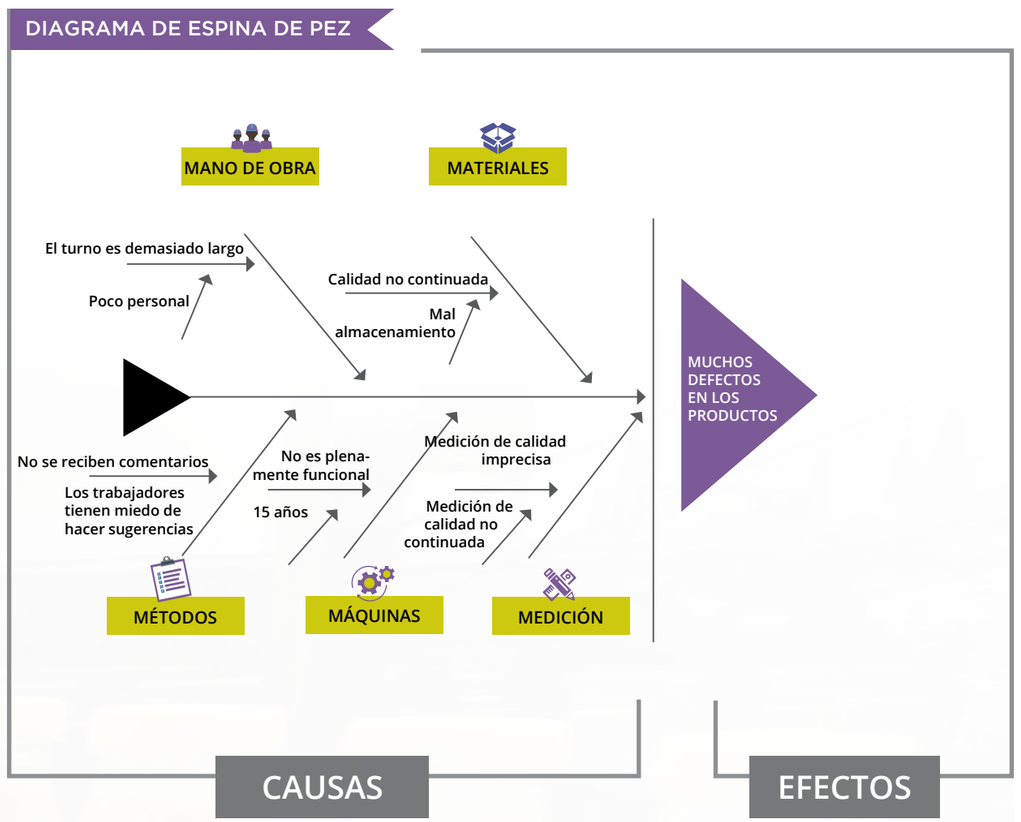
El proveedor vende un producto de baja calidad.

LA SOLUCIÓN:

Cambiar de proveedor o solicitar un pegamento de mejor calidad.

2.5.2 ANÁLISIS DE CAUSAS PRINCIPALES: DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ

Esta herramienta se explica en el capítulo de productividad con un ejemplo trabajado. Consulte el ejemplo en la pág. 21. Puede seguir los mismos pasos para identificar, categorizar y dar prioridad a múltiples «causas» de un problema particular. El diagrama más abajo es un ejemplo de diagrama de espina de pez para solucionar el problema de altas tasas de defectos en un producto puntual.



Ahora que conoce los problemas principales clave, su alcance, dónde tienen lugar y por qué suceden... ¿Qué hará para solucionarlos?

2.6 MEJORA: CONSEJOS Y HERRAMIENTAS

Al contrario que en el capítulo de productividad, en el que se indicaba escoger herramientas que podrían ser útiles en base a las áreas en las que se identificaron problemas, en este capítulo de Calidad necesitará explorar todas las subsecciones de la sección de mejora para mejorar la calidad. Objetivos, control / Garantía de calidad, resolución de problemas y cultura de aseguramiento de calidad/trabajo en equipo.

2.6.1 MEJORAR: OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos son metas específicas y mensurables que se pueden seguir a lo largo del tiempo recopilando información que coincida con los **Indicadores de rendimiento clave** para cada objetivo. Puede definir objetivos y KPI para departamentos específicos o incluso para personas. Después deberá medir los KPI y celebrar sesiones de ayuda y resolución de problemas mensuales con los equipos.

Los objetivos y KPI que defina deberán ser específicos de los procesos y prioridades, pero a continuación le damos algunos ejemplos. [25]

Objetivos	Indicador clave de rendimiento	Objetivo	Conseguido este mes
Reducir los defectos de productos.	% de reducción en tasa de defectos (por mes, por cliente, por producto).		
Reducir refabricación.	% de reducción en refabricaciones (por mes, por cliente, por producto).		
Promover la opinión de los trabajadores.	N.º de fallas y defectos informados por los trabajadores.		
	N.º de fallos y defectos informados el trabajador que se resolvieron.		
	N.º de ideas generadas por el trabajador para mejorar la productividad.		
	N.º de ideas generadas por el trabajador para mejorar la calidad implementada.		
Mejorar las entregas a tiempo.	% de reducción en entregas tardías (por mes, por cliente, por producto).		
Mejorar la satisfacción del cliente.	% de incremento en encuestas de satisfacción de cliente recibidas.		
	% de incremento en puntuaciones altas en encuestas de satisfacción de cliente.		
	% de reducción en devolución de productos del cliente (por año, por cliente, por producto).		
	Reducción en el n.º de reclamaciones del cliente debido a calidad.		

2.6.2 MEJORAR: CONTROL / GARANTÍA DE CALIDAD

El control / garantía de calidad sirve para prevenir, identificar y resolver defectos. Los materiales SCORE de la OIT a los que se hace referencia al principio de este capítulo resultaron útiles para redactar esta sección y ofrecen orientación adicional sobre el tema.

PREVENCIÓN DE DEFECTOS

Procedimientos Operativos Estándar (POE)

- Son documentos que describen los pasos detallados de cada etapa de producción.
- Se debe comunicar bien a los trabajadores y hacerse un seguimiento continuo para reducir defectos y errores.
- Es necesario actualizarlos cuando se cambia un proceso o procedimiento.
- Se debe ofrecer formación, cuando resulte necesaria, para garantizar que las habilidades de los trabajadores son adecuadas para los procedimientos.

Especificaciones de producto (hojas de especificaciones)

- Defina las expectativas sobre cómo hacer un producto y los niveles de calidad que deben conseguirse (incluyendo los detalles técnicos del producto, el desglose de operaciones, medidas y requisitos de etiquetado).
- Cada línea de producción deberá tener hojas de especificaciones para el producto final (y ejemplos físicos), así como hojas de especificaciones para cada estación de trabajo.

IDENTIFICACIÓN DE DEFECTOS[26]

Las inspecciones en las etapas clave de la producción son fundamentales para evitar, identificar y analizar defectos.

- ***Inspección de materiales de entrada previa a la producción*** Los materiales defectuosos se sacan y envían de vuelta al proveedor, evitando fabricar productos defectuosos con ellos.
- ***Inspecciones de productos en la línea,*** durante la producción (si un producto se fabrica por debajo de las especificaciones, debería poderse extraer y solucionarse de inmediato y no seguir produciendo).
- ***Inspecciones post-producción*** sobre productos terminados antes de empaquetar / enviar.

Las inspecciones pueden adoptar formas distintas pero normalmente incluyen autoevaluación y muestreo aleatorio.

Autoevaluación: Se forma a cada trabajador para verificar los productos de la operación previa antes de proceder y también a comprobar su trabajo terminado antes de seguir. Así se reducen la refabricación y las tasas de defectos, lo que ahorra tiempo y reduce despilfarro. Para funcionar, el proceso debe tener modelos en cada estación de trabajo y suficiente espacio para examinar el producto. El proceso es el siguiente:

- Detectar el defecto.
- Avisar del defecto a la siguiente estación y al jefe de línea.
- Reenviar la unidad a la estación de trabajo de la que vino el defecto (o estación de reparación si se debe a maquinaria averiada o malos materiales).
- Registrar el defecto en los registros de datos.

(Este principio en el que los trabajadores son responsables de informar problemas también se aplica al «mantenimiento autónomo de máquinas», en el que el operador es la primera línea de asistencia de la máquina. Es un signo de madurez en un departamento de mantenimiento).

Muestreo aleatorio: Esto puede hacerse en diferentes etapas durante la producción.

- Se extrae un segmento de trabajo de un operador, se inspecciona una pieza y, si está bien, se devuelve.
- Si una pieza presenta defectos, se inspecciona una segunda y, si la segunda también, se examina todo el segmento y el operador detiene su trabajo hasta que se resuelva.
- Se registra lo siguiente: n.º de unidades analizadas etapa de análisis en producción, defectos detectados, causa de los defectos, acciones de resolución.

Coherencia de las comprobaciones de calidad: ¿Es aceptable que se rechace el producto en planta debido a estándares de verificación de calidad incoherentes? Esto puede observarse mediante tasas de defectos incoherentes a lo largo de procesos muy similares. Por ejemplo, cuando el comprobador de calidad A está en planta, la tasa de defectos es 0,02, pero cuando está el B, la tasa aumenta a 0,10. Es necesario entender por qué. Posiblemente no sea necesario cambiar el proceso, sino educar a ambos comprobadores para que usen el estándar correcto.

REGISTRO DE DEFECTOS

Busque la mejor forma para que su equipo registre los defectos y así poder ver de dónde viene la mayoría de ellos dentro del ciclo de producción. Asegúrese de que todos los trabajadores saben qué hacer si encuentran o producen un defecto. Tienen que informar los defectos sin temor a represalias y tener una clara idea del proceso de informar y/o registrar defectos.

Es necesario recoger datos continuamente para localizar y resolver problemas. Los datos podrían recogerse a partir de la inspección, hojas de comprobación para que los trabajadores registren los defectos por su cuenta y revisiones de diarios. La clave es analizar y revisar los datos y vincularlos a la mejora continua y a la resolución de problemas, de modo que se puedan resolver y disminuyan las tasas de defectos.

Los defectos deben clasificarse para determinar la urgencia en su resolución.

- Defectos graves: productos que no se pueden usar.
- Defectos importantes: productos no aceptables (que justifican que el cliente los devuelva).
- Defectos menores: el producto es aceptable pero necesita mejorar.

2.6.3 MEJORAR: **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

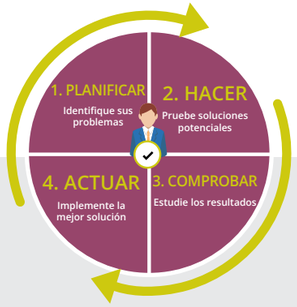
Una vez que tenga una idea clara de cuáles son los problemas de calidad, en dónde tienen lugar en los procesos, cuáles son los asuntos prioritarios y las causas principales, podrá reunir al equipo para pensar en soluciones e implementar mejoras.

Tablas del plan de acción

En el reverso de este manual encontrará unas tablas con planes de acción. Puede usarlas para hacer seguimiento de las acciones que tome para solucionar los problemas identificados. Resulta útil tener todas las acciones listadas en un solo lugar, con una nota que indique quién es el responsable, cuándo debería hacerse y espacio para anotar el progreso conseguido.

Ciclo planificar-hacer-comprobar-actuar (PHCA)

Esta es una herramienta de resolución de problemas e implementación del experto en gestión W. Edwards Deming. Puede usarla para gestionar el proceso general de mejora continua. Consulte el capítulo de productividad para más detalles (pág. 22). Esta herramienta le permite explorar cada paso del proceso de mejora continua.



PLANIFICAR: entender el problema, su alcance, las causas principales y reunir a un equipo apropiado para definir y acordar una potencial solución, acordar un plan de implementación y asignar acciones, agenda y objetivos.

HACER: probar la solución a pequeña escala.

COMPROBAR: medir el impacto del cambio, recibir comentarios, adaptar la solución si es necesario.

ACTUAR: desplegar la solución a mayor escala si funcionó bien.

2.6.4 MEJORAR: **CULTURA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO**

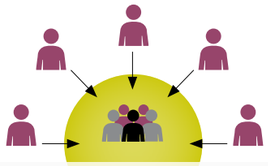
¿Qué es?

Para incorporar la buena calidad al núcleo de su negocio, deberá definir una cultura de aseguramiento de calidad en su empresa.

Esto significa que todos saben y creen que la calidad es responsabilidad de todos los empleados y no solo del «equipo de aseguramiento de calidad».

¿Qué implica?

- Una cultura de aprovechar los errores para aprender y ser mejores, en lugar de echar culpas a alguien (consulte el capítulo de Comunicación y Cooperación con el Trabajador, pág. 70).
- Se promueve que y empodera a empleados de todos los niveles para que identifiquen, resuelvan y prevengan problemas de calidad.
- Trasladarse de un proceso orientado al resultado a uno orientado al proceso, garantizando que los procesos funcionan correctamente, deriva en menos problemas de calidad.
- Es enfocarse en hacer mejoras diarias y hacer que todos participen en ese proceso.



TRABAJO EN EQUIPO

Para reducir problemas de calidad, todos sus empleados deben trabajar en equipo. Los trabajadores de producción son los que más posibilidades tienen de detectar problemas de calidad y sugerir soluciones prácticas. Para este ejercicio, debe implementar tres elementos:

- Crear una atmósfera para que los trabajadores se sientan libres y hablen, sabiendo que sus sugerencias se van a tener en cuenta y que no se tratarán de forma negativa por identificar un problema.
- Establecer un sistema de reuniones frecuentes en las que se reciban dichas sugerencias.
- Contar con un proceso de envío de sugerencias, aceptarlas si la dirección lo aprueba y comentar a los empleados lo que se hizo.

CASO PRÁCTICO
HACER PARTÍCIPES A LOS EMPLEADOS EN LA SOLUCIONES DE PROBLEMAS

En una fábrica en Asia [27], se identificó una alta tasa de defectos y la dirección descubrió que la causa principal del problema era que no había comprobación de calidad en la línea. Así que llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Revisaron la política de calidad existente y las expectativas de todas las líneas de producción.
- Los trabajadores participaron en el proceso de revisión.
- Los flujos de trabajo se optimizaron y se implementó un sistema de control de calidad.
- Se hicieron comprobaciones de calidad varias veces al día y se concedió un premio a un trabajador cada vez.
- Se pegaron carteles por toda la fábrica con el mensaje «Hagámoslo bien desde el principio».

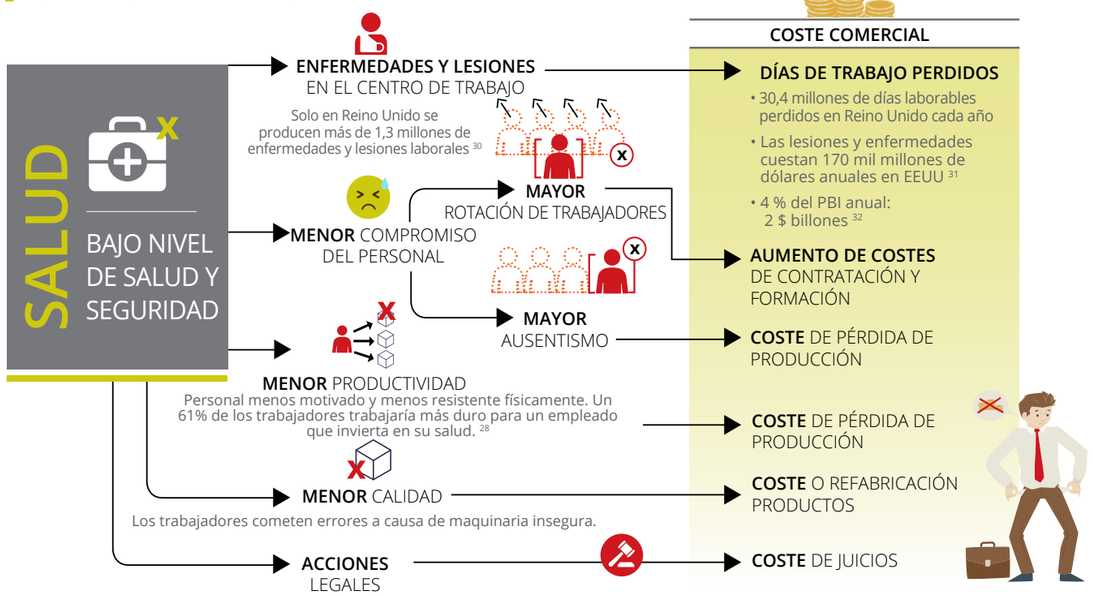
¿Y qué pasó?

- Los defectos se redujeron un 50 %.
- Como los trabajadores participaron en el proceso y vieron las mejoras, la motivación se incrementó y estaban más orgullosos de su trabajo.
- Los trabajadores querían participar con los jefes y trabajar como equipo para desarrollar planes de mejora.
- Los problemas se resolvieron más rápido, con más ideas del equipo.

3. SALUD Y SEGURIDAD

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Un nivel bajo de salud y seguridad puede derivar en ingentes e importantes costes para el negocio, pero las mejoras en este ámbito pueden mejorar la rentabilidad, tal como se ilustra a continuación.



Las mejoras de salud y seguridad pueden derivar en importantes retornos sobre la inversión. Algunas intervenciones demostraron que con la inversión de cada 1 $ se ahorraban 9 $. [29]

LAS **EXPECTATIVAS**

Mantener un lugar de trabajo productivo minimizando el riesgo de accidentes, lesiones y exposición a riesgos para la salud.

- Cumplir todas las leyes y normas locales sobre salud y seguridad.
- Contar con una política de salud y seguridad, sistemas de gestión y responsabilidad directiva.
- Un ambiente de trabajo seguro (incluyendo agua potable, instalaciones de higiene y seguridad, ventilación, buena iluminación y temperatura, equipo de protección personal y formación en salud y seguridad).
- Procedimientos de preparación de emergencia.
- Manipulación y eliminación adecuadas de químicos peligrosos, según la ley.
- Evaluación de riesgos y acciones para mitigarlos.
- Mecanismos activos para que los empleados y subcontratados informen de problemas de salud y seguridad y reciban una respuesta.
- El alojamiento de los trabajadores debe ser limpio, seguro, sólido, bien mantenido y satisfacer sus necesidades básicas. Debe estar separado de otras áreas de producción.

QUIÉN

¿Quién debería involucrarse y estar informado?

Altos directivos, jefe de producción, supervisores, jefe de línea, jefe de salud y seguridad, director de riesgos, representantes de los trabajadores, gestores de seguridad, salud, ambiente y calidad.

CASO PRÁCTICO
DESASTRE DE RANA PLAZA: SE IMPUTA A LA DIRECCIÓN DE HOMICIDIO

El derrumbe del complejo Rana Plaza en Bangladesh, que daba cobijo a 5 fábricas de ropa para marcas internacionales, acabó con las vidas de 1135 personas en 2013.

Lograron rescatar a otras 2500 personas, algunas con lesiones muy graves. En 2016 se imputó por homicidio a 38 personas, incluyendo el propietario, directivos y agentes gubernamentales. En caso de ser condenados, podrían enfrentarse a la pena de muerte. Mientras tanto, el propietario está condenado a 3 años de prisión por corrupción.

El dueño y otros 17 implicados también están imputados por infringir la normativa de edificación, ya que habían sumado 3 pisos al edificio original que contaba con 6 plantas. Los supervivientes del derrumbe declararon que se los había obligado a trabajar en la fábrica a pesar de que habían informado sobre las grietas en las paredes. [35]

Créditos: FLICKER: rijans

CASO PRÁCTICO
BRITISH SUGAR INTENSIFICA SU TRABAJO EN SALUD Y SEGURIDAD Y REDUCE «TIEMPO PERDIDO»[36]

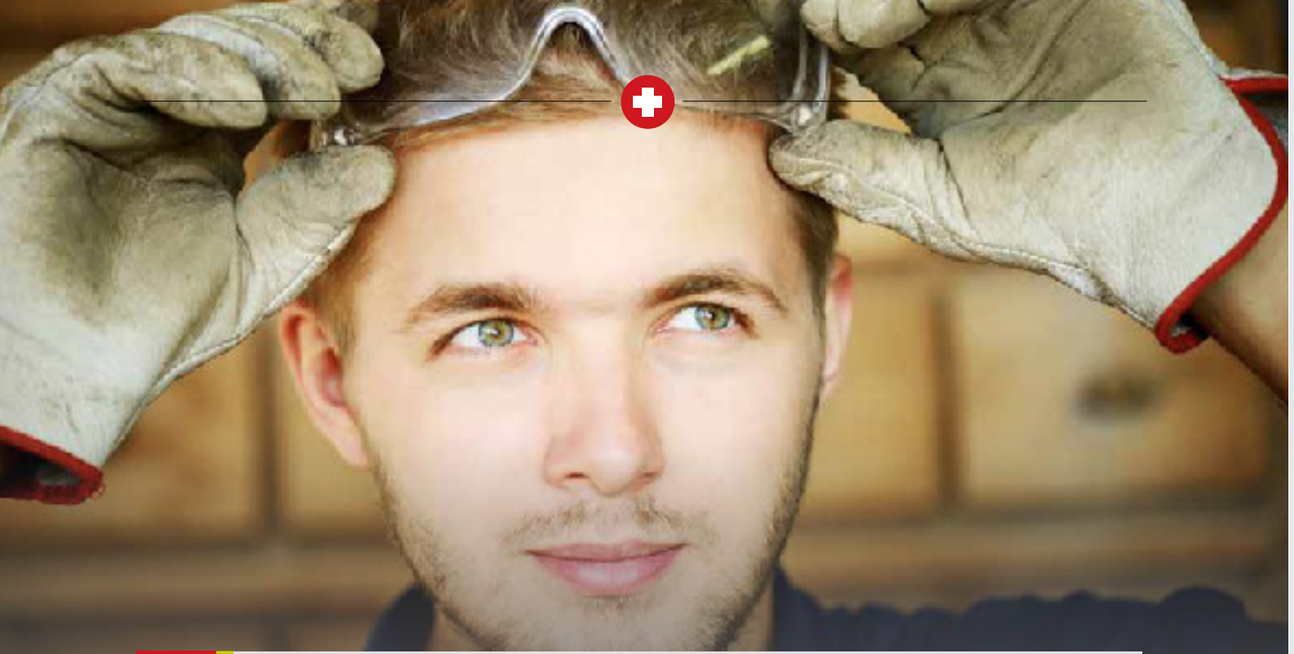
British Sugar tiene un registro excelente en seguridad y se vio consternada en 2003 al sufrir tres accidentes fatales. La empresa percibió que debía revisar su enfoque de salud y seguridad para incluir:

- Que el Director General asigne responsabilidades de salud y seguridad a todos los directores, con informes mensuales a la Junta.
- Que se cree una simbiosis efectiva entre trabajadores, sindicatos y otros implicados.
- Que se supervise un programa de cambio de conducta y se hagan auditorías.
- Que se publiquen los objetivos anuales de salud y seguridad y se formulen iniciativas para cumplirlos.

Algunos de los resultados:

- Reducción de dos tercios en tiempo perdido y tasas de frecuencia de lesiones leves durante 10 años.
- Cambio cultural: las personas ahora dicen que la empresa tiene como máxima prioridad la salud y la seguridad.
- British Sugar cuenta con un líder y un especialista de salud y seguridad en su planta.

«La salud y la seguridad aportan gran valor. Si alguien se lesiona, hay que reemplazarlo y puede que la persona nueva no esté bien formada... Esto puede repercutir sobre la producción o la calidad. Hace algunos años comenzamos a esforzarnos. Durante los últimos 2 o 3 años, redujimos drásticamente los costes médicos y de compensación a empleados en casi 200.000 $. Shane Crouse, Pride Manufacturing. [37]



LO QUE ESTO SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

ÁREAS DE TRABAJO FÍSICAS

- ☐ Las áreas de trabajo están bien iluminadas.
- ☐ Las áreas de trabajo están bien ventiladas.
- ☐ Control de vibraciones para que no sean excesivas ni puedan herir a los trabajadores.
- ☐ Espacio de trabajo adecuado.
- ☐ Control del ruido. Se reduce si es posible o se ofrecen protectores auditivos.
- ☐ La temperatura se controla y mantiene a niveles razonables. Si las temperaturas son muy cálidas o frías, se provee aire acondicionado / ventilación / ventiladores o ropa de protección.
- ☐ Controlar la calidad del aire para que no haya polvo ni humos químicos. Minimizar la producción de estos elementos cuando sea posible, por ej., mediante extractores en las máquinas.
- ☐ Mostrar los pesos de carga permitidos en planta y los límites de carga máxima.
- ☐ Coloque las señales de advertencia apropiadas en espacios confinados.
- ☐ Los pasillos y las salidas son accesibles.
- ☐ Los trabajadores que trabajan de pie tienen mesas con altura ajustable y alfombras.

PROTECCIÓN

- ☐ Se evalúan los riesgos en todas las tareas y áreas para identificar la necesidad de EPI, de modo que esté adaptado a las condiciones laborales (guantes, protectores auditivos, máscaras, etc.).
- ☐ Todos los trabajadores (incluyendo contratistas indirectos, temporales y estacionales) reciben su EPI.
- ☐ El EPI se entrega sin coste alguno.
- ☐ Se cuenta con un sistema para ofrecer EPI nuevo a intervalos apropiados, de modo que continúe ofreciendo protección suficiente (o se filtre el que se cambia con frecuencia).
- ☐ Los visitantes también reciben EPI.
- ☐ Hay señales que indican la necesidad de utilizar EPI.
- ☐ Los trabajadores reciben formación sobre cómo usar el EPI y por qué es importante.
- ☐ Se hacen comprobaciones regulares para asegurar que los trabajadores usan el EPI con continuidad.

MAQUINARIA

- ☐ Toda la maquinaria está en buenas condiciones y se aplica mantenimiento preventivo regular, incluyendo en el equipo de emergencia.
- ☐ Se mantienen registros del mantenimiento de la maquinaria.
- ☐ Toda la maquinaria tiene dispositivos de seguridad y seguros cuando incorpora cuchillas y/o piezas móviles que podrían causar lesiones.
- ☐ Las máquinas disponen de botones de parada de emergencia y aislamiento de electricidad (cierre/bloqueo).

QUÍMICOS Y MATERIALES PELIGROSOS

- ☐ Los materiales peligrosos y químicos se manipulan adecuadamente y se usa el EPI apropiado.
- ☐ La exposición a sustancias peligrosas se mantiene a nivel o por debajo del estándar normativo. Se vuelven a validar los niveles con frecuencia.
- ☐ La exposición se reduce siempre que es posible mediante controles de ingeniería.
- ☐ Los trabajadores en contacto con químicos reciben formación sobre los riesgos a los que se exponen, los procedimientos de emergencia, el uso del EPI, procedimientos de eliminación y emergencia.
- ☐ Hay lavaojos y duchas de emergencia en caso de usarse sustancias o químicos peligrosos.
- ☐ Las sustancias químicas y peligrosas se almacenan adecuadamente y con seguridad, con etiquetas claras y apropiadas (en un idioma que entiendan los trabajadores) y se guardan en doble recipiente. Los productos almacenados están alejados de fuentes de calor y materiales inflamables, en un lugar seguro.
- ☐ Se mantiene un inventario completo de los materiales peligrosos usados en la fábrica.
- ☐ Los trabajadores que manipulan o almacenan sustancias y químicos peligrosos disponen de hojas de datos de seguridad de materiales, en el idioma apropiado. Puede que sea necesario destacarlas en las áreas en las que se usen las sustancias así como también se deben explicar claramente a los trabajadores.
- ☐ Todas las sustancias peligrosas, carcinógenos, toxinas y químicos se eliminan adecuadamente y con arreglo a las leyes locales.

PREPARACIÓN DE EMERGENCIA

- ☐ Plan para situaciones de emergencia (fuego, médicos, desastres naturales, tumultos).
- ☐ Coordinador del sitio responsable para emergencias.
- ☐ Todo el personal relevante está familiarizado con los requisitos de seguridad contra incendios locales.
- ☐ Existe un sistema de detección de incendios y alarma y se comprueba con frecuencia.
- ☐ ¿Pueden los medios de detección existentes garantizar que se detecta rápido un incendio para hacer sonar la alarma y que todos los presentes escapen a un lugar seguro?
  - o ¿Los detectores son del tipo correcto y están ubicados adecuadamente?
  - o ¿Los medios de alarma se escuchan y entienden claramente en todo el edificio cuando se inician desde un punto único?
  - o ¿Se tomaron medidas para personas/ubicaciones que tengan problemas para escuchar la alarma?
  - o Si el sistema antiincendios y de alarma funciona con electricidad, ¿está conectado a una unidad eléctrica de respaldo?
- ☐ Iluminación de emergencia.
- ☐ Planes de evaluación y señalización de ruta.
- ☐ Las rutas de evacuación son amplias y están despejadas, adecuadas para los usuarios de la planta (quizás deba revisar los planos para reducir la distancia a las rutas de escape o salidas).
- ☐ Los edificio están construidos (en particular, los de varios pisos) para que, en caso de incendio, calor o humo, estos no circulen sin control por el edificio provocando que la gente no pueda usar las rutas de escape.
- ☐ Se ofrecen formación y comunicación eficaces a todo el personal para saber qué hacer en caso de emergencia.
- ☐ Se hacen simulacros de evacuación una vez al año en cada turno, o como lo exige la ley.
- ☐ Los certificados de inspección de incendios están al día.
- ☐ Las saludas son suficientes, están marcadas claramente, no están obstruidas ni bloqueadas y abren en el sentido del viaje.
- ☐ El equipamiento de emergencia es adecuado (por ej., los extintores son adecuados para los materiales de la planta) y se mantiene/prueba y verifica su presión con frecuencia.
- ☐ El equipo de emergencia está en las ubicaciones designadas y bien señalizadas.
- ☐ El acceso a los extintores no está obstruido.
- ☐ Se reducen los riesgos de incendio al eliminar o reducir los materiales inflamables y/o fuentes de ignición.

HIGIENE

- ☐ Se ofrece agua potable y limpia.
- ☐ Se ofrecen servicios/baños operativos con grifos, agua corriente y basureros.
- ☐ Los servicios están limpios y son higiénicos, se limpian frecuentemente, con jabón, toallas de papel y secamanos adecuados.
- ☐ Los servicios/baños separan hombres de mujeres.
- ☐ La cantina cumple con las leyes locales.
- ☐ El servicio de comidas se lleva a cabo con higiene.
- ☐ Las personas que manipulan, preparan y sirven comida tienen buena salud y expedientes sanitarios actualizados.
- ☐ La formación en seguridad alimentaria se ofrece a personas que preparan y sirven comida, por ej., lavado de manos, etc.

PRIMEROS AUXILIOS / ATENCIÓN MÉDICA

- ☐ El equipo de emergencias médicas y el kit de primeros auxilios está cerca de las áreas de trabajo.
- ☐ En cada turno hay asistentes de primeros auxilios y RCP [b].
- ☐ Si la ley lo exige, el centro cuenta con médicos presentes.
- ☐ Los exámenes médicos se adecúan a lo que exige la ley (es esencial que estas pruebas sean voluntarias y sus resultados confidenciales y que no tengan repercusiones negativas para el tratamiento o empleo del trabajador).
- ☐ El personal relevante o implicado recibe formación adecuada sobre aspectos apropiados de asistencia médica, manipulación de sangre y desechos contaminados por sangre.

COMITÉ DE FORMACIÓN Y SALUD Y SEGURIDAD

- ☐ Se ofrece suficiente información de salud y seguridad, claramente comprensible, de modo que los trabajadores comprendan los riesgos y las precauciones necesarias, EPI y qué hacer en caso de problemas.
- ☐ Los trabajadores en contacto con ciertas máquinas y/o materiales peligrosos reciben formación específica sobre los riesgos y acciones preventivas y el EPI necesario. Se repite a intervalos regulares y también se ofrece a trabajadores temporales/estacionales.
- ☐ Existen mecanismos apropiados para que los empleados y contratados manifiesten sus problemas sobre salud y seguridad con la dirección y reciban una respuesta. Una forma de hacerlo es con el comité de salud y seguridad. Consulte los «consejos prácticos» en la página 55.

DIRECCIÓN

- ☐ Existe una declaración de política de salud y seguridad clara y disponible al público.
- ☐ Se aplican y desarrollan los sistemas apropiados de gestión de salud y seguridad (incluyendo una asignación clara de responsabilidad directiva en salud y seguridad).
- ☐ Se hace una evaluación del riesgo de todo el sitio (instalaciones de producción y propiedad ampliada) que refleja los problemas existentes y nuevos y las buenas prácticas. Sirve para identificar problemas de salud y seguridad tanto generales como específicos para nuestro sector, incluyendo maquinaria, uso de químicos, tropiezos y resbalones y otros peligros potenciales. Se asignan acciones directivas para resolver cualquier problema potencial detectado y para mitigar los riesgos identificados.
- ☐ Se evalúa el potencial de lesiones por movimiento repetitivo de las tareas o trabajos.
- ☐ Se controlan, siguen e investigan muy de cerca los accidentes, las lesiones e incidentes (incluyendo aquellos evitados por muy poco). Se evalúan los registros para evaluar cualquier tendencia.
- ☐ Se implementan soluciones o acciones correctivas para resolver cualquier situación que provoque accidentes o lesiones, con acciones asignadas a personas particulares y seguidas para comprobar que se efectúan.
- ☐ Se publican recordatorios sobre la necesidad de informar accidentes y lesiones.
- ☐ Todas las licencias, permisos, certificados y registros exigidos legalmente están al día.
- ☐ Se mantienen registros sobre el número de chimeneas o respiraderos.

INTEGRIDAD DEL EDIFICIO

- ☐ Se controlan y evalúan las condiciones de seguridad de las instalaciones y el terreno.
- ☐ Todos los edificios y otras instalaciones tienen una construcción sólida.

AMBIENTE

- ☐ Se comprueban frecuentemente la contaminación del aire y su descarga según la normativa local y se controla para que esté a ciertos niveles.
- ☐ Los filtros de descarga de aire se cambian con frecuencia.

ALOJAMIENTO PARA TRABAJADORES

- ☐ Está limpio, es seguro y satisface las necesidades básicas de los trabajadores.
- ☐ Está construido y mantenido para garantizar la seguridad de los trabajadores con arreglo a la ley y la normativa.
- ☐ Está separado de las áreas de producción.

[b] La resucitación cardiopulmonar (RCP) es un procedimiento de emergencia para una persona que sufre un infarto

HERRAMIENTAS Y CONSEJOS PRÁCTICOS PARA EFECTUAR MEJORAS

SEGURIDAD CONTRA INCENDIOS

Evaluación de riesgos

Le ofrecemos una herramienta para seguir los 5 pasos de la revisión de riesgos de seguridad contra incendios en sus instalaciones.

	Evaluación de riesgos de seguridad contra incendios
1.	Identificar los peligros de incendio.
	Identificar: Fuentes de ignición, combustible y oxígeno.
2.	Identificar a las personas en peligro.
	Identificar: personas dentro o cerca de las instalaciones y aquellas que estén especialmente en riesgo.
3.	Evaluar, eliminar, reducir y proteger del riesgo.
	Evaluar el riesgo de incendio y el riesgo que supone para la gente.
	Eliminar o reducir peligros de fuego y eliminar o reducir el riesgo para las personas.
	(Detección y aviso, lucha contra incendios, rutas de escape, iluminación, señales y avisos, mantenimiento).
4.	Registrar, planificar, informar, instruir y formar.
	Registrar hallazgos significativos y las medidas tomadas.
	Preparar un plan de emergencia.
	Informar e instruir a las personas relevantes: cooperar y coordinarse con otros.
	Ofrecer formación.
5.	Revisión.
	Mantener la revisión de las evaluaciones.
	Repetir y revisar según sea necesario.

5 pasos para hacer una evaluación de riesgos de seguridad contra incendios [38]

Para un asesoramiento más detallado, acceda al documento gratuito sobre Seguridad contra incendios y evaluaciones de riesgos para fábricas y almacenes en:

https://www.gov.uk/government/publications/fire-safety-risk-assessment-factories-and-warehouses

EQUIPO DE LUCHA CONTRA INCENDIOS

Asegúrese de tener disponible el equipamiento antiincendios adecuado para los tipos de materiales que tenga y los potenciales peligros de incendio y también garantice que el personal sabe utilizar el equipo en caso de emergencia. Consulte los diagramas en la siguiente página.

Herramientas prácticas: Descargue los carteles de seguridad desde aquí **www.safetybanners.org** También podría utilizar carteles y señales de sus administraciones locales o nacionales de salud y seguridad.

TABLA DE EXTINTORES

EXTINTOR		TIPO DE FUEGO			
COLOR	TIPO	SÓLIDOS MADERA/TEJIDO	INFLAMABLE LÍQUIDOS	INFLAMABLE GAS	ELÉCTRICO EQUIPO
	AGUA	✓	✗	✗	✗
	ESPUMA	✓	✓	✗	✗
	POLVO SECO	✓	✓	✓	✓
	DIÓXIDO DE CARBONO CO^2	✗	✓	✗	✓

Nota: Los colores/tipos de extintores podrían variar dependiendo del país.

Para más información: www.firesafe.org.uk/portable-fire-extinguisher-general/

CÓMO USAR UN EXTINTOR DE INCENDIOS

RECUERDE LA PALABRA **TAAM**

TIRE APUNTE APRIETE MUEVA

COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD

En este grupo se debate cualquier inquietud o riesgo potencial en cuanto a salud y seguridad de los trabajadores.

Las personas que más probablemente podrían detectar un problema son los trabajadores que trabajan junto a las máquinas y los materiales peligrosos a diario. Dar oportunidad a los trabajadores para que manifiesten sus inquietudes y propongan soluciones podría resultar muy útil para la dirección.

Un Comité de Salud y Seguridad:

- Debería reunirse al menos trimestralmente.
- Debería incluir a miembros de todos los niveles de mano de obra y de varios turnos y funciones.
- Este equipo debería recibir formación sobre salud y seguridad, higiene, gestión de residuos, manipulación y eliminación adecuadas de materiales peligrosos.
- Deberían tomarse notas en la reunión, anotando las inquietudes, sugerencias y también las acciones acordadas y una nota sobre quién hará la acción y cuándo. La dirección deberá comentar al comité sobre los progresos de las acciones.
- Tomar decisiones sobre los temas planteados generará confianza.

Herramientas prácticas: Modelo de nota/calendario de la reunión del Comité en Salud y Seguridad, anexo 2 page 109.

SEGURIDAD QUÍMICA

Una Hoja de Datos de Seguridad de Materiales (HDSM) es un documento con información sobre los peligros potenciales (salud, fuego, reactividad y ambiente) de un producto químico y cómo trabajar con él con seguridad.

Una vez redacte la HDSM para cada material químico/peligroso que utilice, deberá asegurarse de traducirlo bien a los idiomas de los trabajadores para que lo entiendan y formarlos. Asimismo, deberá estar disponible o mostrarse en el área apropiada.

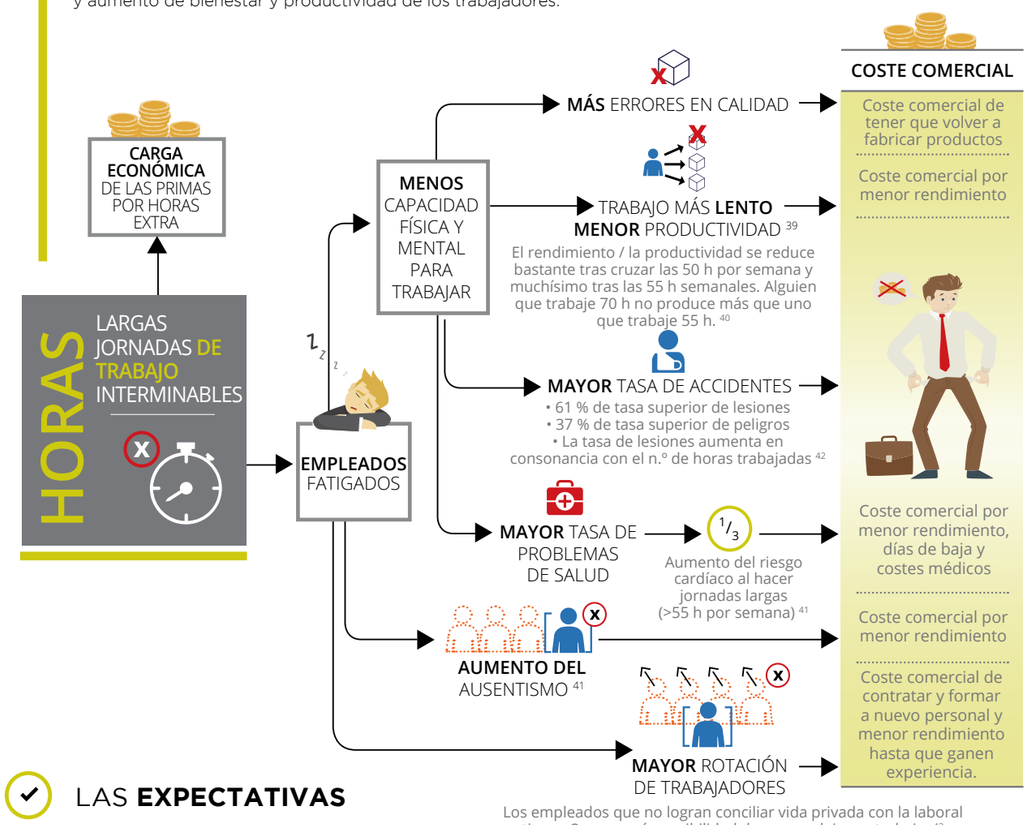
Herramientas prácticas: Las empresas que le suministran los químicos deberían poder entregarle sus HDSM en los idiomas necesarios. Además, la empresa estadounidense «Interactive Learning Paradigms, Incorporated' (ILPI)» ofrece información sobre dónde encontrar las HDSM con recursos gratuitos sobre salud y seguridad laborales.

http://www.ilpi.com/msds/index.html

4. GESTIÓN DEL TIEMPO Y PRODUCTIVIDAD

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Las horas extra pueden tener altos costes para la empresa y puede que no compensen. Demasiadas horas extra pueden significar que existen ineficiencias en la contratación de personal, patrones de turnos o planificación de la producción. Su negocio también tiene la obligación legal de mantener las horas dentro de los límites legales. Solucionar este problema eficazmente podría beneficiar sustancialmente a su negocio mediante reducción de costes y aumento de bienestar y productividad de los trabajadores.



LAS **EXPECTATIVAS**

- Los empleados no deberían trabajar demasiadas horas.
- El n.º máximo de horas trabajadas debe estar de acuerdo a la ley nacional, los acuerdos colectivos y las disposiciones de los estándares relevantes de la OIT.
- Las horas extra se deben pagar a una tasa superior con arreglo a la ley.
- Los días de descanso y descansos deben ofrecerse con arreglo a la ley y los trabajadores deberían poder descansar un mínimo de 24 horas por cada 7 días trabajados (a menos que la legislación establezca más descansos, como las 36 horas en Sudáfrica).
- Mejor práctica: Si no hubiera legislación aplicable ni acuerdos colectivos, las horas laborales normales no deberían exceder las 48 horas por semana laboral ni 60 horas por semana incluyendo horas extra.
- Hacer horas extra debería ser la excepción, no la norma.

QUIÉN

¿Quién debe recibir información y participar para resolver el problema?

Altos directivos, jefe de producción, supervisores, jefes de línea, el personal que gestiona las nóminas y el control del tiempo.

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar una acción para cada ☒
(al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

- ☐ Deberá conocer los requisitos legales de su país con respecto a horas máximas de trabajo, horas extra, primas por horas extra, días de descanso y descansos para comer.
- ☐ Mantenga un registro de asistencia y horas para todos los empleados.
- ☐ Esto debería incluir las horas en las que los trabajadores realmente empiezan y dejan de trabajar.
- ☐ También debería llevarse una medición de las horas extra totales del lugar y ver la tendencia a ver si mejoran.
- ☐ Se debe contar con un sistema para comunicar las horas extra, por adelantado siempre que sea posible.
- ☐ Debería tener un sistema para que los trabajadores acepten o rechacen las horas extra sin penalizaciones ni presiones.
- ☐ Asegúrese de que las horas extra se pagan a una tasa superior y que se registran en las nóminas, con arreglo a la ley.
- ☐ Asegúrese de hacer comprobaciones en los registros horarios para garantizar que cumple con la ley y los requisitos antes citados y que se da al menos un día de descanso por cada 7 trabajados (a menos que la ley indique que debe ser superior, por ej., 36 horas en Sudáfrica).
- ☐ Asegúrese de que el sistema de gestión para aprobar las horas extra esté supervisado por un alto directivo con conocimiento de la necesidad de incluir horas extra.
- ☐ La empresa debe cumplir continuamente con la ley en lo respectivo a horas de trabajo y períodos de descanso.
- ☐ Si demasiadas horas extra le parecen algo normal, su empresa deberá evaluar cuál es la causa (por ej., falta de trabajadores cualificados, de maquinaria adecuada, un mal equilibrio del proceso de producción, como por ej. cuellos de botella, mala planificación y previsión, malos registros, etc.). Después, consulte la sección «Consejos prácticos» más abajo para ver cómo puede hacer cambios y reducir el exceso de horas extra.
- ☐ Los directores y propietarios deberán comprender que demasiadas horas extra son malas para el negocio y acabarán incrementando los costes y reduciendo la salud y productividad de los empleados.
- ☐ Las expectativas sobre horas trabajadas y extra deben comunicarse con claridad al contratar a nuevos trabajadores.
- ☐ Debe haber políticas que indiquen lo que se permite en el centro de trabajo en cuanto a horas laborables, extra, días de descanso y descanso para comer. Se deben comunicar al personal relevante.
- ☐ Deben llevarse registros de asistencia y de horas para todos los trabajadores (incluyendo tarjetas de registro con horarios establecidos para todos los trabajadores) y deberían guardarse por al menos 12 meses como mínimo (se recomienda 5 años).

ANALIZAR: CAUSAS PRINCIPALES

La lista de comprobación de la anterior página puede ayudarlo a entender su situación actual así como mejorar sus sistemas de control de horas y medición. Antes de buscar soluciones, deberá analizar esta información para descubrir cuáles son las causas principales de cualquier problema sobre horas extra.

Usando el diagrama de espina de pez del capítulo de Productividad (pág. 21), piense sobre las causas principales de las horas extra en su instalación particular e identifique en dónde debe centrar su atención.

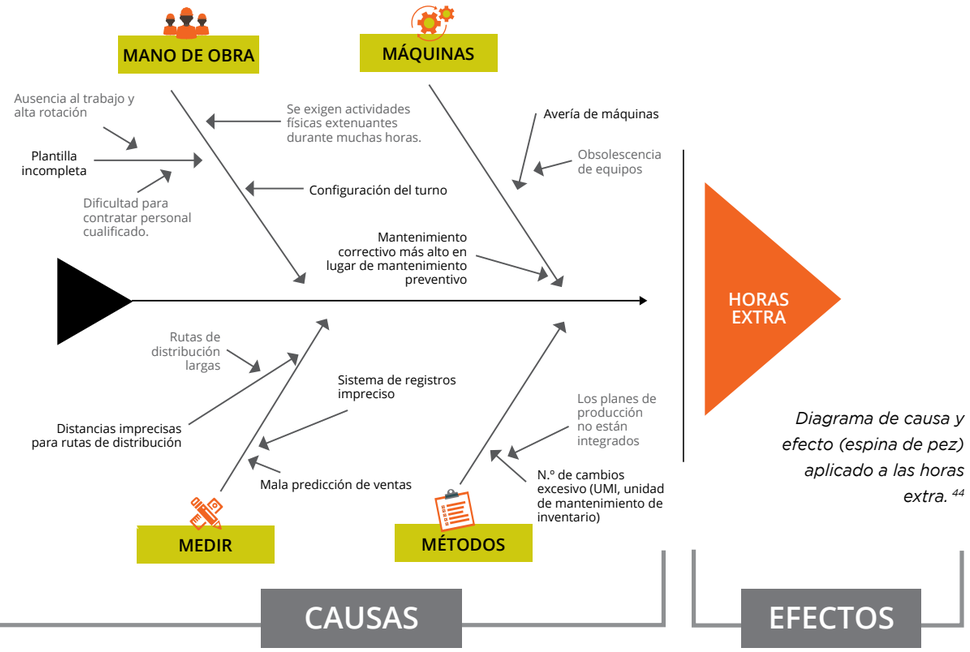


Diagrama de causa y efecto (espina de pez) aplicado a las horas extra. [44]

CASO PRÁCTICO FICHAR

Existe una diferencia entre fichar al LLEGAR y al SALIR del control de acceso en la entrada a las instalaciones y fichar al LLEGAR o IRSE de las estaciones de trabajo.

Coca Cola Beverages South Africa (CCBSA) hizo algunos cambios al respecto:

- Cambiaron a fichadores biométricos para asegurar que los empleados fichaban (antes, a veces perdían tarjetas de acceso o se las dejaban en casa).
- Obligaron a fichar como corresponde. No hacerlo es una infracción (así se asegura que no haya tiempos perdidos que puedan ocasionar pagos indebidos).
- Trasladaron las fichadoras y las pusieron más cerca de las estaciones de trabajo.
- Configuraron los pagos solo con mirar los relojes de LLEGADA y SALIDA en las estaciones de trabajo y no los de LLEGADA Y SALIDA de las instalaciones (de modo que un empleado puede fichar al IRSE de su estación de trabajo tras su turno, ir a la cantina o a tomar una ducha, o esperar transporte en un espacio seguro).

Entrevista con Zarine Roode, Especialista de Políticas y Gobierno, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.

HERRAMIENTAS Y CONSEJOS PRÁCTICOS PARA MEJORAR

Reducir las horas extra sin reducir los niveles de rendimiento ni salarios es un desafío al que muchas unidades de producción se enfrentan. En muchos países, los directores de fábrica creen que es normal tener demasiadas horas y que no se puede cambiar. No obstante, este manual tiene por objeto desafiar esa presunción. Es importante tener en cuenta que las reducciones en horas extra suelen ser graduales, no inmediatas, y que debe existir un alto nivel de compromiso de la alta y media dirección.

ENFOQUE GENERAL

COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO

- Crear conciencia de que demasiadas horas extra son un problema que deriva en pérdidas de productividad y otros inconvenientes (alta rotación del personal, aumento de costes, reducción del bienestar del empleado).
- Generar compromiso para controlar las horas extra. Resulta esencial para conseguir cambios y debe incluir generar un argumento comercial y definir objetivos con los que estén de acuerdo todos los niveles de dirección.

REVISIÓN Y MEDICIÓN

- Evaluar la situación actual y hacer un seguimiento. Recopilar y revisar datos para obtener una perspectiva del problema del nivel actual de horas: horas totales por día, semana y mes, así como n.º de días de descanso para diferentes departamentos/actividades. Asimismo, revisar también datos de los impactos y costes actuales en cuanto a lesiones, ausentismo, rotación, horas contratadas, productividad, calidad (defectos/pérdidas), etc. Seguirlos tras hacer cambios en las horas extra, tanto para empleados individualmente como para toda la fábrica.
- Evaluar los métodos de control del tiempo. Garantizar que pueden reflejar con precisión las horas fichadas por los trabajadores en el tiempo real de inicio y finalización del trabajo. Garantizar que los registros identifiquen las horas normales y extra. Asegurar que existen sistemas para que el empleador solicite horas extra, con notificaciones y para que los trabajadores las acepten o las rechacen.

ANÁLISIS: CAUSAS PRINCIPALES

- Evaluar posibles causas principales de demasiadas horas extra. Eche una nueva ojeada a las instalaciones de producción y revise el flujo productivo, la planificación de producción, las paradas no planificadas o averías, patrones en los turnos, métodos/incentivos de cálculo de paga de trabajadores. Consulte los capítulos de Productividad y Calidad para más detalles (pág. 8-47). Intente identificar áreas en las que se puedan reducir retrasos y se puedan hacer mejoras. Las secciones a continuación lo ayudarán.

PLANIFICACIÓN

- Asegurar que se incluyen los requisitos legales en la planificación y procesos de producción. Todo el personal relevante debe comprender los requisitos legales (incluyendo restricciones sobre trabajadores jóvenes y renuncias gubernamentales) de modo que se incorporen en los calendarios, planes de turnos, etc.
- Garantizar la planificación de los patrones y turnos laborales con arreglo a la producción, incluso si incluye una cantidad limitada de horas extra. Nunca prepare un patrón laboral que incluya la totalidad del sobresueldo de horas extra.
- Aprobación de las horas extra. Asegurar que las horas extra estén aprobadas por la alta dirección. Así se crea un control sano que consiste en preguntar «¿Son necesarias estas horas extra?» y «¿Esto no se puede hacer durante las horas normales? En algunos casos, el personal procurará maximizar las horas extra por las gratificaciones más altas, cuando en realidad todas las responsabilidades podrían terminarse en el horario laboral normal.

MEJORAR: PLANIFICAR, PASAR A LA ACCIÓN Y MEDIR EL IMPACTO.

(Puede usar el ciclo PHCA presentado en el Capítulo de Productividad pág. 22)

- Crear un plan. Desarrollar un plan para la reducción gradual de las horas extra y aprobarlo con la dirección. Hacer un seguimiento mensual. Decidir cómo asignar las horas extra disponibles a los trabajadores.
- Comunicación eficaz y participación con empleados/sindicatos. Explicar por qué es necesario producir cambios en cuanto a equilibrio vida privada-trabajo, reducción de lesiones, aumento de la productividad y cumplimiento de la legalidad. Fomentar que los empleados participen y hagan sugerencias para alcanzar objetivos. Piense que los empleados que trabajaron continuamente más horas se acostumbraron al aumento de ingresos que suponen las horas extra. Entienda cualquier impacto sobre los empleados y desarrolle estrategias de compensación, que podrían incluir transición, pagos únicos y revisión de las tasas base.
- Actuar para paliar las causas principales. Mantenga el foco y el compromiso en esto. Pasará tiempo antes de que haya mejoras.
- Medir el impacto en horas, paga, productividad, calidad, accidentes, etc. y comunicarse con la dirección y los trabajadores cuando resulte apropiado para continuar progresando.

CAMBIO DE PATRONES DE TURNOS Y CONTRATACIÓN DE MÁS TRABAJADORES

Algunos enfoques directos para acabar con las horas extra excesivas incluyen añadir un tercer turno, más trabajadores a tiempo completo o trabajadores subcontratados/temporales. Un análisis del coste-beneficio en el proceso de toma de decisión sobre estos cambios (si logran reducir las horas extra excesivas) tendría que incluir, entre otros, el aumento de productividad de los trabajadores, un menor riesgo de accidentes y el ausentismo y la reducción de sobrecostes salariales. Los valores monetarios tendrían que asignarse a estos factores para cada sitio (las estadísticas del principio de este capítulo podrían ser útiles para ello).

COSTES VINCULADOS A AÑADIR UN TERCER TURNO

- Electricidad para el turno de noche
- Seguridad
- Salarios
- ¿Transporte para los trabajadores?
- Primas por trabajo nocturno (en algunos países)

BENEFICIOS DE AÑADIR UN TERCER TURNO

- Reducción de primas por horas extra
- Aumento de productividad de trabajadores debido a trabajar menos horas
- Menor riesgo de accidentes (menos pérdida de producción)
- Menor ausentismo

CASO PRÁCTICO
COCA COLA BEVERAGES SOUTH AFRICA (CCBSA) CAMBIÓ PATRONES LABORALES PARA REDUCIR LAS HORAS EXTRA

- Solían tener un patrón de trabajo de 5 días, que hacía que se pagasen horas extra los fines de semana.
- Cambiaron a un patrón de 6 días, acortando las horas semanales de 9 a 7,5 horas, incluyendo sábados como parte de la semana laboral normal, con lo que eliminaron las horas extra.
- También introdujeron trabajo escalonado que comienza en días distintos de la semana y se incluye el domingo en la semana laboral: mientras que solían pagar el doble por horas extra los domingos, ahora solo pagan 1,5 veces más por todo el trabajo dominical, mientras que los trabajadores conservan su descanso semanal legal.
- Al implementar estos patrones laborales, redujeron las horas extra y los sobresueldos de turnos en un 40 % y garantizaron el cumplimiento legal de horas trabajadas y períodos de descanso.

Entrevista con Zarine Roode, Especialista de Políticas y Gobierno, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.

Estas posibles soluciones pueden ser importantes y necesarias pero, en última instancia, sirven para tratar los síntomas en lugar de la causa del problema. Los enfoques más innovadores buscan ahora atacar la raíz del problema y reducir la necesidad de horas extra. Es habitual que los enfoques más directos mencionados antes funcionen bien en conjunción con los enfoques explicados a continuación para mejorar productividad, calidad, recursos humanos y comunicaciones.

MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIONES

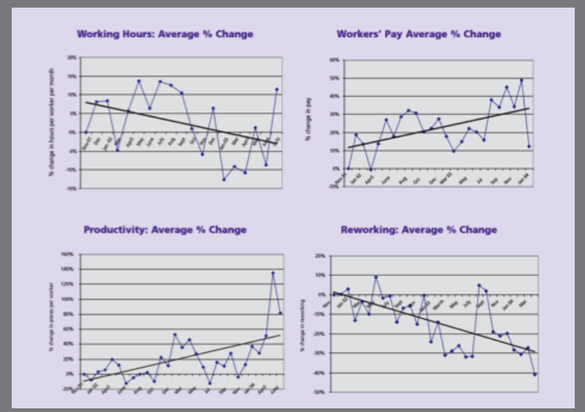
Si se combinan el aprendizaje de los capítulos previos sobre Productividad, Eficiencia y Calidad con los esfuerzos para reducir las horas extra, es posible hacer la misma cantidad o más de productos en menos horas y reducir las horas extra a un nivel más razonable. Esto puede hacerse combinando mejoras de productos/calidad con pequeñas reducciones graduales en horas extra cada semana e introduciendo más días de descanso por semana.

CASO PRÁCTICO
REDUCCIÓN DE HORAS EXTRA EN CHINA

Se llevó a cabo un estudio en fábricas chinas conjuntamente entre 11 empresas compradoras y socios locales durante 3 años, coordinado por Impactt Limited[45], para probar la teoría de que al mejorar la productividad de una fábrica, la gestión de recursos humanos y las comunicaciones internas, las horas se pueden reducir gradualmente mientras que se mantienen los niveles salariales.

Se comprobó que se puede mejorar el proyecto y que la mayoría de las fábricas aumentaban la productividad, reducían la refabricación, mantenían o aumentaban salarios, reducían horas de trabajo y rotación de trabajadores. El éxito en las distintas fábricas dependió del compromiso de la dirección, la efectividad de la comunicación a dos vías con los trabajadores y la voluntad de trasladar beneficios de mejora a los trabajadores. En una fábrica había:

- Un 30 % de aumento en productividad.
- Una tendencia a la baja en el promedio de horas trabajadas.
- Una tendencia al alza en salarios (el % de trabajadores que ganan el sueldo mínimo con horario normal se incrementó del 40-50 al 95 %).
- Mayor sentimiento de trabajo en equipo y mayores niveles de motivación.



Resultados generales del proyecto de horas extra de Impactt. [46]

En las siguientes páginas encontrará algunas ideas de cambios para reducir la necesidad de horas extra. Algunas de estas sugerencias surgen de elementos independientes de trabajo/recursos:

- El estudio «Cambio de las horas extra» de Impactt Limited [47] mencionado anteriormente.
- Las sugerencias directas de los jefes de producción del sitio, compartidas en el Manual para Proveedores de Sedex. [48]
- La Guía de Mejora de Horas de Trabajo de Coca Cola Company. [49]

Puede acceder a todos los documentos mediante los enlaces en las referencias al final.

IDEAS PARA REDUCIR LA NECESIDAD DE DEMASIADAS HORAS EXTRA

PRODUCTIVIDAD

- **Mejorar el análisis de rutas cruciales y la distribución de la producción.** Analizar el proceso productivo y el flujo para marcar los cuellos de botella, equilibrar líneas de producto y, cuando corresponda, reorganizar físicamente el flujo productivo. Los cambios se deben explicar en detalle a los trabajadores. (Consulte las páginas 14-15 y 30).
- **Ofrecer formación a los supervisores y líderes de equipo sobre gestión de problemas de producción** y gestionar el flujo productivo para que puedan detectar y resolver problemas.
- **Es posible crear una base de datos de tiempos de ciclo de producto estándar** para asistir a la planificación de planificación de la producción.
- **Maquinaria.** El mantenimiento preventivo en períodos de baja actividad o incluso la inversión de capital en nuevas máquinas pueden reducir paradas no planificadas o averías y el tiempo de procesamiento (se pueden incluir costes de primas y reducción de producción durante las paradas en la «planificación de reparación o compra»).
- **Al usar técnicas de gestión visuales y usar** pizarras con objetivos de producción y datos de resultados, los trabajadores saben su progreso sobre los objetivos cada hora/medio día. Las pizarras también pueden ofrecer información a los trabajadores sobre el pago por unidad.

En Sudáfrica, ***una fábrica comenzó a comunicar semanal y diariamente los objetivos de producción a los líderes de equipo y se transmitían a los trabajadores mediante pizarras, frente a la línea de producción y con actualizaciones cada hora. Los trabajadores comenzaron a sentir compromiso para conseguir los objetivos y sentido de logro de equipo cuando los conseguían. Si estaban por debajo de la producción por la mañana, podían trabajar más rápido por la tarde para recuperarse. También se redujeron las horas excesivas ya que los trabajadores (con pago por unidad) estaban motivados para lograr los objetivos en una cantidad razonable de horas.***

CALIDAD

- **Evalúe a los proveedores de materia prima** mediante un sistema formal y céntrese en quiénes son los que le ofrecen la calidad adecuada en el momento indicado (así evita retrasos esperando materiales que podrían derivar en horas extra).
- **Técnicas proactivas para mejorar el control de calidad.** El enfoque no se debe poner en controles de calidad al final de la producción y después volver a fabricar todo el producto, sino hacerlos durante el ciclo productivo y que los trabajadores reciban formación extra sobre medidas/tareas que tienen problemas clave.
- **La calidad se puede mejorar si se aumenta la responsabilidad.** En el mencionado estudio de Impactt en China, colgaron registros de calidad en cada estación de trabajo, los trabajadores que sufrían la mayoría de problemas recibieron formación adicional o los trasladaban a tareas más sencillas y la refabricación se retornaba al trabajador que había cometido el error para aumentar la concienciación. Esto podría servir para equipos en lugar de personas en otros procesos de fabricación.
- **Efectúe una prueba de fabricación para un producto nuevo,** incluyendo inspección, para permitir identificar y resolver cualquier problema con antelación.
- **Podría exhibir pizarras con «puntos de atención»** en cada área de trabajo para indicar los problemas de calidad más comunes en esa etapa y cómo evitarlos.

PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

- En algunas empresas, puede ser útil aumentar su inventario para ayudar a equilibrar la demanda.
- **Mejore la planificación de la producción.** Los jefes y supervisores de línea suelen comentar que muchas horas extra son consecuencia de sobrecarga, mala planificación de capacidad y mala anticipación a los pedidos de clientes.
  - Revise bien el seguimiento de sus volúmenes y tiempos de pedidos para ver cuáles son sus patrones. ¿Puede así hacer predicciones más precisas?
  - Asegúrese que acepta una cantidad de pedidos posibles en base a la capacidad exacta de la fábrica.
  - ¿Puede mejorar la comunicación con los clientes de modo que la predicción de producción mejore y reduzca las prisas de pedidos de último minuto?
- **Organice la planificación de la producción**, o aumente los traspasos de pedidos del viernes al lunes para ayudar a reducir las horas extra. Esto exige hacer una planificación de la producción exhaustiva, ya que hay materia prima que podría caducar durante el período de traspaso.
- **Los objetivos de producción y los calendarios deben basarse en tasas de eficiencia laboral realistas.** Si las mediciones de productividad/eficiencia del trabajador (usadas para definir objetivos y marcar el calendario) se fijan de una forma no razonable, esto impactará sobre el calendario y se necesitarán horas extra para completar los objetivos. Las tasas de eficiencia laboral deben incluir y tener en cuenta el tiempo de configuración y suficiente tiempo para que los trabajadores coman, descansen, se estiren y vayan al baño. Coordínese con Recursos Humanos para garantizar que la planificación de capacidad tiene en cuenta la complejidad del proceso y las habilidades de los trabajadores. Revise las tasas de eficiencia que usa para definir los objetivos y calendarios de producción. ¿Incluyen estos factores y son realmente razonables?

RECURSOS HUMANOS

En un estudio de The Coca Cola Company, en un grupo de plantas en un país, descubrieron que el 80 % de sus horas extra eran problemas de disponibilidad de mano de obra. La mayoría se podía controlar mediante un mejor calendario, formación cruzada o contratando personal adicional. [50]

- **Cambiar de paga por hora a paga por unidad** puede incentivar aumentar la producción en menos horas. Este cambio debe gestionarse con cuidado para asegurar que los trabajadores cobran lo suficiente, al menos el sueldo mínimo, con un pago por unidad realista (consulte el capítulo de Productividad para más detalles, pág. 26-27). Es importante que se mantengan o refuercen los controles de calidad si se adopta el sistema de pago por unidad.
- **Otorgue incentivos y bonus de productividad.** Por ejemplo, puede concederse una bonus de producción al alcanzar o superar unos objetivos en tiempo ordinario, lo que incentiva a que los trabajadores trabajen duro en su tiempo normal en lugar de dejarlo estar para hacer horas extra. Deberá configurar estos objetivos de forma justa, de modo que premie a los responsables que incrementan su rendimiento sin desmotivar al resto del personal. Consulte el capítulo de productividad para más detalles (pág. 27).
- **Asigne trabajadores altamente cualificados a las tareas más difíciles.** Saber bien qué habilidades son necesarias para cada tarea y ubicar al personal correcto en esas ubicaciones podrá ayudar mucho a conseguir mejoras de eficiencia.
- **Actualice continuamente las habilidades de los empleados mediante formación, asesoría y orientación.**
  - Desarrolle sistemas para evaluar el nivel de habilidad y las necesidades de formación, desarrollando e implementando programas de formación, desarrollo de habilidades en curso, evaluación de rendimiento y desarrollo de carrera.
  - Puede desarrollar un sistema de puntuaciones para puntuar a los trabajadores según su nivel de habilidad y ofrecerles formación para que puedan acceder a puestos más cualificados, con salarios que reflejen dicha progresión.
  - Garantice que las habilidades de los trabajadores sean adecuadas para su trabajo o tarea para reducir la necesidad de refabricación, lo que puede reducir la necesidad de horas extra.
  - Formar a trabajadores en varias habilidades que sean competentes en más de una operación permite más flexibilidad y eficiencia en el proceso productivo.
- **Establezca y mantenga sentimiento de equipo y una moral de trabajo alta.** La baja productividad de los trabajadores podría derivar en que se sientan intimidados, insatisfechos (por bajos salarios o largas jornadas), incómodos o enfermos (debido a demasiado calor, polvo, gases u otros peligros). Los trabajadores que están orgullosos por su trabajo, se comprometen con la empresa, trabajan en buenas condiciones y tienen buen trato de supervisores y compañeros tienen más probabilidad de ser productivos y cumplir con las fechas de entrega.
- **Formación para mandos intermedios, supervisores y jefes de línea.** Aumente la conciencia y responsabilidad por el bienestar del trabajador a este nivel. Si gritan a los trabajadores o los tratan mal, hay más probabilidad de que se vayan o sean menos productivos. Los mandos intermedios deben comprender la importancia de que todo el equipo trabaje junto para que la sección salga adelante.
- **Una mejora en las condiciones laborales deriva en mejor eficiencia.** Crear un ambiente de trabajo eficiente es importante para maximizar el tiempo ordinario y reducir las horas extra. Por ejemplo, trabajar a temperaturas moderadas, sin sobreexposición a los elementos. La ergonomía tiene un papel fundamental para asegurar que los trabajadores rinden de forma óptima durante el día.

En una de las fábricas chinas mencionadas en el estudio «Cambio de las horas extra» de Impactt, de la pág. 61, la tasa de rotación de trabajadores se redujo del 140 al 9,6 % durante el proyecto.

COMUNICACIONES

Es posible mejorar las comunicaciones entre supervisores y jefes de línea, así como entre jefes y trabajadores. Así también se puede reducir la necesidad de horas extra (consulte el capítulo de Comunicación con el Trabajador, pág. 66-71).

- **Garantice que las instrucciones de trabajo son claras y fáciles de seguir.**
- **Celebre reuniones del equipo de trabajo** en las que se ofrezcan instrucciones claras, se indiquen los objetivos de producción y se comenten y resuelvan problemas potenciales. Esto puede reducir errores que podrían derivar en retrasos.
- Otorgue **oportunidades a los trabajadores** para hacer sugerencias sobre cómo mejorar el proceso y el flujo. Los trabajadores son una fuente de innovación, ya que tratan con los detalles de la producción minuto a minuto y verán cuellos de botella u otros problemas. Ellos pueden sugerir soluciones si se les da la oportunidad. Los trabajadores solamente hablarán si no tienen miedo y sienten que se los respeta y que sus opiniones se valoran y provocan una acción.
- **Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo entre supervisores de diferentes secciones** evita trabajar el doble o superponerse, así como ineficiencias.

SUPERAR **SITUACIONES DIFÍCILES**

QUÉ ES LO QUE VE

María siempre se ofrece para hacer horas extra. Su supervisor aprecia su voluntad para trabajar más horas, por lo que le permite hacer las horas extra que quiere. De hecho, el mes pasado trabajó 14 días seguidos sin descanso.

PAUSA

PIENSE

QUÉ HACER

Incluso si los trabajadores quieren trabajar horas extra, deberían limitarse a un máximo legal, con un descanso mínimo de 1 día cada 7 (o más, según lo exija la ley), incluso si la legislación local le permite trabajar 14 días seguidos. Si los trabajadores buscan hacer siempre más horas extra de las permitidas, debería leer el capítulo sobre salarios y garantizar que se les paga suficiente sueldo por sus horas legales de trabajo. El jefe también debería ofrecer formación a los trabajadores para que entiendan por qué es importante descansar para su salud y bienestar.

CASO PRÁCTICO

COCA COLA BEVERAGES SOUTH AFRICA (CCBSA) DESARROLLÓ NUEVAS FORMAS DE LIDIAR CON LAS HORAS EXTRA

- **Transportistas**: los viajes largos pueden provocar infracciones de las horas de trabajo, por lo que desarrollaron un sistema por el que un conductor hace el viaje de ida y otro el de vuelta. Opcionalmente, si tienen camiones libres, reservan un hotel para el conductor para que pueda descansar. La comparación se hace entre un conductor cansado, que podría tener un accidente fatal, y el coste de una reserva de hotel.
- **Acuerdos con los trabajadores**: en Sudáfrica es posible que los empleadores firmen «acuerdos de 60 horas» en los que los últimos, en lugar de tener 36 horas de descanso continuado en una semana (un requisito legal en Sudáfrica), acuerdan tener 60 horas de descanso continuo cada 2 semanas. Esto no solo permite tener más trabajadores en un fin de semana sino que sirve como advertencia. Un empleado que trabajó cada día de una semana se considerará un «potencial» infractor y la dirección podrá planificar correctamente su próximo turno para que no infrinja el requisito de 60 horas cada 2 semanas. Así se evitan las infracciones del horario laboral.
- **Principiantes**: en Sudáfrica, el gobierno creó iniciativas por las que las empresas pueden contratar principiantes durante un año para ganar experiencia laboral y el gobierno reembolsará a los empleadores ese dinero como bonus anual. Así, la empresa pudo contratar a principiantes para trabajar cuando hay problemas con las horas de trabajo, aliviando la carga de los empleados fijos.

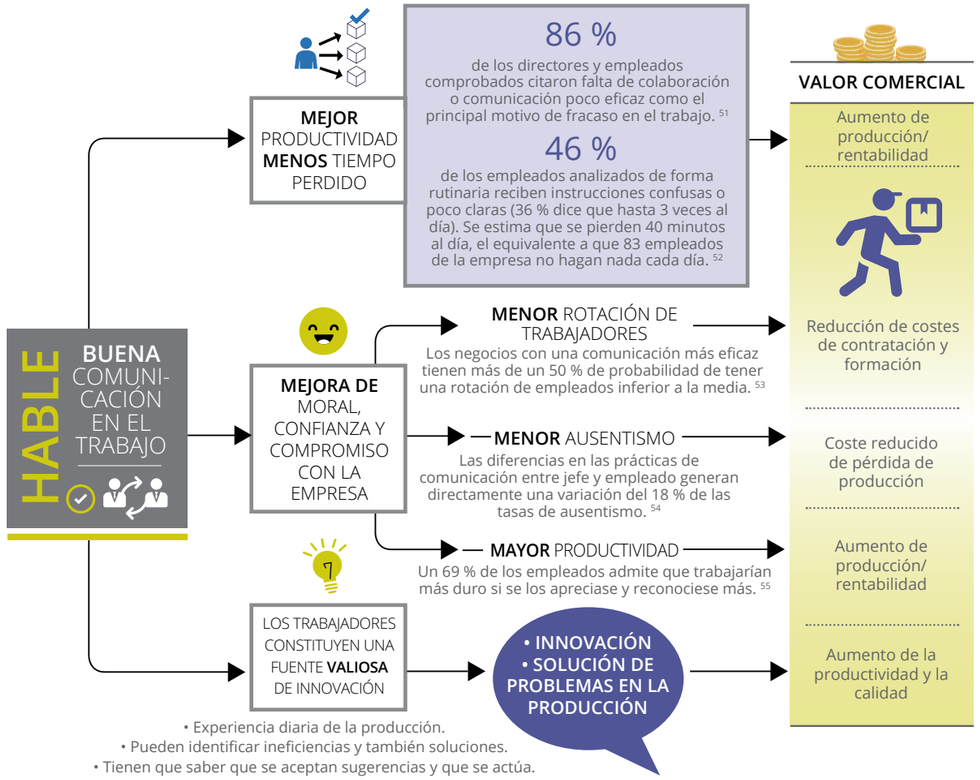
Entrevista con Zarine Roode, Especialista de Políticas y Gobierno, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.

5. COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN CON LOS **TRABAJADORES**

5.1 COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN **LABORALES**: PERSPECTIVA GENERAL

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Su negocio solamente puede prosperar y sobresalir si, además de contar con las manos (capacidad física) de sus trabajadores, también tiene sus mentes y corazones (ideas, motivación y compromiso). Si su mano de obra no está implicada, solo obtendrá una pequeña proporción del beneficio comercial potencial de los salarios que paga.



LAS **EXPECTATIVAS**

Cooperación y comunicación efectivas y frecuentes entre todos los niveles de empleados.

QUIÉN

¿Quién debe recibir información y participar para resolver el problema?

Alta dirección, jefe de producción, supervisores, jefes de línea, delegados sindicales, directores de recursos humanos, representantes de los trabajadores, representantes de los sindicatos.

UNA ENCUESTA RECIENTE

de Gallup dice que el 70 % de los empleados estadounidenses no están implicados laboralmente. La cifra es sorprendente y tiene grandes implicaciones para la productividad.

70 % de los empleados **estadounidenses** = **NO** están implicados laboralmente [56]

¿Qué porcentaje sería el de su empresa?

¿Se imagina los beneficios de productividad al aumentar el nivel de participación real y compromiso laboral?

CASO PRÁCTICO
COOPERACIÓN DE TRABAJADORES EN UNA PEQUEÑA FÁBRICA DE INDONESIA

Una pequeña fábrica de Indonesia trabajó duro para mejorar el ambiente laboral y el respeto entre trabajadores y la dirección, mediante consultas frecuentes a los empleados, entre quienes se fomenta que aporten ideas.

Lograron reducir su tasa de defectos del 5 al 2 % en apenas 3 meses.

«Antes no teníamos idea del proceso de cooperación con los trabajadores. Nunca consideramos que fuese importante implicar y consultar a los trabajadores. Antes, los trabajadores no entendían los objetivos de la empresa, mientras que la dirección no entendía las necesidades de los trabajos. Ahora eso cambió, nos comunicamos mejor y también impulsa nuestra productividad. – H. Sukarno, Director de PT Laksana Teknik Makmur. [57]

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección se puede usar como herramienta para autoevaluar su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

- ☐ Se comparte la información por toda la organización.
- ☐ Se promueve activamente la comunicación a dos vías.
- ☐ Los jefes se comunican con frecuencia y de varias formas con los trabajadores.
- ☐ La comunicación es simple y comprensible, en un idioma que todos los trabajadores conocen.
- ☐ Los trabajadores suelen saber y comprender los objetivos de la organización.
- ☐ Se usan pizarras e información visual para trasladar la mejor capacidad.
- ☐ Reuniones de equipo diarias.
- ☐ Los trabajadores pueden identificar y tener oportunidades de informar problemas y dar sugerencias de mejora en el sitio de producción (productividad, calidad, salud y seguridad, etc.).
- ☐ Se promueve que los empleados hagan sugerencias y que se escuchen y actúe en base a ellas si son relevantes.
- ☐ Los trabajadores están confiados para compartir ideas y sugerencias.
- ☐ Se suelen implementar las buenas sugerencias.
- ☐ El estilo de liderazgo empodera a los trabajadores como fuente de innovación y considera a los problemas como oportunidades de mejora.
- ☐ Existe un buen nivel de respeto y confianza.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

Algunos tipos de cooperación y comunicación: formal e informal [58]

Al leer esta lista, pregúntese:

¿ Qué tipo de comunicación y cooperación laboral existe ya en sus instalaciones?

¿ Cómo están trabajando cada una?

¿ Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada enfoque asumido?

¿ Qué debe cambiar para que sean más efectivas?

¿ Qué otros o nuevos tipos de cooperación y comunicación deberíamos probar?

Compartir información: Pizarras, boletines, anuncios. De una vía y sin oportunidad de hacer comentarios o pedir aclaraciones. Las pizarras son útiles para comunicar objetivos de trabajo y progreso así como otros temas.

Compartir información visual: Traducir información, instrucciones y advertencias vitales a dispositivos visuales tan cerca del lugar de uso como se pueda. Minimiza la necesidad de supervisión y gestión de proceso.

Comunicación de dos vías: La dirección ofrece información y da oportunidades a los empleados para debatir, hacer preguntas y pedir aclaraciones, por ej., una consulta sobre detalles de una nómina. Esto podría ser en reuniones, conversaciones, talleres o formación.

Reuniones de línea/equipo principal: Los miembros de la línea de producción/del equipo principal y su supervisor se reúnen por 10 minutos al principio del turno para debatir el rendimiento del día anterior (seguridad, calidad, productividad, usando datos reales), resolver cualquier problema (incluyendo la oportunidad para que los trabajadores hagan sugerencias de mejoras), debatan sobre el plan diario y compartan otra información. Breve y productiva. Se facilita de modo que todos los trabajadores puedan contribuir.

Reuniones de producción diarias: Similar a lo anterior pero con supervisores y jefes de producción. Especialmente importante para cambios de turno.

Revisión tras la acción (RTA): Informar al equipo brevemente tras un proyecto/una entrega particular (deben participar trabajadores y supervisores), a fin de debatir:

- ¿Salió todo según el plan?
- ¿Surgieron problemas inesperados?
- ¿Cómo resolvió el equipo estos problemas?
- ¿Cómo podemos aprender? ¿Cómo podemos hacerlo la próxima vez?

Programas de sugerencia de empleados: Las ideas de mejoras en rendimiento pueden venir directamente de los empleados a raíz de su experiencia directa con los problemas en la planta. Los empleados que participan en la mejora de la productividad incrementaron su sentimiento de orgullo y titularidad del trabajo (por ej., buzones de sugerencia revisados por los jefes con frecuencia, quienes responden rápido).

Resolución de problemas conjunta: Proceso interactivo para identificar un problema entra dos o más partes. Reconocer cualquier solapamiento de resultados deseados, comprender qué causa el problema, pensar opciones de soluciones, evaluar opciones y acordar soluciones viables.

Toma de decisiones conjunta: Debate entre jefes y trabajadores que deriva en una decisión vinculante. Puede hacerse en forma de comités establecidos formalmente o una fuerza de trabajo creada ad hoc.

Colaboración interdisciplinaria y trabajo en equipo: Normalmente se requiere información de diferentes funciones para resolver un problema. Puede ser a través de talleres formales y proyectos, pero también con elementos diarios, como producción y mantenimiento o contratación y calidad.

Consulta: Se comparte y debate información pero una de las partes ostenta el derecho a tomar la decisión final. Por ej., la dirección pide información y sugerencias a los trabajadores sobre cómo podrían tener una temperatura más razonable en una sección.

Resolución de disputas/reclamaciones: Mecanismo formal a través de recursos humanos o alta dirección para resolver disputas y solucionar reclamaciones de los empleados, garantizando que se entienden las causas principales de las disputas y se solucionan a la vez que se trata con justicia y respeto a las partes.

Comité consultivo: Los representantes electos de los trabajadores se reúnen frecuentemente con sus superiores para debatir problemas, cambios en operaciones o nuevas iniciativas y para pensar en soluciones conjuntas e ideas. Si procede, se pueden compartir las actas de reunión con el resto de la empresa.

Negociación Dos o más partes se reúnen para resolver un problema adoptando compromisos y alcanzando acuerdos. La negociación colectiva es un proceso formal en el que los trabajadores (representantes sindicales) debaten y negocian con los representantes directivos para alcanzar un acuerdo legalmente vinculante (Acuerdo Colectivo, AC). Normalmente incluye temas sobre paga, beneficios y horas, pero puede incluir otros asuntos.

Orden del día:

ORDEN DEL DÍA DE LA REUNIONES DE PRODUCCIÓN DIARIA (REUNIÓN DE LÍNEA O DE EQUIPO PRINCIPAL).

5-10 minutos. Designar a un secretario para que tome notas.
El tiempo se gestiona de acuerdo a la orden del día.

- **Llamada al orden**: *Jefe de producción / líder de equipo.*
- **Revisión del día anterior** *(dirigida por el líder de equipo, jefe de producción, pero con breve intervención de todos los participantes).*
  - **¿Se cumplieron los objetivos de producción?** (compartir información real).
  - **¿Hubo algún problema de productividad/ eficiencia? ¿Cuellos de botella?**
    - Pensar brevemente en soluciones: ¿qué se debe hacer distinto hoy?
  - **¿Hubo algún problema de calidad?**
    Por ej., ¿un alto número de defectos en una parte puntual del proceso?
    - Pensar brevemente en soluciones: ¿qué se debe hacer distinto hoy?
  - **¿Hubo algún problema de salud y seguridad?**
    - Pensar brevemente en soluciones: ¿qué se debe hacer distinto hoy?
  - **¿Hubo algún otro problema?**
    - Pensar brevemente en soluciones: ¿qué se debe hacer distinto hoy?
- **Plan del día**
  - **Objetivos de producción** (como parte de los objetivos de producción de la semana supervisada).
  - **Identificar problemas previstos:** ¿qué acciones se deben llevar a cabo?
- **Revisar los elementos de acción** y asegure que quedan registrados.
- **Cerrar**

Equipo de tareas:

Partner Africa y Tesco elaboraron un documento sobre cómo crear un «Equipo de tareas» como canal de comunicación en el trabajo.

Indica los motivos por los que ese equipo se beneficiaría de la empresa, cómo puede crearse y gestionarse y también ofrece ejemplos de Condiciones de Referencia y modelos de Orden del Día, actas y plan de acción.

https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Workplace_Communication_Channel.pdf

Ciclo de las reuniones del equipo de tareas, agricultura sostenible en Sudáfrica. [59]

Calidad/Efectividad de la cooperación y la comunicación

La mentalidad y estilo de liderazgo tienen un impacto significativo en si la comunicación a dos vías y la cooperación serán exitosas con los trabajadores, lo que resulta esencial para la productividad y crecimiento de la empresa.

- Reconocer el valor de los trabajadores como fuente de innovación, ya que tienen un conocimiento diario directo del proceso productivo, los problemas y sus potenciales soluciones.
- Eliminar la «cultura de la culpa». En lugar de preguntar «¿quién tiene la culpa?» cuando surge un problema, hay que preguntar «¿por qué se produjo el problema?». Al centrarse en buscar hechos, procesos, sistemas y mejorar la capacidad, es posible ver y resolver los problemas reales. El 95 % de los problemas en una organización están causados por procesos y sistemas; solo 5 % están causados por personas. [60]
- Se debe pensar que los problemas son una oportunidad de mejora. Si uno se enfada por un problema y culpa a alguien, los problemas pasan desapercibidos y quedan sin resolver porque la gente tiene miedo de informar al respecto. Se debe aumentar la confianza de la gente y su capacidad para identificar y resolver problemas a diario.

CASO PRÁCTICO
PROGRAMA PARA INVOLUCRAR AL EMPLEADO QUE APORTA BENEFICIOS COMERCIALES EN INDIA [61]

Synthite Industries, un proveedor de ingredientes para especias de Kerala, India, cree que la participación de los empleados es fundamental para construir una mano de obra estable. El sitio participa y tiene buenas relaciones con dos sindicatos.

El director de Recursos Humanos de Synthite, Raeez K.A., declara: *«Resulta vital que usemos las reuniones y los comités para garantizar una buena comunicación a dos vías y para fomentar participación multinivel».*

My Voice, creado en 2009, es un programa formal de participación de empleados iniciado por los trabajadores. Es una oportunidad mensual para que los empleados hagan comentarios anónimos sobre cualquier cosa del trabajo. *«Los resultados fueron positivos, con muchos problemas menores que salieron a la luz ante la dirección y que se habrían pasado por alto de cualquier otra forma. Implementar My Voice mejoró la calidad del proceso de gestión».*

Cómo funciona «My Voice»:

- Se elaboraron directrices formales para garantizar que el personal y los trabajadores entendían los objetivos y el proceso.
- La sesión mensual está presidida por representantes del departamento de RRHH
- Los detalles debatidos en la reunión se documentan y comparten adecuadamente con los jefes de departamento relevantes.
- Los trabajadores que comentan problemas mantienen su anonimato.
- Se envían notificaciones a todos los empleados una vez que se resuelve la reclamación o la consulta.
- Se envían las actas de la reunión a la sede social cada mes siguiente.

«Nuestros empleados sugirieron ideas nuevas, incluyendo un sistema de baja flexible, especialmente para nuestras trabajadoras. Ahora los empleados tienen derecho a una baja de una hora, medio día o día completo, una vez al mes, en caso de que surja algo urgente o necesiten acudir a una cita. El resultado es una satisfacción mucho mayor y un menor nivel de ausentismo. En la primera sesión, los empleados no tenían confianza y eran escépticos. El avance se produjo dos o tres sesiones después, cuando la dirección revisó las sesiones previas y quedó probado que se estaban resolviendo los problemas y que aparecían soluciones".

La confianza, comunicación y cooperación mejoradas beneficiaron a todo el equipo. Como los trabajadores ahora están más satisfechos y contentos de formar parte de una empresa que los escucha, la moral y la productividad mejoraron, así como la retención de trabajadores. También se redujo el ausentismo.

Herramienta práctica:

ENCUESTA DE PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR

¿Por qué es importante?

- Los trabajadores están motivados, satisfechos y son productivos cuando su trabajo satisface sus necesidades sobre seguridad salarial, progresión, respeto propio y sentimiento de seguridad.
- Puede que haya problemas que desconozca y que necesite resolver que podrían marcar una gran diferencia en la motivación de los empleados.
- Los trabajadores pueden constituir una valiosa fuente de información para resolver problemas de producción si creen que se los escucha y valora y que se implementan sus sugerencias.

¿Cómo puede implementarse?

- La mayoría de los sitios ofrecerían formularios a los trabajadores para que los rellenen a mano. Los trabajadores responderían de forma anónima y se les debería garantizar que no recibirán penalizaciones ni premios por las respuestas. El departamento de RRHH podría transferirlos a una hoja de cálculo y elaborar estadísticas para la alta dirección.
- Si tiene una gran empresa, puede que quiera investigar la posibilidad de hacer una encuesta por teléfono celular.

¿Qué se puede incluir?

Podría incluir algunas de estas preguntas, u otras si las considera relevantes. Para cada pregunta, el trabajador tendría espacio para seleccionar/responder: con un espacio para escribir algún comentario, si lo desea.

- *¿Lo que gana es suficiente para cubrir sus gastos básicos?*
- *¿Puede llegar a fin de mes sin tener que pedir prestado?*
- *¿Puede ahorrar el 10 % de sus ingresos totales cada mes?*
- *Creo que la dirección se toma mis preocupaciones y quejas con seriedad.*
- *Puedo dejar el sitio cuando quiero.*
- *¿Cómo puntuaría la relación con su supervisor o jefe? [Positiva / Neutral / Negativa / No aplicable].*
- *¿Es consciente de algún problema que limite su productividad y capacidad para hacer productos que cumplan con los estándares de calidad? [Espacio para respuestas de texto libre].*
- *¿Qué soluciones cree que podrían mejorar estos problemas? (Deben ser lo más pequeñas y prácticas posibles, sin grandes inversiones).*
- *¿Ha percibido algún problema de salud y seguridad que lo afecte a usted o a sus compañeros?*
- *¿Qué soluciones cree que podrían mejorar estos problemas? (deben ser lo más pequeñas y prácticas posibles, sin grandes inversiones).*
- *¿Ha percibido algún otro problema que lo afecte a usted o sus compañeros?*
- *¿Qué soluciones cree que podrían mejorar estos problemas? (Deben ser lo más pequeñas y prácticas posibles, sin grandes inversiones).*

¿Qué hacer con los resultados?

- Es necesario recoger datos, analizarlos y hacer estadísticas de cada pregunta.
- Es posible identificar los principales problemas a partir de las respuestas (salud y seguridad, horas, pagas, acoso, etc.).
- Los resultados deberían presentarse ante un comité de la alta dirección y el personal de producción.
- Este grupo necesita debatir las causas principales de los problemas descubiertos y las posibles soluciones. Las secciones de consejos prácticos en varios capítulos de este manual le ofrecen un punto de partida para algunas soluciones y acciones.
- Las acciones se deberían asignar a personas, con fechas límite.
- Se debería informar a los trabajadores sobre cualquier cambio positivo.

¿Qué hacer con los resultados?

- Es necesario recoger datos, analizarlos y hacer estadísticas de cada pregunta.
- Es posible identificar los principales problemas a partir de las respuestas (salud y seguridad, horas, pagas, acoso, etc.).
- Los resultados deberían presentarse ante un comité de la alta dirección y el personal de producción.
- Este grupo necesita debatir las causas principales de los problemas descubiertos y las posibles soluciones. Las secciones de consejos prácticos en varios capítulos de este manual le ofrecen un punto de partida para algunas soluciones y acciones.
- Las acciones se deberían asignar a personas, con fechas límite.
- Se debería informar a los trabajadores sobre cualquier cambio positivo.

5.2 LIBERTAD DE ASOCIACIÓN

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

La libertad de asociación es un derecho importante con arreglo a las convenciones laborales internacionales y, en muchos casos, constituye un requisito legal. Además, los sindicatos pueden ayudar en la comunicación y negociación con su mano de obra y a la hora de difundir información entre sus empleados.

LAS **EXPECTATIVAS**

- Respete el derecho de los empleados a inscribirse, constituir o no inscribirse en un sindicato y a negociar colectivamente sin miedo a represalias, intimidación ni acoso.
- Cuando los empleados están representados por un sindicato reconocido legalmente, se debe establecer un diálogo constructivo con los representantes libremente escogidos y negociar de buena fe con ellos.
- No se discrimina a los trabajadores y pueden desempeñar sus funciones como representantes en el lugar de trabajo.
- En países y/o situaciones en las que el sistema legal prohíbe o restringe gravemente el derecho a la libertad de asociación, los proveedores deberán apoyar, dentro del marco de trabajo de las leyes y normativas aplicables, la constitución de medios alternativos que faciliten la representación efectiva de los intereses de los trabajadores y comunicación entre ellos y la dirección.

CASO PRÁCTICO
LA PRODUCTORA DE FRUTAS CHIQUITA DESARROLLA CULTURA DEL DIÁLOGO Y REDUCE LAS HUELGAS [61.5]

Chiquita produce fruta y verdura de América Central y del Sur. A finales de los 90 existía preocupación sobre la cobertura de prensa negativa sobre las condiciones laborales y acusaciones de actividades antisindicales, particularmente en las plantaciones bananeras.

Chiquita, los Sindicatos Internacionales para Trabajadores de la Alimentación (IUF) y el Comité Coordinador de Sindicatos de Trabajadores de la Banana (COLSIBA) firmaron un Acuerdo Marco en 2001 por el que Chiquita se comprometía a apoyar las Convenciones Básicas de la OIT (incluyendo protección de los representantes de los trabajadores) y un marco de diálogo. El Acuerdo afirma el derecho de cada trabajador a escoger su pertenencia y representación mediante un sindicato independiente y democrático, así como a negociar colectivamente.

Según George Jacksch, Director Ejecutivo de Responsabilidad Corporativa y Relaciones Públicas de Chiquita, el Acuerdo crea una «cultura del diálogo». Estableció un comité de dirección formal que se reúne dos veces por año. Con este Acuerdo, las partes acuerdan «evitar acciones que podrían socavar el proceso definido en el Acuerdo, como las campañas públicas internacionales o tácticas de represalias antisindicales».

Desde la firma del Acuerdo, se produjeron muchos menos huelgas en las operaciones de Chiquita en Latinoamérica, en gran parte como resultado de los procesos de resolución de disputas generados por el acuerdo. El mayor impacto se produjo en el aumento de inscripción sindical en Colombia, con la incorporación de 4000 miembros sindicales y 27 acuerdos colectivos nuevos. En Honduras, el Acuerdo derivó en la constitución de un nuevo sindicato en la plantación Buenos Amigos. En Costa Rica, el Acuerdo facilitó un diálogo continuado entre sindicatos y Chiquita a nivel nacional. Como resultados, se informaron menos disputas al Ministerio de Trabajo.

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección se puede usar como herramienta para autoevaluar su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

- ☐ Cada trabajador tiene derecho a inscribirse en un sindicato o no, como quiera.
- ☐ Los trabajadores reciben el mismo trato independientemente de su están asociados o no. Esto se debe implementar activamente mediante políticas, formación y procedimientos para el personal responsable de contratación, gestión del rendimiento, disciplina, resolución y pago de salarios (por ej., el proceso de análisis de candidatos no debería preguntar a los solicitantes qué piensan sobre los sindicatos).
- ☐ El lugar de trabajo permite el acceso a representantes sindicales, con arreglo a la ley local.
- ☐ Los trabajadores conocen su derecho a estar en sindicatos y contar con representación.
- ☐ Si la mano de obra cuenta con representación sindical, debe establecer un diálogo constructivo con los representantes y negociar con ellos. Esto incluye:
  - ☐ Crear una relación con los representantes.
  - ☐ Los trabajadores eligen democráticamente a sus representantes en lugar de que sea la empresa la que los elija.
  - ☐ Se debe permitir que los representantes lleven a cabo sus tareas en el lugar de trabajo (incluyendo otorgarles tiempo pagado para que las realicen).
  - ☐ Informar a los trabajadores cómo pueden obtener información sobre el sindicato u otras organizaciones de empleados.
  - ☐ Concertar reuniones frecuentes con los representantes.
  - ☐ Mantener registros de las notas de las reuniones, incluyendo los problemas debatidos y las soluciones/acciones acordadas (las actas se deben revisar y aprobar tanto por la dirección como por un representante sindical/del trabajador).
  - ☐ Se deben guardar registros sobre los acuerdos colectivos con los sindicatos.
  - ☐ Las decisiones acordadas en las reuniones se deben informar a los trabajadores.
  - ☐ Estar abierto a negociar las condiciones clave, como salario y beneficios.
- ☐ Los trabajadores que escogen inscribirse o no en un sindicato no deben tener miedo de sufrir represalias, intimidación o acoso. Si percibe o escucha que hay intimidación o acoso, es necesario resolverlo de inmediato.
- ☐ Si el sistema legal prohíbe o restringe gravemente la formación (o asociación) de sindicatos, deberá establecer medios alternativos que permitan la representación y la comunicación. Esto puede incluir comités de trabajadores.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

RECURSOS

- La Organización Internacional de Empleadores ofrece asistencia y recursos sobre temas laborales, incluyendo relaciones industriales:
  - https://www.ioe-emp.org/policy-areas/international-industrial-relations/
- Pacto Global de la ONU:
  - Foro del Dilemas de Derechos Humanos del Pacto Global de la ONU (incluye información sobre riesgos comerciales, casos prácticos, situaciones específicas de «dilemas» y sugerencias de acción comercial responsables). https://hrbdf.org/dilemmas/freedom-of-association
- Organización Internacional del Trabajo:
  - Servicio de asistencia de la OIT: preguntas y respuestas sobre libertad de asociación: https://tinyurl.com/ycxqr248
  - Servicio de asistencia de la OIT: preguntas y respuestas sobre acuerdos colectivos. https://tinyurl.com/y9pyuvon
- Iniciativa de comercio ético (Ethical Trading Initiative, ETI):
  - Informe de Libertad de Asociación: http://www.ethicaltrade.org/resources/freedom-association-briefing

SUPERAR **SITUACIONES DIFÍCILES**

QUÉ ES LO QUE VE

Usted descubrió que en su empresa es práctica común preguntar a los candidatos a empleados, durante el proceso de contratación, sobre su apoyo a los sindicatos o si participan en actividades sindicales.

PAUSA

PIENSE

Incluir esta pregunta en el proceso de entrevista abre la puerta a la discriminación contra quienes participan en actividades sindicales, por lo que no debería preguntarse.

QUÉ HACER

QUÉ ES LO QUE VE

Nos percatamos de que algunos directivos estuvieron consultando sutilmente sobre sus actividades sindicales. Por ejemplo, quedarse fuera de una reunión sindical y anotar los nombres de los que entran.

PAUSA

PIENSE

Las actividades sindicales deberían funcionar sin intimidación o interferencia de la dirección.

QUÉ HACER

QUÉ ES LO QUE VE

Al comenzar a revisar registros de horas trabajadas, percibe una tendencia. Parece que se asigna a los que apoyan a los sindicatos a los turnos menos deseables.

PAUSA

PIENSE

Esto significa que se niega a los empleados trato igualitario a causa de su apoyo al sindicato laboral. Los turnos deben asignarse en base a un sistema justo que no guarde relación con el género, la raza, la participación sindical ni ningún otro factor.

QUÉ HACER

5.3 PROCEDIMIENTOS DE RECLAMACIÓN

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

- Soluciona reclamaciones/problemas con rapidez y de forma sistemática.
- Minimiza interrupciones sobre el negocio y la producción.
- Resuelve problemas dentro de la empresa, sin intervención gubernamental.
- Genera confianza entre trabajadores y directivos.
- Los trabajadores que saben que se están resolviendo sus inquietudes tienen mayor compromiso con la empresa y menos posibilidad de ausentarse o dejarla, lo que generaría pérdidas de producción y costes de contratación. Si no hay procedimientos de reclamación o si los trabajadores no sienten que pueden manifestar sus problemas, la rotación puede ser superior, ya que se sienten infelices y se van, en lugar de intentar resolver el problema.

LAS **EXPECTATIVAS**

- Debería existir un mecanismo accesible, confiable, justo y confidencial para que los trabajadores expresen sus quejas sin miedo a represalias. Se debería responder adecuadamente a las inquietudes en los plazos previstos.

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

El objetivo de un mecanismo de reclamación debería ser entender lo que se manifiesta, mitigar las consecuencias negativas y ofrecer algún tipo de solución, si fuera aplicable.

Esta sección explica en más detalle lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

- ☐ Existe un método accesible, confiable y justo para que los trabajadores o personas externas pueda informar problemas o infracciones, incluyendo: accidentes o problemas de seguridad, acoso o discriminación, abuso, soborno o potenciales conflictos de intereses.
- ☐ El procedimiento de reclamación está redactado por escrito y compartido entre los empleados. Explica cómo funciona el proceso, cuánto dura cada paso, a quién escribir si hay un problema y cómo hacerlo. Es comprensible y accesible para todos.
- ☐ Los trabajadores pueden informar problemas de forma anónima. Esto es muy importante.
- ☐ Los informes guardan la confidencialidad.
- ☐ Se ofrece formación e información clara a todos los trabajadores (y se repite a intervalos regulares) para garantizar que todos los trabajadores saben usar el sistema y que entienden el proceso para gestionar los problemas informados.
- ☐ Se hace un seguimiento de los informes y se actúa de forma oportuna.
- ☐ Los trabajadores tienen derecho a contar con ayuda de un representante para presentar una reclamación.
- ☐ Si el problema no se resuelve informalmente, se puede celebrar una reunión con el empleado (una audiencia de reclamación) para conocer las pruebas y tomar una decisión, que debería quedar por escrito. Si ninguna de las partes está contenta con la decisión, se puede apelar.
- ☐ Existe una política por la cual está prohibido emprender represalias contra los trabajadores u otros implicados que hayan manifestado quejas de buena fe. Los empleadores procuran asegurar que esto se lleva a cabo y que no se trata mal ni acosa a ningún empleado por informar sobre problemas.
- ☐ ¿Es consciente de los requisitos y mecanismos de sus clientes para presentar reclamaciones? Compruebe código de proveedores y la web de su cliente para más detalles sobre sus políticas de protección del denunciante y presentación de reclamaciones.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

ESTABLECIMIENTO DE UN BUEN SISTEMA DE PRESENTACIÓN DE RECLAMACIONES

Soluciones simples para pequeñas empresas:

- Se deberían poner buzones de reclamaciones y sugerencias en una zona accesible de la fábrica, donde la dirección no los pueda ver.
- Se debería informar y formar a los trabajadores sobre cómo usar el buzón y lo que sucede con las reclamaciones.
- Un empleado superior deberá ser responsable de garantizar que se sigue el proceso.
- El buzón se debería vaciar con frecuencia y debe existir un sistema para investigar y resolver los problemas planteados.
- Se debería informar a los trabajadores sobre los problemas que se resuelven.
- Se debe premiar y reconocer a los trabajadores que tienen buenas sugerencias y nunca se los debe penalizar por hacer comentarios o sugerencias críticas.

Un método más formal para fábricas o empresas grandes:

- Podría ofrecer un número telefónico confidencial informado a los trabajadores en reuniones orales, mediante folletos y carteles en áreas públicas y en los baños.
- El proceso debería comunicarse efectivamente a los trabajadores, indicando quién responderá la llamada, confidencialidad, anonimato y lo que se hará para resolver los problemas.
- La línea debería gestionarse a través de una organización confidencial, no la dirección, con operadores que hablen la mayoría de los idiomas nativos de los trabajadores.
- Debería existir un sistema para que los problemas informados se documenten de forma anónima y se envíen a los miembros relevantes del equipo de dirección.
- Debe existir un procedimiento para seguir e investigar exhaustivamente cualquier problema y ofrecer soluciones (si correspondiese) que se comuniquen a los trabajadores.
- Las políticas y los procedimientos deben garantizar que no haya represalias.

Recursos y herramientas:

- Tesco elaboró un documento práctico sobre cómo establecer y gestionar un procedimiento de reclamaciones. También ofrece muestras de formularios de reclamaciones y de una notificación sobre reunión formal de reclamación. El enlace está en las referencias de las notas al final. [62]
- El folleto «Disciplina y reclamaciones en el trabajo» puede descargarse del enlace en las notas al final. [63]

6. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

¿POR QUÉ ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Gestionar la mano de obra (también conocido como Gestión de Recursos Humanos o RRHH) hace referencia a la forma en que se gestiona a las personas en la empresa. No es algo que suceda en un departamento, sino la responsabilidad de todos de garantizar que se desarrollan buenas prácticas y relaciones.

Beneficios

En muchos casos, la más grande ventaja competitiva de un negocio es el conocimiento, las habilidades, la competencia, la motivación y la productividad de su mano de obra. Las empresas tienen que tener buenas prácticas y sistemas para actualizar y realmente capitalizar el pleno potencial de los talentos y valor de su mano de obra. **Si la gestión de la mano de obra consigue aumentar la motivación y compromiso de los trabajadores, la empresa obtiene beneficios importantes,** entre ellos baja rotación, alta retención de talentos, bajos costes de contratación, alta productividad y la atracción de trabajadores hábiles y con experiencia (tal como se ilustra en muchos de los diagramas de flujo de beneficios en este manual).

Coste de rotación de empleados

Si tiene buenas relaciones con sus trabajadores y los gestiona bien, es menos probable que se ausenten y dejen la empresa. Normalmente se subestima el verdadero coste de la rotación de empleados. Se estima que el total de costes directos e indirectos están entre 30 y 150 % del paquete de remuneración del empleado (para empleados nuevos o de nivel medio). Los costes directos incluyen tiempo de gestión y otros costes de contratación y formación de nuevo personal, mientras que los indirectos incluyen pérdida de productividad, reducción de rendimiento e innecesarias primas de horas extra vinculadas a personal nuevo debido a su menor capacitación. [64]

Calcular los costes de rotación del empleado en su empresa es un ejercicio útil para comprender las ventajas económicas de conseguir mayor compromiso y tratar mejor a los trabajadores. Se **ofrece una herramienta** práctica para hacerlo en el Anexo 1 (pág. 108).

QUIÉN

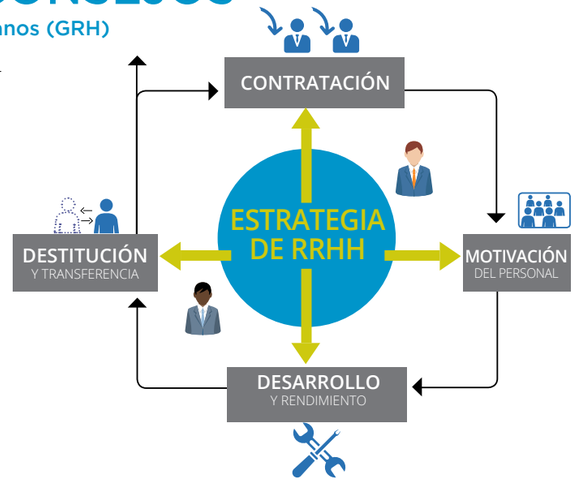
¿Quién debe recibir información y participar para resolver los problemas?

Alta dirección, directores de RRHH, jefe de producción, supervisores, personal de nóminas, implicados en contratación permanente y trabajadores temporales.

HERRAMIENTAS GENERALES Y **PRÁCTICAS** Y **CONSEJOS**

El ciclo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Esta es una herramienta útil para planificar y seguir la Gestión de Recursos Humanos a la vez que se tiene en mente la visión global. Cada elemento de la GRH encaja en un aspecto de este ciclo: Contratación, motivación de personal (incluyendo remuneración y condiciones de empleo), desarrollo y rendimiento de personal (incluyendo gestión de formación y rendimiento), relevo o transferencia (incluyendo despido).



El ciclo vital de la estrategia de recursos humanos [65]

Motivación del personal

Una parte clave de este ciclo es la «motivación del personal». Un concepto útil para pensar en la motivación del personal es la jerarquía de necesidades de Maslow. [65.5] La teoría de Maslow sugiere que las necesidades menores o básicas (seguridad) deben satisfacerse antes que las mayores (autoestima y consecución de potencial) y que son una preocupación para las personas. Sugiere que los empleados solo estarán motivados para incrementar la productividad y hacer crecer sus habilidades si primero se satisfacen las necesidades básicas.

Existe una serie de factores que puede extraerse de este diagrama y que impacta sobre la motivación de los empleados en el trabajo. Algunas ya se mencionan en este capítulo «Gestión de mano de obra» y otras aparecen en otros capítulos.

- **Satisfacción de las necesidades básicas y fisiológicas básicas:** salarios y beneficios.
- **Sentirse seguro:** salud y seguridad, no trabajar demasiadas horas, seguridad laboral y empleo continuo, cultura de respeto (sin discriminación ni acoso).
- **Pertenencia** trabajo en equipo.
- **Sentirse valorado:** trabajo en equipo, comentarios y evaluaciones frecuentes, capaz de aportar ideas de mejora, mecanismos de reclamación.
- **Autoactualización:** Formación, oportunidades de promoción.

Factores internos y externos

Cada empresa se ve afectada tanto por factores externos como internos. Estos cambian cómo funciona y cómo gestiona su mano de obra. Entre los factores internos se incluyen: objetivos comerciales estratégicos, estructura de la empresa, cultura/políticas empresariales y relaciones laborales. Entre los factores externos están: contexto económico, política industrial, actividad de los competidores, leyes y normas nacionales, estándares de trabajo internacionales, demografía y problemas de suministro laboral.

Un aspecto clave sobre cómo los factores externos impactan sobre el funcionamiento de la empresa son las leyes y normas nacionales que deben cumplirse para tener una licencia para operar en el país. Estos requisitos legales tienen un impacto significativo sobre la gestión de la mano de obra y establecen ciertos estándares mínimos para algunos problemas. Algunos de estos problemas/temas se cubren en otras secciones del manual, pero en este capítulo se cubren algunos elementos clave de los requisitos legales de la gestión de mano de obra: salarios/beneficios, discriminación y acoso, trabajo infantil, trabajos forzados y empleo continuo.

6.1 SALARIOS Y BENEFICIOS

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Las conexiones de este diagrama están demostradas en varios estudios de la revista Forbes y Harvard Business Review. [68]

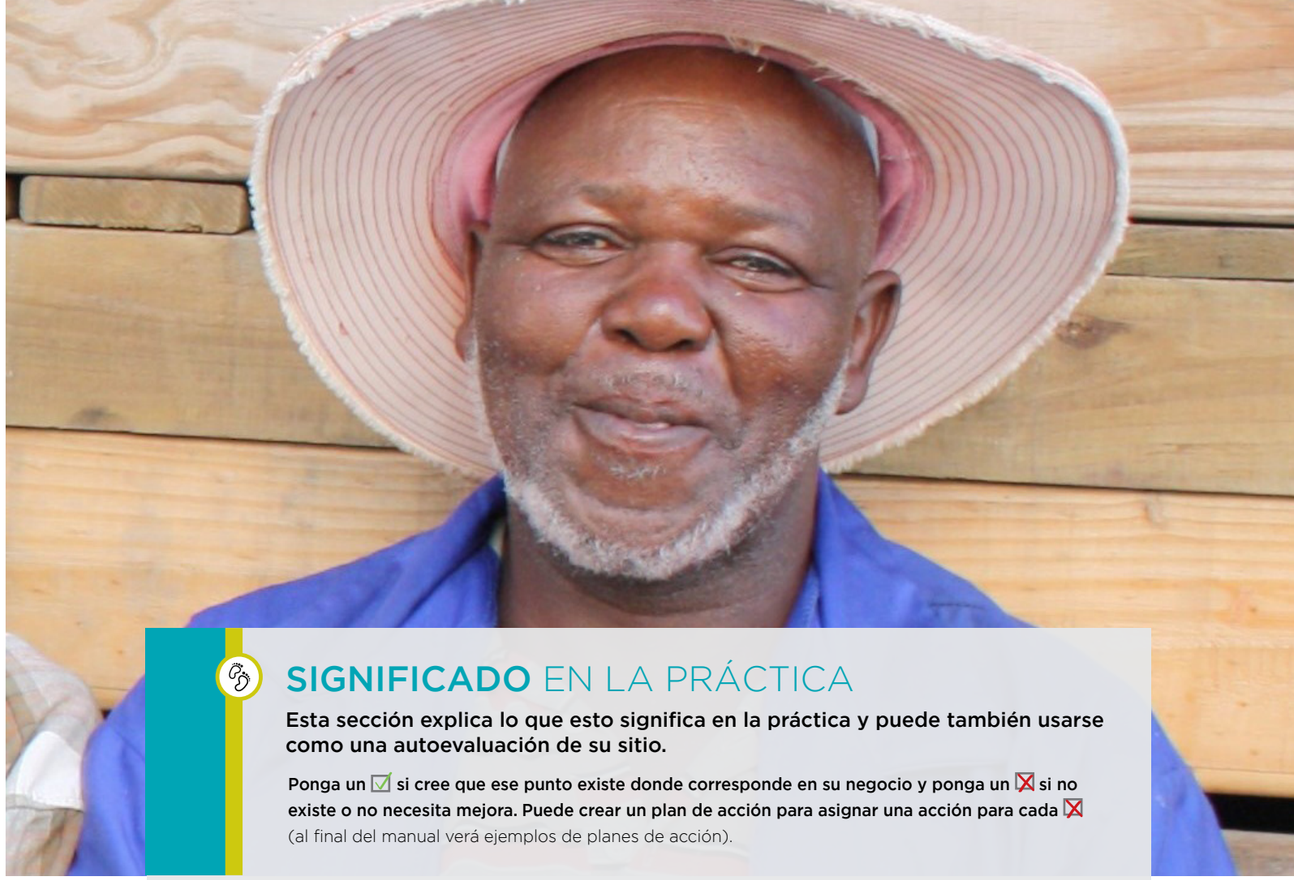
CASO PRÁCTICO

El minorista estadounidense Costo percibió que, a nivel comercial, tenía sentido pagar buenos salarios, ofrecer beneficios y formación. A cambio recibiría altos niveles de retención y rendimiento, que ahorran importantes costes de rotación de empleados (contratación y formación). [66]

Quedó demostrado que la mano de obra más estable y productiva compensa los costes con creces. Costco tiene una rotación de personal del 17 % en general (apenas 6 % tras trabajar un año) en comparación con Walmart, que está cerca del promedio del sector. [67]

LAS **EXPECTATIVAS**

- Se deben pagar los salarios que cumplan al menos con los estándares mínimos legales o apropiados para el sector, lo que resulte más alto.
- Se deben ofrecer beneficios legales a todos los trabajadores.
- Mejor práctica: Además, los proveedores deberían trabajar para ofrecer un paquete salarial y de beneficios a los empleados que les permita tener una forma de vida adecuada (salario para vivir / salario justo). [c]



SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

- ☐ Conozca el salario mínimo legal en su país, su sector así como en las categorías de empleo de su negocio.
- ☐ Conozca los requisitos legales sobre beneficios.
- ☐ Todos los salarios de los trabajadores deberán cumplir o superar el salario mínimo legal o estándares de referencia del sector, lo que resulte más alto (antes de primas de horas extra o bonus). [c]
- ☐ El empleador paga los salarios directamente al trabajador (por ej., el empleador podría ser el proveedor o un subcontratista del proveedor).
- ☐ Las deducciones y multas son legales y no excesivas (incluyendo las de alimentación, alojamiento, transporte y servicios).
- ☐ No se permite hacer deducciones salariales como parte de medidas disciplinarias.
- ☐ Las nóminas indican las horas, primas por horas extra, paga (por unidad, si fuera aplicable), bonus y cualquier deducción.
- ☐ Los detalles de salarios y pagos se notifican a los trabajadores por escrito y de una forma comprensible antes de empezar a trabajar y de cada período de pago.
- ☐ Los trabajadores reciben todos los beneficios legales (por ej., vacaciones y baja por enfermedad). Esto incluye desarrollar un sistema para que los trabajadores soliciten y se les aprueben las vacaciones y un procedimiento claro para tomarse un día por enfermedad. Esto se comunica a los trabajadores con claridad.
- ☐ Si la ley local lo exige, empleadores y empleados deberán participar en pagos de beneficios sociales y primas de seguros sociales, abonadas al final del período exigido.
- ☐ Los registros deberán mantenerse durante 12 meses, incluyendo nóminas, tarjetas de marcar, registros de producción y de tasa de unidades de todos los trabajadores.

[c] En algunos casos, puede que esté pagando el salario mínimo legal pero los trabajadores no puedan vivir con ese salario ni alimentar a sus familias. En muchos países, el salario de un trabajador de fábrica mantiene hasta a 10 dependientes. Lo ideal es que su negocio se oriente hacia lo que llamamos «salario para vivir», que permita que una familia satisfaga sus necesidades básicas y unos ingresos discrecionales. Social Accountability International desglosa las «necesidades básicas» en: «Un nivel estándar de nutrición, alojamiento, transporte, energía, salud, cuidados infantiles, educación y ahorros dentro de las horas de trabajo reguladas (sin horas extra, por ej.)». Para más información: Orientación de Código Base: salarios para vivir. Ethical Trading Initiative http://www.ethicaltrade.org/resources/base-code-guidance-living-wages

CONSEJOS PRÁCTICOS

Al incrementar la productividad y eficiencia de su unidad de producción, puede que sea posible subir los sueldos de los trabajadores más allá del salario mínimo legal. Lo ideal es garantizar que su salario cubra sus necesidades básicas. Este progreso beneficiará a la empresa al reducir los costes de rotación de empleados, enfermedades e insatisfacción y atraería a mejores empleados cualificados.

Para negociar los salarios es necesario tener un diálogo social positivo entre los trabajadores y la dirección. Esto puede incluir mecanismos de convenio colectivo internos de la fábrica y usados en el sector y también más métodos de participación informales de trabajadores como grupos y comités de enfoque, a fin de reunir a las personas para debatir sobre mejoras.

Si lo que busca no es un sueldo mínimo sino ofrecer un «sueldo para vivir» (que permita a una familia satisfacer sus necesidades básicas y unos ingresos discrecionales), puede que le interese realizar un «estudio de sueldo para vivir» en sus instalaciones usando la metodología de la Organización Internacional del Trabajo: https://tinyurl.com/ydz4r47e

RESOLVER **SITUACIONES COMPLICADAS**

QUÉ ES LO QUE VE

En su centro de trabajo hay diferencia entre lo que cobran hombres y mujeres por el mismo puesto, y también entre los niveles de las pagas de trabajadores locales y los extranjeros. También hay un trabajador lesionado que cobra menos. El director dice que es porque el valor/rendimiento de su trabajo no es el mismo.

PAUSA — PIENSE — QUÉ HACER

Todos los trabajadores, independientemente de su género, raza, discapacidad u otro factor, deberían recibir el mismo salario por el mismo puesto.

QUÉ ES LO QUE VE

Los trabajadores solo reciben el sueldo mínimo legal. Se hacen deducciones por alojamiento, comida y viajes. También se deducen los errores de calidad. Tras las deducciones, algunos trabajadores solo reciben un 45 % del sueldo mínimo.

PAUSA — PIENSE — QUÉ HACER

No se deben aplicar deducciones como medidas disciplinarias (por ej., errores de calidad o llegar tarde). Las deducciones no deberían ser excesivas. En este caso, las deducciones son excesivas y no dejan al trabajador suficiente para poder vivir.

6.2 TRABAJO INFANTIL Y TRABAJADORES JÓVENES

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Para ser viable y sostenible, su negocio tiene que ser legal. Las empresas que le compran deben confiar en que todos sus proveedores respetan las leyes locales y los estándares internacionales acordados, por lo que no debería haber niños trabajando (por debajo de la edad mínima legal) y todos los trabajadores jóvenes (entre la edad mínima y 18 años) deberían trabajar solo en puestos no peligrosos con horas limitadas, de modo que se proteja su salud, bienestar y desarrollo.

Si hay niños fabricando productos o emplea a jóvenes en trabajos peligrosos, a los ojos de los clientes y otros implicados esto dañará la reputación, credibilidad y legitimidad de su empresa y también la de las empresas compradoras. No obstante, es FUNDAMENTAL que, si hay niños en cualquier parte del proceso, la situación se gestione con sensibilidad y que no se los despida sin más, ya que esto podría dañar todavía más su bienestar.

LAS **EXPECTATIVAS**

- No debe haber trabajo infantil: Deberá garantizar que todos los trabajadores superan la edad mínima legal para trabajar o más de 15 años (como exige la OIT), lo que sea superior (sujeto a las excepciones permitidas por la OIT, consulte la nota al final).[d]
- Trabajadores jóvenes (por debajo de 18 años): Sus condiciones de trabajo deberán cumplir los requisitos legales para garantizar que tienen acceso a educación y que se protegen su salud y seguridad (por ej., restricciones de horas de trabajo específicas, no trabajar por la noche y no hacer tareas peligrosas).

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

- ☐ Conozca la edad mínima legal para trabajar de su país y los requisitos para trabajadores jóvenes.
- ☐ Cuente con un sistema para verificar la documentación oficial que pruebe la edad del trabajador al momento de contratarlo (por ej., documentos gubernamentales tales como certificado de nacimiento o un carnet de identidad con fecha de nacimiento, foto a color, etc.).
- ☐ Guarde una copia de este documento y devuelva el original al trabajador.
- ☐ Guarde una lista de todos los «trabajadores jóvenes» y garantice que las tareas que desempeñan no sean peligrosas y que su jornada laboral está conforme con las restricciones legales y nunca de noche. El registro debería indicar su nombre, fecha de contratación y nacimiento, departamento, puesto (indicando las tareas, para garantizar que no son peligrosas), horario de trabajo (incluyendo restricciones sobre educación) y nombre del supervisor.
- ☐ Puede que deba registrar a los trabajadores jóvenes en la correspondiente entidad gubernamental, en caso de que su país lo exija.
- ☐ A las agencias de empleo y otros agentes de contratación se les indica que deben seguir los estándares comerciales sobre edad mínima de contratación y se enfrentan a una multa (no trabajar más) si envían trabajadores menores.
- ☐ Si en su cadena de suministros tiene trabajadores por debajo de la edad para trabajar, deberá desarrollar o participar y contribuir al desarrollo de políticas y programas que contemplen la transición de cualquier menor que realice trabajo infantil para permitirle recibir educación de calidad hasta que deje de ser menor y después que recupere su puesto si así lo quisiera (más abajo se explica).

[d] «La comunidad internacional acordó que los menores no trabajen a tiempo completo antes de alcanzar una edad mínima especificada: La Convención 138 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define en 15 años.

En ciertas circunstancias específicas y limitadas, los niños pueden asumir algunos trabajos. Algunas leyes y normativas nacionales permiten «trabajos ligeros» para menores entre 13 y 15 años, lo que no es perjudicial para su salud y desarrollo ni interfiere con su escolarización o formación profesional. La Convención 138 establece que los niños no deberían realizar trabajos ligeros durante más de dos horas al día, ni pasar más de siete horas diarias combinando escuela y trabajos ligeros. Los niños que realicen trabajos ligeros deberán tener al menos un día libre por semana (al igual que los adultos), así como disfrutar de los días feriados. En el contexto de las cadenas de suministro globales, recomendamos encarecidamente que se aplique el estándar internacional de edad mínima de 15 años para trabajos a tiempo completo, incluso si las leyes del país permiten contratar a trabajadores más jóvenes.

Existen estándares internacionales vinculantes claros sobre el tipo de trabajo que pueden hacer los niños y sus horas laborales están limitadas. La Convención 182 de la OIT «Peores formas de trabajo infantil», establece que ninguna persona por debajo de 17 años debería participar en las «peores formas de trabajo infantil», que incluyen trabajos peligrosos, aquellos realizados de noche, los que exigen muchas horas y causan daños a la salud, la seguridad o la moral del niño. Las Convenciones 138 y 182 son «estándares laborales básicos» vinculantes para todos los países, independientemente de si ratificaron o no estas convenciones». (Orientación de Código Base: trabajo infantil. Ethical Trading Initiative).

CASO PRÁCTICO

APPLE AYUDA A QUE SUS PROVEEDORES LUCHEN CONTRA EL TRABAJO INFANTIL EN CHINA [69]

Apple implementa el programa de formación «Prevención de Trabajo Infantil», que aspira a ayudar a que sus proveedores identifiquen y prevengan el trabajo infantil en provincias de China que representan un alto riesgo en este tema.

La formación trata los métodos de verificación de edad efectivos, así como los pasos que se deben dar si se identifican empleados menores durante una auditoría. También presenta un manual para ayudar en la verificación de documentos identificativos legales y la evaluación de las prácticas de contratación de terceros.

Tras la formación, los proveedores seleccionados evalúan sus riesgos internos y externos relacionados con el trabajo infantil y crean planes de acción para tratar cualquier inconveniente. Apple después revisa los planes. Si procede, ayuda a los proveedores en la implementación de sus planes de acción mediante consultores del sector. Además, se indica a los proveedores de alto riesgo los nombres de los agentes que deben evitar por estar vinculados al trabajo infantil, así como una orientación sobre cómo trabajar con agentes laborales, incluyendo consejos sobre:

- Garantizar que los agentes laborales tienen todas las licencias y permisos necesarios.
- Realizar auditorías frecuentes de las prácticas de contratación de los agentes laborales.
- Informar infracciones, tanto a Apple como a las autoridades locales.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** DE MEJORA

DESARROLLAR UNA POLÍTICA SOBRE TRABAJO INFANTIL

Muchos incumplimientos en auditorías sociales sobre trabajo infantil surgen porque la empresa no cuenta con una política al respecto. Es importante que desarrolle una política y la comunique al personal relevante, especialmente en contratación. Antes de desarrollar una política necesitará evaluar el riesgo de trabajo infantil para su región y sector. La política debería incluir:

- La posición de su empresa sobre trabajo infantil, en línea con las Convenciones de la OIT. Si decide alinear su política con la convención de la OIT (recomendado), su política debería incluir un compromiso de no contratar a trabajadores menores de 15 años o por debajo de la edad mínima legal local (lo que sea superior).
- Cómo la empresa garantizará que no contrata niños. Por ej., verificación de documentos al contratar, etc.
- Una definición del significado de trabajador joven y cuáles son las condiciones específicas de trabajo. Por ej., un compromiso de no permitir que los jóvenes hagan horas extra, de noche o que hagan trabajos peligrosos.
- Una descripción de lo que hará su empresa si se topa con trabajo infantil. Por ej., cómo solucionará la empresa esta situación procurando los mejores intereses para el menor y su familia.

Esto no tiene por qué constituir una política aparte. Si se especifica en su código o en las pólizas de otras empresas, está bien, siempre que se mencione explícitamente. En las notas al final encontrará un enlace con un ejemplo de política sobre trabajo infantil. [70]

Formas aceptables y no aceptables de trabajo para niños y jóvenes

La tabla más abajo ofrece varios ejemplos. [71]

En algunas circunstancias, es aceptable...	No es aceptable...
• Que los adolescentes ayuden a un padre/una madre que trabaja en casa (si el trabajo no es peligroso). • Trabajar a tiempo parcial por la noche o los fines de semana mientras continúa con sus estudios. • Que los adolescentes ayuden en la cosecha durante los feriados escolares. ***Siempre y cuando el trabajo no sea peligroso ni excesivo.***	• Que se envíe a trabajar a tiempo completo a un niño de 10 años como criado interno o a una fábrica. • Que el gobierno obligue a niños en edad escolar a cosechar cultivos o que pasen todo su tiempo trabajando junto a los padres quienes, debido a tener ingresos muy bajos, no ganan suficiente para vivir sin los ingresos adicionales generados por el trabajo del menor.

PRUEBAS DE EDAD

- Obtener pruebas de la edad de los jóvenes puede ser un desafío. En algunos países, los menores no tienen certificados de nacimiento. Igualmente, los que los tienen pueden tenerlos falsificados para hacer parecer que son mayores. Igualmente, muchos niños y padres no saben de verdad qué edad tienen o en qué año nacieron.
- Tenga en cuenta que algunas pruebas reputadas para calcular la edad de un joven no son precisas y son incluso poco éticas (por ej., rayos X o verificación de los dientes).

¿QUÉ HACER SI SE ENCUENTRA CON TRABAJO INFANTIL?

Si los trabajadores menores de la edad mínima para trabajar trabajan en la planta de producción, resulta **esencial que no se los despida sin más.** Esto podría causar más daño del que ya existe al permitirle trabajar, ya que, en algunos países, podrían acabar haciendo trabajos más peligrosos o prostituyéndose.

Es una situación difícil y compleja contra la que se debe luchar. **Proteger al menor es lo más importante** e involucrar a expertos locales fiables es la mejor forma de desarrollar una estrategia adecuada para los menores implicados. Fundamentalmente, el proveedor debería:

- Compensar por pérdida de beneficios u comprometerse a ofrecer una solución, incluyendo remuneración, alojamiento, alimentos.
- Asegúrese de que el niño tiene acceso y puede continuar una educación de calidad y de que las tasas quedan pagadas hasta que alcance la edad de empleo. En ese momento debería volver a contratarlos, si es que así lo desean.
- Si se enfrenta a esta situación, le recomendamos que lea «Orientación de Código Base: Trabajo infantil', publicado por Ethical Trading Initiative. [72] www.ethicaltrade.org/issues/child-labour
- En el país en el que trabaja puede que existan también organizaciones dedicadas a asistirlo a la hora de tratar el tema del trabajo infantil, si es que sufre este problema.

OTROS RECURSOS

Checkpoint for Companies: Eliminating and Preventing Child Labour, es una aplicación para smartphones que se puede descargar del Apple Store y del Google Play Store. Esta aplicación le permite crear controles interactivos para ayudarlo a eliminar el trabajo infantil en su empresa y ofrece recomendaciones de mejores prácticas para pasar a la acción. Fue creada por la Organización Internacional del Trabajo y también está disponible en un enlace de nota al final. [73]

El manual The Child Labour Toolkit, elaborado en asociación con Save the Children Dinamarca, se centra en la industria textil, pero incluye ejemplos prácticos que se pueden aplicar a otros sectores. https://tinyurl.com/yag2bd4v

6.3 TRABAJOS FORZADOS Y LIBERTAD DE MOVIMIENTO

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Su empresa debe cumplir con las leyes locales para ser sostenible. El trabajo forzado en la cadena de suministros supone un riesgo a la reputación de su empresa y para las empresas compradoras. Su negocio tiene la responsabilidad moral de garantizar que no tiene lugar ni en su empresa ni en la cadena de suministros.

Los gobiernos regulan cada vez más el trabajo forzado en la cadena de suministros. En Reino Unido ahora existe una ley sobre «esclavitud moderna» (UKMSA) que exige a las empresas por encima de cierto volumen de facturación que informen públicamente qué acciones hacen para luchar contra el trabajo forzado en sus cadenas de suministro. En otras partes del mundo tenemos la Ley de Transparencia de California, restricciones a la importación a EEUU de productos que hayan sido fabricados con trabajo infantil o forzado. En Australia también tienen requisitos de transparencia sobre trabajos forzados en las cadenas de suministro.

LAS **EXPECTATIVAS**

- Todo el trabajo se debe hacer de forma voluntaria, sin coaccionar a ningún empleado bajo ningún concepto.
- Los trabajadores deben poder irse de la empresa en cualquier momento, con un preaviso razonable.
- Los proveedores deben prohibir y no deben beneficiarse de ninguna forma de trabajo forzado u obligatorio, incluyendo trabajo esclavo, de presos o militares, contrato de cumplimiento forzoso ni ninguna otra manera de tráfico de personas.

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Trabajo forzado u obligatorio hace referencia al que se obliga a alguien a hacer con amenazas o castigos y para el que no se ofreció voluntariamente. Pagar al trabajador no significa que no sea trabajo forzado. La amenaza del castigo podría incluir posible violencia, supresión de derechos, o podría ser más sutil, como amenazar con informar sobre la situación irregular del trabajador a los trabajadores. El trabajo aceptado de forma no voluntaria puede incluir casos en los que se retiene el salario para pagar préstamos o en los que se retiene la documentación personal, de modo que la persona no puede irse.

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

- ☐ Todo el trabajo es plenamente voluntario.
- ☐ Los trabajadores no mantienen una deuda con las instalaciones ni la agencia de contratación.
- ☐ La empresa no retiene documentos identificativos, ni pasaportes, ni permisos de trabajo de los trabajadores. Se hacen COPIAS de los originales y estos últimos se devuelven a los trabajadores.
- ☐ Los empleados no tienen obligación de pagar tasas de contratación (depósitos) ni dinero por ningún motivo, ni siquiera equipo de trabajo (los depósitos pueden crear un vínculo entre el empleador y el empleado).
- ☐ Los trabajadores pueden dejar el trabajo avisando con una antelación razonable.
- ☐ Los trabajadores pueden dejar las instalaciones de trabajo fuera de su turno.
- ☐ La prohibición de tráfico de personas incluye organizar y facilitar el viaje de otra persona para que se la explote.
- ☐ Los trabajadores tienen libertad de movimiento al trabajar y en los alojamientos provistos por la empresa. Esto incluye poder moverse de forma razonable dentro de la empresa (por ej., pausas para comer o ir al baño).
- ☐ Los trabajadores no están encerrados en un edificio ni sus alojamientos (esto significaría que se los coacciona para quedarse o que podrían ser víctimas de tráfico de personas).

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

PRÉSTAMOS

No debería hacer préstamos a un empleado si esto de alguna manera podría forzar que el empleado no abandone su trabajo. Normalmente, una persona es incapaz de reembolsar un préstamo inicial y debe asumir uno nuevo y otro más para poder pagar los préstamos, por lo que al final cae en servidumbre por deudas. Si bien los empleadores pueden ofrecer préstamos por motivos totalmente razonables, a veces son el inicio de un proceso que acaba por imposibilitar al empleado irse de la empresa y no poder pagar su deuda.

Los préstamos a empleados no deberían ser una práctica común, pero en algunas circunstancias especiales resultan necesarios, por lo que debe asegurarse de lo siguiente:

- Redacte una política sobre préstamos y aplíquela de forma coherente, sin favoritismos (sin otorgar ventajas a nadie), que indique para qué prestaría el dinero y las condiciones de reembolso. Por ejemplo, ¿permitiría condiciones flexibles?
- Los préstamos acordados por escrito indican cuánto se presta, la tasa de intereses, las condiciones de reembolso, las cuotas mensuales y cuántos pagos deberán hacerse. Firmada por ambas partes.
- Establezca una deducción máxima permitida para reembolso de préstamos, que limite el préstamo máximo que pueda concederse. En algunos países, esto se especifica por ley (por ej., en Sudáfrica. Si un empleado gana 1500 R al mes y el período de reembolso máximo son 6 meses, entonces 10 % de 1500 R x 6 meses = 900 R. Así, el préstamos máximo debería ser de 900 R, reembolsado en 6 meses de cuota fija.
- Asegúrese de contar con un plan que indique cómo el empleado pagará el préstamo si quisiera dejar la empresa.
- Introduzca garantías para garantizar que los trabajadores, especialmente los que tienen poca educación formal, no acaben atrapados en la deuda sin poder devolver el préstamo.
- Compruebe que sus clientes cuentan con políticas específicas para otorgar préstamos a trabajadores y garantice que sus procedimientos se ajustan a esos requisitos.

CÓMO DETECTAR UNA POSIBLE COACCIÓN

(El tráfico de personas incluye transportar personas de un país o área a otro para fines de explotación/trabajos forzados).

- Se encierra o hace guardia delante de los trabajadores.
- Los trabajadores contraen una deuda con el empleador.
- Los trabajadores deben entregar los documentos de identidad, pasaportes, permisos de trabajo o documentos de viaje a la dirección.
- Los trabajadores piensan que sus familias están en peligro si amenazan con irse.
- Hay poca libertad de movimiento en las instalaciones como para hacer pausas para comer o ir al baño.
- Se hacen deducciones para pago de deuda excesivas en los salarios.
- Los trabajadores provistos por agencias de empleo no tienen claro su trabajo/condiciones de empleo, salarios, etc.

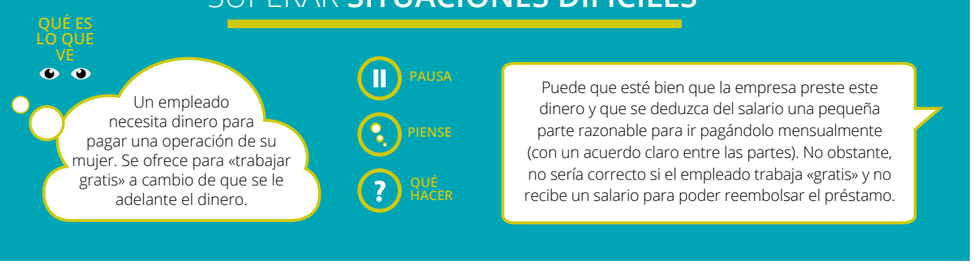
AGENCIAS DE CONTRATACIÓN

Es más probable que le trabajo obligatorio se produzca bajo subcontratación que en sus propias instalaciones. A veces, los contratistas indirectos hacen préstamos a sus potenciales empleados y los hacen trabajar sin descanso, con condiciones que hacen que nunca puedan pagar el préstamo y se vean forzados a continuar trabajando.

El tráfico de personas también puede ser un problema con los empleados provistos por agencias de contratación o contratistas indirectos. Deberá garantizar que todas las agencias de contratación y proveedores de empleo que utiliza entienden sus requisitos sobre esta materia y verificar sus procesos y procedimientos para garantizar que su contratación y tratamiento de trabajadores está en línea con este requisito.

Deberá investigar y garantizar que los proveedores de empleo/las agencias de contratación no se quedan con los documentos de identidad originales ni cobran depósitos a los trabajadores y que estos últimos no mantienen deudas con ellos que hagan que no puedan abandonar su trabajo.

SUPERAR **SITUACIONES DIFÍCILES**



6.4 DISCRIMINACIÓN Y ACOSO

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Las convenciones internacionales sobre trabajo, así como las constituciones y leyes nacionales, establecen el derecho de los trabajadores a recibir un trato justo e igualitario en el centro de trabajo.

Los equipos divididos no funcionan eficazmente, pero el trabajo en equipo, el respeto y una buena comunicación mejoran la productividad y la calidad. Los trabajadores que se sienten seguros y respetados participan en el trabajo con más motivación.

LAS **EXPECTATIVAS**

- En los centros de trabajo no debería haber ningún tipo de acoso, intimidación, hostigamiento ni abuso, incluyendo amenaza de castigos físicos o acciones disciplinarias, ni ningún abuso físico, sexual, psicológico o verbal.
- No debe haber castigos corporales.
- No deben hacerse deducciones salariales por motivos disciplinarios.
- Los empleados deben recibir un trato justo, sin discriminación (en contratación, puesto, formación, compensación, promoción ni ningún otro aspecto laboral) en base a (pero sin limitarse a ello) factores como raza, color, casta, etnia, religión, género, edad, opinión/afiliación política, ascendencia nacional, discapacidad, estado civil, salud (incluyendo exámenes médicos previos a la contratación), afiliación sindical, origen social, embarazo y maternidad, orientación sexual o cualquier otro motivo arbitrario.
- Las decisiones de contratación o empleo (incluyendo las relativas a la compensación, beneficios, promoción, formación, disciplina y extinción de empleo) se deben tomar exclusivamente en base a las capacidades, titulaciones, experiencia, habilidades y rendimiento de los trabajadores.
- Las medidas de seguridad activas:
  - No deberán dañar la seguridad de los miembros de la comunidad local ni de terceros.
  - No deberán socavar el respeto por los derechos humanos de los trabajadores ni de terceros.
  - No deberán emplear la fuerza. Si se utiliza la fuerza, deberá ser en consonancia con la legislación aplicable y nunca superar lo estrictamente necesario y apropiado para cada situación.

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección se puede usar como herramienta para autoevaluar su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

Acoso

- ☐ El trabajo deberá estar libre de toda forma de acoso, intimidación y hostigamiento. Esto significa que no debería gritarse en el trabajo ni tratar mal a los trabajadores, incluso en momentos de mucha actividad.
- ☐ Eche una ojeada a las políticas y prácticas para asegurarse que no se aplican castigos ni penalizaciones inapropiados o inaceptables. ¿Qué sucede si un empleado hace algo malo? ¿Se les grita? ¿Se los golpea? ¿Se los penaliza? ¿Sabe si pasan estas cosas? No se acepta ninguna forma de castigo.
- ☐ El lugar de trabajo debe estar libre de toda forma de acoso sexual, incluso de formas sutiles mediante el uso de lenguaje o comportamiento inapropiado.
- ☐ Los supervisores y líderes de equipo reciben formación eficaz para eliminar estas prácticas (se cubre en la sección «Consejos prácticos» más abajo).
- ☐ La mano de obra disfruta de una cultura de respeto.
- ☐ Garantice que los procedimientos de pagos o salariales no incluyen deducciones como castigo por mal comportamiento, errores de calidad, etc. Deberá pensar en formas más creativas de compensar el buen comportamiento y la producción.

Seguridad

- ☐ Las medidas de seguridad activas no amenazan la seguridad de la comunidad local.
- ☐ El personal de seguridad está entrenado y comprende su papel y que sus acciones nunca deben socavar los derechos humanos de los trabajadores, así como que deberán intentar no utilizar la fuerza. En caso de no quedar otro remedio, debería ser la fuerza estrictamente necesaria. (Esto incluye a trabajadores contratados que ofrecen servicios de seguridad).
- ☐ Si da una vuelta por la planta y observa las interacciones entre el personal de seguridad y los trabajadores, fíjese si estos últimos parecen atemorizados o intimidados ante los primeros. En caso afirmativo, debería investigar lo que sucede para garantizar que no se emplea la fuerza ni comportamiento impropio.

Discriminación

- ☐ No se debe permitir que exista discriminación en el lugar de trabajo.
- ☐ Los trabajadores temporales deben tener los mismos derechos que el personal fijo.
- ☐ Revise el procedimiento de contratación y las preguntas que se hacen en las entrevistas y formularios de solicitud. ¿Incluye información sobre el trabajador que podría usarse para discriminarlo en la contratación? Por ej., datos de religión, raza, embarazo, afiliación sindical. Asegúrese de que todo el personal que participa en la contratación entiende la importancia de no discriminar.
- ☐ Se usan criterios de selección de contratación basados en el mérito.
- ☐ Revise los registros de pago. Asegúrese de que las mujeres cobran lo mismo que los hombres por hacer el mismo trabajo. Garantice que la gente de distintas razas, religiones, nacionalidades, etc. reciben el mismo salario por el mismo puesto. Si no es así, deberá hablar con los jefes de RRHH para garantizar que se cambie.
- ☐ Haga un análisis general de los empleados. ¿Hay patrones evidentes en los ascensos? (O sea, cierto género o raza). Deberá implementar políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que se promueve empleados solo por experiencia, habilidades, carácter, rendimiento y mérito, no por otros factores.
- ☐ ¿Se hace reconocimiento médico como parte de la contratación? ¿Para qué? ¿Hay alguna razón no discriminatoria para ello? ¿Puede garantizar que los resultados médicos no comprometerán la posible contratación de una persona?

Resolución de problemas

- ☐ Debe contar con un procedimiento confidencial y efectivo para gestionar quejas sobre discriminación o acoso (consulte el capítulo sobre Procedimientos de reclamación, pág. 75-77).
- ☐ Si surge alguna queja, deberé tomar medidas y no podrá recriminar nada a la persona que la presenta con intereses genuinos. El jefe deberá garantizar que recibió toda la información antes de pasar a la acción. La acción deberá ser y parecer justa, apropiada y proporcional a la reclamación presentada.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

RECURSOS

- Hostigamiento y acoso en el trabajo: guía para jefes y empleadores». Folleto de asesoramiento. Enlace en las referencias al final. [74]
- «Acabar con la discriminación y promover la igualdad», elaborado por Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) de Reino Unido. Enlace en las referencias al final. [75]
- Guía práctica sobre procesos y apelaciones de carácter disciplinario, con ejemplos de sanciones escritas, etc. [76] https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Disciplinary_and_Appeals.pdf

FORMACIÓN

Desarrolle una política contra el acoso y la discriminación.

Debata sobre comportamientos aceptables y no aceptables y lo que debería hacerse en caso de haber conductas inaceptables. Asegúrese de dejar esto por escrito con total claridad.

Lo esencial

Formar a su personal (tanto trabajadores como directivos) sobre discriminación y acoso, que deberá cubrir lo esencial de:

- Por qué es importante que su empresa solucione este problema.
  - La empresa solo crecerá si todos los empleados trabajan juntos.
  - Los equipos divididos no funcionan eficazmente, pero el trabajo en equipo, el respeto y una buena comunicación mejoran la productividad y la calidad.
  - Los trabajadores que se sienten seguros y respetados participan en el trabajo con más motivación.
  - Los trabajadores que se sienten amenazados y atemorizados no hacen sugerencias para mejorar la producción/productividad/calidad y se pierde el beneficio comercial de sus innovaciones e ideas.
  - El estrés, el miedo y la ansiedad producidos por la discriminación y el acoso derivan en mayor ausentismo, bajo rendimiento y alta rotación.
- Cuál es su política al respecto de estos temas.
  - Permita debatir sobre qué comportamientos son y cuáles no son aceptables, de modo que los empleados de todos los niveles sepan identificar cuando una situación no esté en sintonía con la política.
- Roles y responsabilidades.
- Cómo resolver las situaciones o los problemas.
  - Asegúrese que todos saben qué hacer si viven o ven comportamientos no aceptables.
  - Debería quedar claro que no se recriminará nada a quienes presenten quejas genuinas.
- Se debe facilitar información especialmente a los equipos responsables de contratación, selección, evaluación, supervisión, etc.

Exploración de los problemas

A pesar de que el nivel básico de formación indicado es beneficioso, este tipo de información meramente teórica no es suficiente para cambiar la cultura de su organización si sufre casos de discriminación o acoso.

Al planificar formación, piense como equipo:

Discriminación

- ¿Cuáles son las formas más comunes de discriminación en su centro de trabajo? ¿Género? ¿Raza? ¿Religión? ¿Una combinación de las anteriores? ¿Otras?
- ¿Cómo se suelen manifestar más? ¿En la forma en que los supervisores hablan o tratan a los trabajadores? ¿En la contratación?
- ¿Qué debe cambiar para que cada persona reciba el mismo trato?
- ¿Alguna persona es especialmente peor a la hora de discriminar? ¿Se habló o impuso alguna sanción a esta persona?
- ¿La dirección da el ejemplo tratando activamente a todos de la misma manera?

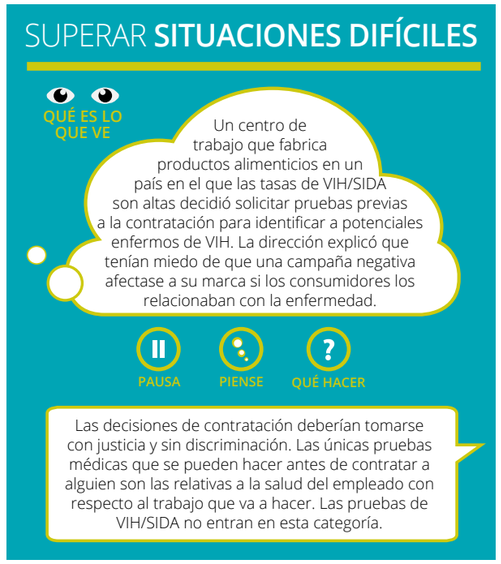
Acoso

- ¿Qué tipos de acoso tienen lugar en su centro de trabajo? ¿Se grita? ¿Se hostiga? ¿Se acosa sexualmente? ¿Se hacen comentarios inapropiados?
- ¿Cuándo hay más probabilidad de que pasen estas cosas? ¿Y hacia quién?
- ¿Qué deben suceder para que se trate a todos con dignidad y respeto?
- ¿Hay alguna persona que sea especialmente mala con este comportamiento? ¿Se habló o impuso alguna sanción a esta persona?
- ¿La dirección predica con el ejemplo al no gritar, ni hostigar ni tratar mal?

Cambio de mentalidad

Una vez que el equipo ya tiene una idea de cuáles son los principales problemas en el centro laboral, puede planificar formación interactiva que involucre a las personas, además de la formación básica teórica anterior. La gente solamente tratará distinto a las personas si cambia su mentalidad sobre el valor de las personas, no simplemente porque se lo digan. Su formación podría incluir:

- **Verse en persona:** Dé oportunidad a sus empleados de participar con personas de diferentes niveles (trabajadores/dirección) y de diferentes géneros/razas/religiones (o cualquier otro factor que considere clave en cuanto a discriminación y hostigamiento). Puede crear pequeños grupos de debate dentro de una sala grande y hacer que las personas se hagan preguntas en parejas (dentro de cada pequeño grupo). Deberían hacerse parejas entre personas de diferente nivel, raza, género, religión, etc. Sugiera preguntas que permitan que las personas se perciban como humanos, no como distintos entre sí. Podrían escuchar a la otra persona y después presentarse al resto del pequeño grupo, compartiendo un resumen de lo que escucharon. Algunos ejemplos de preguntas:
  - ¿Cuántos hermanos tiene?
  - ¿En dónde creció?
  - ¿Qué le gustaba hacer de pequeño?
  - ¿Le gusta algún equipo deportivo?
  - ¿Qué comidas le gustan?
  - ¿Qué tenemos en común?
- **Puntos en común:** Otro ejercicio sería intentar pedir a todos en una sala grande que se muevan por ella y que busquen a alguien de diferente nivel, género o raza (u otro factor), pero que comparta el mismo:
  - Mes de nacimiento
  - Lugar de residencia
  - Número de hermanos
  - Equipo deportivo favorito
- **Juego de rol:** Cree diferentes situaciones en las que suelan darse hostigamiento o discriminación y debata las distintas maneras de resolver la situación. Pida a varias personas que representen la escena. Puede usar estos juegos de rol para hacer que la gente «se ponga en los zapatos» de los demás, para que vean lo que significa ser víctima de discriminación y hostigamiento. También puede usarse para pensar qué piensan los empleados que es aceptable y que no, así como explicar cuál es la política al respecto.



CASO PRÁCTICO IGUALDAD DE GÉNERO EN LA MANO DE OBRA EN INDIA

Tata Steel es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades, tiene un código de conducta y una política de no discriminación y que fomenta el empleo de mujeres mediante su programa para aprendices. No obstante, no tiene muchas empleadas. Decidieron centrar su atención en esto y esto fue lo que hicieron:

- A nivel dirección: desarrolló un programa llamado «Empoderamiento de mujeres directivas para tener éxito», que fomenta que las mujeres se vean a sí mismas no como mujeres ejecutivas sino como ejecutivas que son mujeres».
- Nivel taller: incorporó mujeres a puestos tradicionalmente reservados a hombres, incluyendo conducción de vehículos pesados, de carretillas elevadoras y habilidades como soldar y lubricar.
- Cree la Célula de Empoderamiento Femenino, con ejecutivas mujeres, para que dialoguen con frecuencia con las trabajadoras para debatir y resolver problemas.
- El acoso sexual se resolverá mediante un comité especial.

El resultado es que el número de solicitudes de mujeres creció sin parar cada año. [77]

6.5 EMPLEO **ESTABLE**

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

LAS **EXPECTATIVAS**

- En la medida de lo posible, el trabajo realizado debe estar basado en una relación de empleo reconocida y creada a través de la legislación y las prácticas nacionales.
- Debería intentarse por todos los medios que el empleo sea continuado, siempre que sea posible.
- Es sabido que en algunas empresas es necesario tener trabajadores temporales o subcontratados, pero no deberían usarse solo ellos para evitar los compromisos del empleo estable.

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar una acción para cada ☒
(al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

☐ Las obligaciones de los empleados con arreglo a las leyes y normativas de seguridad social y trabajo surgen de la relación de empleo estable no deberían evitarse mediante el uso de:

- contratación indirecta
- subcontratación
- acuerdos de teletrabajo
- contratos de aprendizaje en los que no hay intención de enseñar habilidades ni ofrecer un empleo estable
- contratos de trabajo de tiempo definido

Esto no significa que no deba usar estas modalidades en absoluto. La estacionalidad de algunas actividades hace que sean necesarios, pero sin abusar ni deliberadamente para evitar los requisitos legales del empleo estable.

☐ Todos los trabajadores (fijos, de contratación indirecta, pago por unidad y teletrabajadores) deben tener un contrato de trabajo formal por escrito (que incluya la duración del contrato, tareas, funciones, salarios, horas, beneficios, ciclo de pago, condiciones/proceso de renuncia y despido), firmado tanto por el trabajador como por el jefe, en un idioma que puedan entender. El contenido se debe entender claramente y los trabajadores deberían recibir una copia.

☐ Se entregan copias de las condiciones de empleo a todos los trabajadores.

☐ Los períodos de prueba están dentro de los límites legales.

☐ Las condiciones contractuales no deben cambiar tras la firma del contrato por parte del trabajador.

☐ No se debe pedir a los trabajadores que firmen papeles, formularios ni cartas de renuncia en blanco.

☐ Los trabajadores de agencia e indirectos, así como los teletrabajadores, deberán percibir plenos beneficios legales y de seguridad social.

☐ La empresa, sus contratistas indirectos y proveedores de empleo no deben echar y volver a contratar a los trabajadores para evitar pagar salarios y beneficios de empleados fijos.

☐ La empresa, sus contratistas indirectos y proveedores de empleo no contratan a trabajadores con contratos temporales de corta duración consecutivos.

☐ Si tiene trabajadores temporales, debe tener políticas y prácticas claras sobre cuánto tiempo debe pasar para que disfruten de los mismos salarios, beneficios y condiciones que los fijos, tras un período de tiempo definido o como exija la ley. Debería contar con sistemas efectivos para realizar la transición de estos trabajadores a empleados fijos.

☐ Los trabajadores temporales o contratistas indirectos también deben recibir formación en salud y seguridad, equipo de protección personal, acceso a mecanismos de reclamación, etc.

☐ Si utiliza contratistas indirectos o agencias de contratación, deberá formalizar con ellos un contrato que garantice que todos los trabajadores reciben los salarios y beneficios legales, incluyendo beneficios de seguridad social.

☐ Si tiene un programa de aprendices, deberá ser durante un tiempo limitado y deberá haber una transferencia de habilidades clara y deliberada que resulte útil para contratarlo de forma fija.

☐ Si subcontrata cualquier trabajo, garantice que esas empresas entiendan sus expectativas en cuanto a salarios, beneficios, horas legales y empleo estable.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

ANÁLISIS DEL USO DE EMPLEADOS TEMPORALES

- ¿Comprende la situación general con los empleados temporales y contratistas indirectos en su empresa? ¿La proporción de su mano de obra en diferentes momentos, la duración de su trabajo y las razones de contratación?
- Si identificó un uso excesivo de trabajadores temporales o indirectos en su empresa, piense y debata con varios directivos sobre las siguientes preguntas:
  - ¿Qué motiva contratar trabajadores temporales o indirectos en lugar de tener empleados fijos? ¿Es algo estacional o es por otra cosa, como por ej. pedidos de última hora? ¿O es algo usual en la empresa y contratar a personal de forma permanente tiene un coste muy alto?
  - Si el análisis de ventas ofreciese una mejor previsión y si la planificación de la producción trabajase codo con codo con RRHH, ¿podría entonces desarrollar planes de producción y contratación que minimicen el uso de trabajadores temporales?

AGENCIAS DE EMPLEO

- ¿El agente de empleo o la agencia de trabajo temporal son empresas legales?
- ¿Qué tipo de relación tiene con su agente de empleo o agencia de trabajo temporal?
- ¿Confíe en que pagan al menos el sueldo mínimo legal y los beneficios adecuados?
- ¿Sabe siquiera lo que cobran los trabajadores? Si no, infórmese informalmente con los trabajadores (de forma anónima) y también con el proveedor de empleo.
- Asegúrese de firmar un Acuerdo de Servicios con su proveedor/agente de empleo y que indique que deben incorporar salarios y beneficios legales y cumplir con otros requisitos legales sobre condiciones de trabajo, incluyendo seguridad de transporte y alojamiento. (En el Anexo 3 verá un ejemplo de Acuerdo de Servicio, en la pág. 110).
- Garantice que el proveedor de empleo ofrece contratos a los trabajadores, que deberá incluir una cláusula de rescisión.
- Los proveedores de empleo deberán entregar una nómina por cada período de pago.
- Asegúrese de que los proveedores de empleo NO cobran depósitos financieros ni se quedan con los documentos de identidad originales de los trabajadores y que estos últimos no contraen deudas con ellos.

SUPERAR **SITUACIONES DIFÍCILES**

QUÉ ES LO QUE VE

Escucha rumores de que los trabajadores de su empresa no cobran el sueldo mínimo a cargo del proveedor de empleo. Cree que esto no le incumbe ya que usted no es quien les paga, sino que es el proveedor de empleo.

PAUSA

PIENSE

Claro que le incumbe, ya que los trabajadores están en sus instalaciones y usted es el cliente del proveedor de empleo. Usted debe tener un contrato o acuerdo de servicios con el agente/proveedor de empleo que refleje que los trabajadores deben disfrutar al menos del sueldo legal mínimo y de los beneficios legales. Organice una reunión con el proveedor de empleo para debatir este tema y formalice y firme un acuerdo (si todavía no lo tiene). Debata cómo hacer cambios a los salarios y beneficios de los trabajadores en la práctica.

QUÉ HACER

7. AMBIENTE

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

AMBIENTE
BUENA GESTIÓN AMBIENTAL

GESTIÓN DE RESIDUOS

REDUCE COSTES DE POSIBLES JUICIOS
Un fabricante de vidrio de Shandong, China, fue obligado a pagar el equivalente a 2,55 millones de dólares en compensación por contaminar el aire de las comunidades circundantes. [78]

REDUCE EL DAÑO AMBIENTAL / A LA SALUD DE LA CONTAMINACIÓN → LICENCIA LEGAL Y SOCIAL **PARA** OPERAR

REDUCE COSTES DE ELIMINACIÓN DE RESIDUOS
Una fábrica alimenticia de Sudáfrica solía gastar 50.000 R (4.000 $) mensuales en gestión y eliminación de residuos. El sistema de gestión de residuos redujo los costes de residuos a cero e incluso aportó 25.000 R (2.000 $) mensuales de la reventa de los residuos útiles. [79]

EFICIENCIA DEL AGUA

(**POTENCIAL** DE OBTENER BENEFICIOS DE LOS RESIDUOS ÚTILES)

REDUCE COSTES DE FACTURAS DE SERVICIOS Y OTROS GASTOS
PepsiCo ahorró 80 millones de dólares (2011-2015) reduciendo su uso de agua en un 26 %. [82]

EFICIENCIA ENERGÉTICA

AHORRO DE COSTES
- Un recorte del 20% en electricidad representa el mismo beneficio final que un aumento del 5 % en ventas. [80]
- Los cambios de eficiencia energética otorgan una tasa interna de retorno del 48 % de promedio y recuperación en 3 años. [81]

VALOR COMERCIAL
- Reduce costes de posibles juicios
- Valor de marca
- Ahorro de costes
- Nuevos canales de ingresos
- Ahorro de costes

CASO PRÁCTICO

PepsiCo ahorró **600 millones de dólares** en general (2011-2015) mediante su programa de sostenibilidad medioambiental, que incluye iniciativas de reducción de uso de agua, electricidad, empaquetado y residuos. [83]

LAS **EXPECTATIVAS**

- Gestione la empresa de forma que proteja y preserve el medio ambiente.
- Cumpla con todas las leyes y normativas medioambientales aplicables.
- Cuente con una declaración de política medioambiental que sea clara y pública y que atienda los impactos principales de sus operaciones y se comprometa a mejorar.
- Esfuércese continuamente para reducir sus impactos ambientales y gestione los recursos naturales de forma eficiente. Esto incluye implementar medidas para evitar la contaminación, minimizar el uso de energía y producción de residuos y gestionar el agua de forma responsable.

QUIÉN

¿Quién necesita involucrarse y estar informado?

Altos directivos, supervisores, líderes de línea, gestores de salud, seguridad, ambiente y calidad.

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar una acción para cada ☒
(al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

Dirección: saber, comprender y adoptar medidas para mejorar

- ☐ Conocer todos los requisitos de la legislación ambiental de su país y región.
- ☐ Comprender los impactos ambientales significativos de su negocio.
- ☐ Adoptar medidas para minimizar impactos y cumplir, como mínimo, todos los requisitos legales.
- ☐ Obtener y mantener los permisos y registros ambientales necesarios. Mantener la documentación relevante al día y disponible para auditoría, incluyendo certificados o permisos ambientales del gobierno local, licencias comerciales para la unidad de gestión de residuos químicos (si corresponde), permiso de vertidos de alcantarillado (incluyendo gas), informe de pruebas analíticas (para emisiones de agua o aire), manifiesto o conocimiento de embarque (para transporte de residuos).

Peligros ambientales y para la salud en el lugar de trabajo

- ☐ Ofrecer información sobre temas ambientales y de salud a los trabajadores en relación con cualquier peligro.
- ☐ Asegurarse de que los trabajadores están formados como corresponde.
- ☐ Mantener una lista actualizada de sustancias peligrosas y no peligrosas que se utilizan en el sitio.

Residuos peligrosos

- ☐ Garantizar que todos los residuos peligrosos (incluyendo gases, líquidos y sólidos) se manipulan, transportan y eliminan adecuadamente y que, cuando es necesario, se tratan según los requisitos exigidos.
- ☐ Es necesario medir los niveles de químicos potencialmente tóxicos en emisiones de agua y aire a fin de garantizar que están en consonancia con los requisitos legales.
- ☐ Adoptar medidas para reducir la cantidad y toxicidad de los residuos peligrosos dentro o por debajo de los límites legales.
- ☐ Asegurarse de drenar adecuadamente el agua que queda dentro y fuera de las instalaciones.
- ☐ El transporte de residuos debe contar con licencias, permisos o registros válidos y apropiados con arreglo a la legislación.

Residuos

- ☐ Medir y comprometerse a reducir la producción de residuos sólidos no peligrosos.

Energía

- ☐ Medir el uso de energía y emisiones de carbono y comprometerse a reducirlas tanto en las operaciones de fabricación como de transporte de producto (incluyendo contaminantes climáticos de breve duración como los halones y los HFC). (En la sección de Consejos prácticos más abajo le damos consejos sobre cómo reducir el uso de energía).

Agua

- ☐ Entender su uso del agua en el contexto de la disponibilidad y la calidad locales.
- ☐ Medir, gestionar y comprometerse a reducir el uso y la emisión, a fin de administrar el agua de forma sostenible (en la sección de Consejos prácticos más abajo le damos consejos sobre cómo reducir el uso del agua).

Empaquetado:

- ☐ Colaborar con empresas compradoras para identificar oportunidades de reducción de empaquetado, aumento de elementos reciclados y para fabricar empaquetado reciclable.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

TRANSPORTE DE RESIDUOS [84]

- **La minimización de los residuos** es un enfoque que apunta a reducir la producción de residuos y la toxicidad potencial de residuos a través de la educación y de la adopción de procesos de producción mejorados y menos prácticas derrochadoras.
- **Reutilizar y reciclar** implica procesar los residuos como materia prima para otros procesos.
- **Recuperación** es rescatar materiales o componentes puntuales o usar los residuos como combustible.
- **Procesamiento de residuos** es el tratamiento y recuperación (uso) de materiales o energía a partir de los residuos mediante medios térmicos, químicos o biológicos.
- **Tratamiento y eliminación** es el «último recurso» de la gestión de residuos, en caso de que las otras opciones no sean posibles. Esto incluye el procesamiento delos residuos para reducir su impacto ambiental y para la salud, incluyendo separar y destruir los componentes tóxicos. Debe hacerse con arreglo a los requisitos legales.

El Chartered Institute of Purchasing and Supply elaboró un folleto sobre «Cómo desarrollar una estrategia de gestión y eliminación de residuos efectiva». El enlace se ofrece en las referencias al final. [85] A pesar de que hace referencia a la legislación británica, incluye información y consejos muy útiles aplicables en cualquier parte.

GESTIÓN DEL AGUA

La Alliance for Water Efficiency ha publicado algunos consejos para ahorrar agua bastante útiles en el sector comercial e industrial. Descargue el PDF con sus consejos desde el enlace de las referencias al final [87]. A continuación le ofrecemos un resumen:

1. Efectúe una auditoría de las instalaciones **para cuantificar el uso del agua.**
2. **Reduzca el flujo** de agua siempre que pueda.
3. **Modifique los equipos** o instale dispositivos de ahorro de agua.
4. Tratamiento, **reciclaje** y **reutilización de agua.**
5. **Informe a los empleados** sobre la importancia de utilizar menos agua.
6. **Use agua no potable** para procesos industriales (por ej., agua reutilizada o recogida de las lluvias).
7. **Reemplace los equipos enfriados con agua** por enfriados por aire cuando sea posible.
8. **Barra en seco las superficies** en lugar de lavarlas con manguera cuando sea posible.
9. **Instale elementos de agua** eficientes en los lavabos.

AMBIENTE - CONSEJOS PRÁCTICOS

EFICIENCIA ENERGÉTICA

En la «Mejor guía comercial para ahorrar energía», elaborada por el Carbon Trust [86], se ofrecen muchos consejos prácticos para reducir sus costes de uso de energía. Puede encontrar el enlace al folleto completo en las referencias al final. A continuación le ofrecemos una descripción de sus principales consejos:

1. **Dé una vuelta para ver el uso de energía en su** fábrica, anotando y actuando sobre cualquier problema de mantenimiento e identificando oportunidades de ahorro de energía.
2. **Revise el uso de energía para calefacción y enfriamiento**: ¿la temperatura es adecuada? ¿Qué equipo se está usando?
3. **Iluminación**: ¿qué tipo de tubos fluorescentes se utilizan? (Puede que exista una opción más eficiente energéticamente) ¿Las luces se apagan cuando no están en uso? (Implementando estas medidas **se pueden reducir los costes de electricidad** en un 30 %).
4. **Equipos de fabricación:** ¿el equipo sigue funcionando cuando no está en uso? ¿Se podrían usar motores de alta eficiencia?
5. Use facturas y lecturas de medidores **para conocer el uso de energía.**
6. **Haga a alguien responsable** de cada mejora y haga participar al personal concienciándolo con carteles y folletos.

SUPERAR **SITUACIONES DIFÍCILES**

QUÉ ES LO QUE VE

Las instalaciones tienen una planta para tratar agua residual que no funciona bien, por lo que esta agua se pierde y libera al ambiente sin estar tratada.
El director dice que es más barato pagar una multa del gobierno que invertir en reparar la planta de tratamiento de agua residual.

PAUSA

PIENSE

Cada empresa debe atenerse a las leyes locales sobre medio ambiente. Esta agua residual sin tratar podría ocasionar problemas de salud para la comunidad local así como penetrar las capas freáticas. Es urgente reparar y usar siempre la planta de tratamiento. Los costes directos e indirectos de no invertir en la planta son mucho mayores que las multas que puede pagar el centro de trabajo.

QUÉ HACER

CASO PRÁCTICO
GESTIÓN DE RESIDUOS EN UNA EMPRESA DE EMPAQUETADO SUDAFRICANA [88]

Constantia Afripack es un proveedor de empaquetado sudafricano que elabora empaquetado y etiquetas flexibles de consumo para confitería, bebidas, alimentación y productos de cuidado personal, así como empaquetado para aplicaciones industriales.

Los residuos son un desafío para la empresa, ya que produce aproximadamente 500 toneladas de residuos al mes. Mark Liptrot, Jefe de Sostenibilidad de Constantia Afripack, declaró que «mediante un aumento de la concienciación del personal y la creación de equipos ecológicos, logramos incrementar nuestras tasas de reciclado en un 13 % en general y en 2017 nuestro objetivo es desviar el 75 % de lo que va al vertedero de dos sitios importantes».

Afripack aplica el principio «reducir, reutilizar y reciclar» para reducir residuos así como estrategias para reducir el consumo de agua y energía y para reducir su huella de carbono. La empresa cree que el primer paso para reducir los residuos es controlar y medir su generación y después hacer un seguimiento de las reducciones. Un área común de residuos en las plantas de empaquetado es el corte del film para empaquetado flexible que queda al imprimir el empaquetado. Afripack minimizó este residuo usando los carriles más angostos posibles para cada trabajo. Algunos residuos plásticos se entregan a artesanos locales para que los usen para fabricar nuevos productos y otros se reciclan para hacer perchas de plástico para abrigos. Otras áreas en exploración incluyen generar energía de residuos plásticos así como hacer laminados multicapa.

8. INTEGRIDAD COMERCIAL

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

El fraude y la corrupción pueden provocar grandes pérdidas económicas a su empresa. Una licencia comercial de operación depende de su integridad. Las empresas compradoras no pueden aceptar corrupción o sobornos en sus cadenas de suministro. Es un problema de integridad fundamental que puede dejar expuestas a la empresas y reducir la confianza de los interesados. Hay acuerdos y leyes internacionales que prohíben este comportamiento (por ej., leyes anticorrupción en los EEUU) y las empresas compradoras deben adherirse a ellos, no solo en su propia empresa sino a lo largo de sus cadenas de suministros.

LAS **EXPECTATIVAS**

- Todas las empresas deben realizar sus operaciones con integridad, con arreglo a la legislación relevante.
- No debe haber sobornos, corrupción ni prácticas fraudulentas. [e]
- Evite conflictos de intereses entre personal, familia, intereses políticos o financieros y los intereses de la empresa y sus objetivos comerciales.

QUIÉN

¿Quién debe recibir información y participar para resolver el problema?

Alta dirección, personal de contratación y ventas y los que interactúan con el gobierno (por ej., importación, exportación y aduanas).

[e] Diageo ofrece las siguientes definiciones. «Un soborno es una oferta o recepción de cualquier cosa de valor u otra ventaja de o hacia una persona, en la que hay una intención de influenciar indebidamente una decisión comercial, o cuando dicha persona tiene prohibido por su empleador o las leyes locales recibirlo, o cuando el objeto de valor sirve para propiciar que alguien haga algo deshonesto, ilegal o que mine la confianza en el desempeño de sus funciones. La corrupción es el abuso del poder confiado para beneficio privado, que puede adoptar muchas formas que varían desde el aprovechamiento menor de influencias hasta el soborno institucionalizado».

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar y seguir una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

Los sobornos pueden ser financieros pero también ofrecer algo de valor si es que la intención es influenciar indebidamente una decisión comercial, obtener una ventaja indebida o cuando el empleador o la ley local no permita a dicha persona recibirlo.

- ☐ No se deben aceptar ni ofrecer sobornos.
- ☐ Se llevan registros precisos de, entre otros, todos los pagos fiscales al gobierno relevantes (por ej., seguridad social).
- ☐ Los registros de pagos, horas y de otra índole se somete a revisión de auditores y son un reflejo completo y verdadero de la realidad.
- ☐ Las políticas relativas al código ético se redactan y comunican efectivamente a la dirección y a los trabajadores.
- ☐ Se informa y forma a todos los empleados relevantes cómo deben responder a las exigencias de sobornos, cómo informar sobre ellos y qué límites hay sobre regalos comerciales aceptables.
- ☐ Se implementan sistemas y prácticas que garantizan que los regalos no son excesivos ni inadecuados (ocasionalmente, de un valor modesto) y que nunca generen una obligación o impresión de obligación, ya que se percibiría como un soborno.
- ☐ Se estableció un sistema de protección de denunciante (para permitir denuncias anónimas sobre cualquier problema, sin sufrir represalias ni penalizaciones), con una política y procedimientos por escrito que se comunican clara y efectivamente con todos los niveles de personal y trabajadores.
- ☐ Se revela a la empresa compradora cualquier conexión personal o profesional con agentes gubernamentales.
- ☐ No se pueden ofrecer sobornos a los agentes gubernamentales de ninguna manera.
- ☐ Se debe informar sobre cualquier potencial soborno o corrupción.
- ☐ Se evitan conflictos de intereses que comprometen la capacidad de su empresa para actuar en los mejores intereses de la empresa compradora y se informa de cualquier conflicto de interés real o potencial a la empresa compradora.
- ☐ Se mantienen registros transparentes y precisos sobre los asuntos vinculados al negocio con las empresas compradoras.
- ☐ Se garantiza que la empresa cumple con todas las sanciones económicas y normativa contra el blanqueo de capitales.
- ☐ Competencia leal: Las empresas compradoras están comprometidos con los principios de competencia lícita y libre en base al mérito de los productos y servicios. Todos los proveedores deben adherirse también a todas las leyes aplicables antimonopolio y de competencia en todos los países en los que operen.
- ☐ Evasión fiscal Los proveedores deben tener tolerancia cero con la evasión fiscal delictiva en donde operen y con la complicidad para evasión fiscal de terceros (tanto empleados y los que operan con ellos).

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

LUCHAR CONTRA EL SOBORNO Y LA CORRUPCIÓN

El soborno no es solamente dinero a cambio de trato preferente u oportunidades comerciales. Estas normas también prohíben:

- Viajes y hotelería de lujo ofrecidos por socios o proveedores comerciales.
- Cualquier elemento de valor (incluyendo regalos y ocio) que tenga por objeto influenciar indebidamente una decisión comercial u obtener una ventaja indebida.
- Contribuciones políticas.
- Contratación de parientes de empleados gubernamentales o personas a las que se desea influenciar positivamente.

Tener una reunión con su directivo superior para debatir cómo puede garantizarse que no haya sobornos ni corrupción en su empresa.

- Piense en los sobornos que tienen lugar y que se perciben como parte de la actividad comercial normal en su país y sector.
- Debata y dramatice cómo responden los empleados si se les pide u ofrece un soborno.
- Revise las conexiones de todo el personal superior para garantizar que no hay conflictos de intereses.

Para descubrir más herramientas prácticas y entender cuáles son los problemas principales en una región particular, puede que desee consultar los recursos de Transparency International, [89] incluyendo:

- Índice de percepción de corrupción
- Barómetro de corrupción global
- Informe de corrupción global

PROTECCIÓN DEL DENUNCIANTE

Si realmente quiere acabar con el fraude, las pistas de los informantes anónimos son el método más común para detectar y resolver el fraude laboral.

- El 60 % de los fraudes se descubren gracias a las pistas de los informantes. [90]
- Cerca del 40 % de las pistas provienen de empleados internos. [91]
- 34 % de los empleados observaron conductas impropias y más de 3/4 quisiera informarlo si pudieran continuar en el anonimato, hacerlo sin represalias y recibir una recompensa financiera por la pista. [92]

Puede incorporar ser denunciante anónimo a su procedimiento de reclamación, que se cubre en la Sección 5.3 (pág. 75-77). No obstante, es posible que lo apropiado fuese un sistema aparte. Si ese es el caso, aquí le ofrecemos algunas medidas para incorporar un sistema de denuncias anónimas:

- **Defina el objetivo:** Por ejemplo, el objetivo podría ser fomentar y facilitar la denuncia de problemas como fraude, corrupción, sobornos, comportamiento no ético, conducta impropia, prácticas comerciales cuestionables, o advertencias sobre áreas de riesgo particulares que pasan desapercibidas, o incumplimientos de políticas o leyes. ¿Para quién es? Muchas empresas permiten que interesados externos accedan a él, como proveedores o empleados, entre otros.
- **Mecanismo de informe:** Defina varios canales que sean baratos y fácilmente accesibles las 24 horas del día y todos los días del año. Entre ellos, teléfono, informe en persona, formularios online, un email exclusivo o una dirección postal.
- **Operadores de recepción:** Los que reciben información deben recibir formación para gestionar apropiadamente los informes sensibles, *en las lenguas nativas de los trabajadores*, incluso para extraer suficiente información aunque la persona se muestre dubitativa, emocional o ansiosa.
- **Interno o externo:** Si el sistema es interno, es necesario tener en cuenta el coste de formación, operaciones, tecnología y percepción de fiabilidad. La mejor solución podría ser una línea gestionada por un tercero.
- **Anonimato:** Esto podría generar confianza para recibir la información. No obstante, si un informe es anónimo, es importante obtener información específica y creíble que respalde la queja: quiénes han sido, el lugar y tipo de incidente, nombres de testigos, etc.
- **Sistema de revisión y acción ante denuncias:** Se debería formar un equipo para revisar con frecuencia las denuncias o informes y recabar más pruebas si fuera necesario. Deberá sacar conclusiones y proponer acciones para resolver el problema. Los procedimientos de investigación pueden ser diferentes para temas distintos: las denuncias por acoso deberían escalarse a RRHH; robo de empleados o fraude externo deberían escalarse a departamentos distintos. Cada una de estas funciones puede operar distinto, pero los protocolos de investigación e informe tienen que formalizarse.
- **Registro:** deberá ser efectivo y coherente con las medidas de seguridad de datos adecuadas.
- **Ofrecer asistencia a los denunciantes:** incluyendo una política antirrepresalia clara y plenamente informada y aplicada. Algunas empresas ofrecen recompensas económicas por informes precisos.
- **Comunique el resultado:** Deberá hacerlo en los plazos correspondientes.
- **Formación y comunicación:** Garantice que cada empleado conoce el sistema y cómo funciona, lo que se puede informar, cómo acceder a él, qué proceso se sigue y su derecho al anonimato y la confidencialidad. Si cuenta con un teléfono, indique los datos en los carteles por las instalaciones, incluso en varios idiomas si fuera necesario. También deberá informar a los vendedores, contratistas, clientes y otros.

Asegúrese de conocer los requisitos y mecanismos/ servicios disponibles para presentar denuncias de sus clientes verificando su código y página web de proveedor.

SUPERAR **SITUACIONES DIFÍCILES**

QUÉ ES LO QUE VE

David descubrió hace poco que uno de sus compañeros en la empresa hizo un pequeño pago a un inspector de sanidad local para garantizar que la inspección de su producción saliese bien. En esta región es bastante común.

PAUSA

PIENSE

QUÉ HACER

David debería informar de este pago usando los canales de denuncia internos en su empresa. Su empresa también debería hacer saber a la empresa compradora sobre el pago indebido. Dar dinero o cualquier cosa a cambio de una ventaja comercial es ilícito e incluso ignorar un pequeño pago puede tener consecuencias legales. Podrían declarar a la empresa compradora culpable por las acciones de sus proveedores y otros socios comerciales. Por ello, es importante hacerles saber sobre cualquier infracción de las leyes antisoborno.

QUÉ ES LO QUE VE

Adela sospechó que su jefe estaba malversando dinero de la empresa. Llamó a la línea de denuncias y dio su nombre, a pesar de saber que podía mantener el anonimato. La empresa investigó el problema de inmediato. Unos días más tarde, su jefe comenzó a tratarla mal. Le asignaba los peores turnos de trabajo, le gritaba y le reconoció que creía que había sido ella la que lo había denunciado. Ella informó sobre su conducta abusiva pero, tras unas semanas, todo siguió igual.

PAUSA

PIENSE

QUÉ HACER

Sus empleadores hicieron lo correcto al tomar en serio su primer informe e investigar sus sospechas. La empresa debería haber dejado claro al superior que no aceptaría represalias. Las políticas y los procedimientos de la empresa deberían contemplar investigar y hacer seguimiento de los informes de represalias. Tras el informe de represalias de Adela, su empresa debería haber actuado de inmediato para detener la represión.

9. DERECHOS SOBRE LA TIERRA

¿**POR QUÉ** ES ESTO IMPORTANTE PARA SU NEGOCIO?

Para que su empresa sea viable y cuente con las licencias sociales y legales necesarias para operar en un país y región, las adquisiciones de tierras deberán hacerse de forma legal y de forma que respeten y no se opongan a las comunidades locales ni amenacen sus recursos naturales.

CASO PRÁCTICO

Un estudio que evaluaba el coste de la tenencia insegura de terrenos valoró que el conflicto social podría aumentar los costes operativos hasta 29 veces en un escenario de línea base normal. [95]

LAS **EXPECTATIVAS**

- Siga la legislación nacional aplicable sobre derechos de tierras y recursos naturales.
- Asegúrese de que las adquisiciones de tierras y cambios de uso se hacen respetando los derechos de las personas y las comunidades afectadas.
- Proceda con debida diligencia en lo relativo a propiedad y derechos sobre tierras durante el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales y procure el consentimiento previo informado y libre.
- Cuente con un mecanismo de reclamaciones para resolver disputas sobre títulos de propiedad.

QUIÉN

¿Quién necesita involucrarse y estar informado?

Alta dirección, propietarios de la empresa, director financiero, los responsables de negociar la compra de propiedades/terrenos.

> Una «licencia social para operar» no es algo que se pida y obtenga ante el gobierno, sino que hay muchos factores que hacen que se pierda o se gane. El respeto por las propiedades de las tierras (o su falta) en las comunidades circundantes a las operaciones de la cadena de suministros, incluyendo las tierras adquiridas por los proveedores, es uno de esos factores.
>
> **En este contexto, respetar los derechos sobre la tierra locales no es filantropía empresarial. Es gestión del riesgo eficaz, buen negocio y lo correcto». 95.5**

Brent Wilton

Director, Derechos del Centro de Trabajo Globales, The Coca-Cola Company

SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA

Esta sección explica lo que esto significa en la práctica y puede también usarse como una autoevaluación de su sitio.

Ponga un ☑ si cree que ese punto existe donde corresponde en su negocio y ponga un ☒ si no existe o no necesita mejora. Puede crear un plan de acción para asignar una acción para cada ☒ (al final del manual verá ejemplos de planes de acción).

Antes de comprar tierras para su empresa:

- ☐ Deberá obtener el apoyo de la comunidad mediante «consentimiento previo informado y libre», lo que significa buscar la aceptación de la comunidad activamente. Más abajo lo explicamos.
- ☐ Reconozca y salvaguarde los derechos de las comunidades y los locales a acceder a la tierra y a los recursos naturales y reconozca y salvaguarde también los derechos de las personas y de las comunidades afectadas.
- ☐ Identifique y revise todos los derechos de propiedad y usos de recursos tradicionales antes de adquirir o alquilar un terreno.
- ☐ Asegúrese de que se siguen los procesos de transferencia legal del título de propiedad.

Durante el proceso de adquisición de terrenos:

- ☐ Documente los esfuerzos por evitar o minimizar el impacto sobre los recursos naturales.
- ☐ Siga un proceso accesible para recibir reclamaciones con disputas sobre títulos de propiedad y consultas sobre compensación justa y comprométase y solucione estas reclamaciones de buena fe.
- ☐ Asegúrese de que las comunidades afectadas reciben información sobre derechos sobre la tierra con respecto a su ley nacional o costumbres.

Documentos necesarios:

- ☐ Asegúrese de que la documentación como títulos, certificados, escrituras, contratos u otro instrumento escrito están disponibles en la planta.
- ☐ Garantice que la documentación está disponible para revisión describiendo un mecanismo de resolución de reclamaciones que muestre que las mujeres, los hombres y las comunidades pueden presentar reclamaciones y cómo se van a resolver.

HERRAMIENTAS Y **CONSEJOS PRÁCTICOS** PARA EFECTUAR MEJORAS

¿QUÉ SIGNIFICA CPIL?

- **Libre** de fuerza, intimidación, coacción o presión (ejercidas por el gobierno, una empresa o una organización).
- **Previo** implica que el consentimiento se procuró con suficiente antelación previa a cualquier autorización o inicio del proyecto. Asimismo, las comunidades locales deben tener suficiente tiempo para valorar la información y tomar una decisión.
- **Informado** hace referencia a que la comunidad debe recibir toda la información relevante para tomar una decisión sobre si aprueba o no el proyecto.
- **Consentimiento** significa que las personas involucradas en el proyecto deben permitir que las comunidades indígenas digan sí o no al proyecto. Esto debería estar en consonancia con el proceso de toma de decisiones de su elección.

PASOS CLAVE EN EL CPIL

Más abajo se ofrece una lista de recursos con los pasos detallados, pero a continuación ofrecemos un resumen de los principales:

1. Identifique las instituciones de toma de decisiones adecuadas (permita que los titulares de derechos y comunidades locales escojan sus propios órganos legislativos).
2. Haga una evaluación exhaustiva de los contextos locales y usos y reclamaciones de tierras existentes.
3. Desarrolle un proceso que procure y obtenga consentimiento e integre CPIL en el diseño del proyecto, involucrando a los locales en las negociaciones.
4. Controle lo que se ha acordado en la implementación.
5. Verifique el consentimiento.
6. Desarrolle un proceso de presentación de reclamaciones.

RECURSOS, INFORMES Y HERRAMIENTAS

- Herramienta online interactiva para asistir a las empresas sobre temas de derechos de propiedad. https://tinyurl.com/y7rfttpj
- Recursos online con información, datos e intercambio de conocimientos sobre temas de gestión de tierras. www.landportal.info
- Manual de inversión responsable en propiedades y terrenos, especialmente cuando están en juego los derechos sobre la tierra de las comunidades locales. https://www.landesa.org/what-we-do/ripl/
- **The Coca-Cola Company** elaboró un Manual de Adquisición Responsable de Terrenos (enlace en las referencias al final). [96]
- **Oakland Institute** https://tinyurl.com/y7nlbpkc
- **Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)** «¿Adquisición de tierras u oportunidad de desarrollo?» (enlace en notas al final). [97]
- **Empresas por la Responsabilidad Social** «Trabajar con el consentimiento previo informado y libre» (enlace en notas al final) [98].
- **The Center for People and Forests** elaboró unas herramientas prácticas, recursos y formación sobre CPIL (enlace en notas al final). [99]

ANEXO 1

CÁLCULO DEL COSTE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

Es importante conocer el valor comercial de los trabajadores comprometidos y su retención. Use esta tabla para calcular el coste de que un trabajador deje la empresa. Si en alguna parte no tiene una cifra exacta, ponga un cálculo estimado o calcule la cifra para un grupo de trabajadores y divídala por el número relevante de trabajadores.

COSTES DEL RELEVO	**COSTE (EN MONEDA LOCAL)**
Salario del trabajador que lo sustituye mientras el puesto está vacante	
Pérdida de productividad del trabajador sustituto	
Realización de entrevista de salida: tiempo del directivo *(salario anual, dividido por las horas laborables del año, multiplicado por el número de horas asumidas para esta tarea)*	
Coste de formación provista al trabajador del departamento (que la organización pierde)	
Indemnización y beneficios a pagar	
Conocimiento, habilidades y contactos perdidos	
Costes administrativos del relevo	
Subtotal:	
COSTES DE LA SUSTITUCIÓN:	
Comisión de agencia (si se utiliza)	
Contratador interno: coste del tiempo dedicado a esto *(salario anual, dividido por las horas laborables del año, multiplicado por el número de horas asumidas para esta tarea)*	
Coste de publicidad	
Tiempo de gestión de currículos	
Tiempo de entrevistas de candidatos/proceso de selección (salarios de todos los participantes)	
Comprobaciones médicas y de referencias	
Pruebas previas al empleo	
Gastos de viaje y reubicación	
Funciones administrativas iniciales	
Subtotal:	
COSTES DE FORMACIÓN	
Formación introductoria: tiempo de formadores y tiempo de la empresa	
Formación de departamento: tiempo de formadores y tiempo de la empresa	
Tiempo del formador, si es interno *(salario anual, dividido por las horas laborables del año, multiplicado por el número de horas asumidas para esta tarea)*	
Comisión del formador, si es externo	
Materiales y manuales de formación, etc.	
Supervisión durante la formación	
Subtotal:	
PÉRDIDA COMERCIAL	
Ideas comerciales y clientes perdidos	
Pérdida de ventas/producción (estimación en base al trabajador promedio)	
Pérdida de ingresos	
Subtotal:	
PÉRDIDA DE PRODUCTIVIDAD: LOS TRABAJADORES NUEVOS SON MENOS PRODUCTIVOS	
Pérdida de productividad al 25 % de la tasa de productividad	
Pérdida de productividad al 50 % de la tasa de productividad	
Pérdida de productividad al 75 % de la tasa de productividad	
Pérdida de productividad de los compañeros de trabajo (por las interrupciones)	
Errores de calidad del nuevo trabajador	
Reducción de la calidad del supervisor o jefe (a la vez que participa en el proceso de contratación y debido a las interrupciones)	
Subtotal:	
Coste total:	

Coste de un empleado que se va, según lo estimado más arriba	X	**Número promedio de empleados que se van cada año** (Normalmente no incluye personal temporal, jubilaciones, ni fallecimientos).	=	**Coste anual sobre su negocio en sus niveles de facturación actuales**
Inserte las cantidades aquí:				
	X		=	

Referencia: International Labour Office SCORE (Sustainable, Competative and Responsibile Enterprises) Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success

ANEXO 2

MODELO DE NOTAS DE REUNIONES DEL COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD

Este modelo para reunión del Comité de Salud y Seguridad fue desarrollado por WorkSafeBC. Desde este enlace se pueden descargar más modelos: www.worksafebc.com/en/resources/health-safety/books-guides/templates-resources-joint-health-safety-committees.

Fecha de reunión:		Miembros del comité: Presentes *incluir nombre + indicar si es trabajador o representante de trabajadores*	Última evaluación del comité:	
Siguiente reunión:			Siguiente evaluación del comité:	
Anterior reunión:			Días sin lesiones con pérdida de tiempo:	

1. INFORME DE ESTADÍSTICAS DE SALUD Y SEGURIDAD DEL PERÍODO DESDE LA ÚLTIMA REUNIÓN

	Evaluaciones del riesgo realizadas	**Inspecciones del sitio realizadas**	**Revisión de prog. salud y seguridad**	**Prog. educativos impartidos en el sitio**	**Recomendaciones al empleador**
Este período					
Año hasta la fecha					

			Lesiones				
	Incidentes	**Cuasi accidentes**	**Solo primeros auxilios**	**Solo asistencia médica**	**N.º de lesiones con pérdida de tiempo**	**Días perdidos por lesiones**	**Amenazas de violencia**
Este período							
Mismo per. año pasado							
Año hasta la fecha							

2. INFORME DE ACTIVIDADES DE SALUD Y SEGURIDAD DEL PERÍODO DESDE LA ÚLTIMA REUNIÓN

Informes	Primeros auxilios	*• Incidentes que requirieron investigar*
	Incidentes	*Incidentes que requirieron investigar (por lesión o cuasi accidente del trabajador)* *• Opcional: incidentes con daño a la propiedad, impacto ambiental, amenazas de violencia*
	Inspecciones	*Por ej., inspecciones de equipos, instalaciones, prácticas laborales, salud y seguridad, asociaciones*
	Otros informes de salud y seguridad	
	Formación y educación	*• Formación de trabajadores nuevos y antiguos* *• Formación en equipos y procedimientos laborales* *• Formación en primeros auxilios*

3. DEBATIR ELEMENTOS QUE REQUIEREN ACTUAR

	N.º de elemento		**Quién**	**Fecha objetivo**
Asuntos anteriores	*N.º de elementos por facilidad de referencia*	*• Elementos planteados en reuniones anteriores: estado de acciones y si se completaron*		
Asuntos nuevos		*• Asuntos nuevos que deben plantearse Acciones asignadas y fecha fijada*		

4. CUALQUIER OTRO ASUNTO Y FECHA ACORDADA PARA LA SIGUIENTE REUNIÓN

ANEXO 3

NOTA: USTED ES RESPONSABLE DE VERIFICAR QUE ESTO ESTÁ EN CONSONANCIA CON LA LEGISLACIÓN LABORAL LOCAL EN SU PAÍS. (Este ejemplo es de Sudáfrica y deberá adaptarse para cumplir con los requisitos locales).

ACUERDO DE SERVICIO [100]

EJEMPLO DE ACUERDO DE SERVICIO ENTRE UN FABRICANTE Y UN AGENTE DE EMPLEO

Entre

_____

(escriba el nombre del servicio de trabajo temporal)
En adelante, «el servicio de trabajo temporal» en el presente Contrato.

y

_____

(escriba el nombre de la empresa cliente)
En adelante, «el Cliente» en este Contrato.

El servicio de empleo temporal _____ acuerda:

(i) Contratar y proveer empleados adecuados al Cliente.
(ii) Ser responsable de disciplinar a los empleados provistos al Cliente.
(iii) Ser responsable del paquete total de remuneración del empleado.
(iv) Controlar el progreso de los empleados y ofrecer la asistencia y disciplina necesarias para garantizar la eficiencia de los empleados.
(v) Hacer todos los esfuerzos por sustituir a un empleado que no cumpla con las condiciones estipuladas en el Contrato de Trabajo.
(vi) Ofrecer asistencia profesional para la gestión de los empleados.
(vii) Garantizar que los cesionarios están asegurados con arreglo a los requisitos de las leyes locales.
(viii) Garantizar que los empleados trabajan en condiciones de servicio que no son menos favorables que aquellas estipuladas en la ley local.
(ix) Garantizar que la empresa cumple con todas las disposiciones de las leyes de trabajo locales, incluyendo las siguientes.

Garantizar que:

- No se retienen documentos de identidad originales ni depósitos de los trabajadores.
- Los trabajadores tienen una copia del contrato firmado.
- El transporte y el alojamiento de los trabajadores son seguros y sanos.
- No se contrata a menores de 15 años y los trabajadores jóvenes (15 a 18) solo trabajan con horario limitado en condiciones no peligrosas.
- Todos los trabajadores cobran al menos el sueldo mínimo legal y reciben beneficios legales.
- Todos los trabajadores trabajan solo las horas legales y disfrutan de los días de descanso legales.
- No se discrimina a los trabajadores por ningún motivo.
- Ningún trabajador sufre de hostigamiento ni abuso.
- Todos los trabajadores pueden presentar reclamaciones o comentar problemas sin temor a represalias.

El cliente acuerda:

(i) Informar al servicio de trabajo temporal sobre cualquier disconformidad en el rendimiento o conducta de un empleado y dar al servicio de trabajo temporal la oportunidad razonable de rectificar la situación si el cliente cree que el rendimiento o la conducta del empleado resultan insatisfactorios. En cuanto a esto, el Cliente se compromete a informar al servicio de trabajo temporal por escrito de inmediato en caso de que un empleado:

(a) Tenga intención de renunciar.
(b) Se ausente al trabajo.
(c) No pueda acudir a trabajar por cualquier motivo.
(d) Vaya a recibir una sanción disciplinaria.

(ii) El Cliente deberá garantizar que el Empleado es consciente y comprende las Normas y Políticas internas así como las Normas de Seguridad aplicables en el lugar de trabajo del Cliente y acuerda ofrecer al empleado indumentaria y/o equipo de protección a cuenta y cargo del Cliente a fin de que pueda cumplir con dichas normas.

(i) El servicio de trabajo temporal recibirá indemnización del cliente en caso de reclamación de cualquier tipo que surja por alguna pérdida, daño o lesión sufrida por el Empleado durante su relación laboral con el Cliente, en caso de que este último no pueda garantizar que el Empleado cumple con cualquier norma o requisito de seguridad.

(ii) El Cliente deberá formar a los trabajadores a su propia cuenta y cargo.

(iii) En los casos en que el Empleado ya haya trabajado antes para el Cliente, los años de servicio trabajados para este último serán reconocidos por el servicio de trabajo temporal con la salvedad de que el Cliente será responsable de cualquier pago o cantidades abonables al Empleado hasta e incluyendo la fecha en la que el contrato de trabajo se transfirió desde el servicio de trabajo temporal. Esto incluirá una proporción de cualquier paquete de reducción si fuera aplicable.

(iv) Si el contrato entre el Cliente y el servicio de trabajo temporal se resolviese por cualquier motivo, el Cliente deberá contratar al Empleado o solicitar al servicio de trabajo temporal que transfiera el contrato de trabajo a otro servicio de trabajo temporal. Sin embargo, el servicio de trabajo temporal procurará hacerlo, pero no tendrá obligación de buscar tal servicio de trabajo temporal alternativo para el Cliente.

COMISIONES

(i) El Cliente pagará al servicio de trabajo temporal una mensualidad calculada al «_____»% del valor de la nómina, o sea, el total valor del salario que se paga a los empleados del *servicio de trabajo temporal* asignado al Cliente.

(ii) Todas las facturas se pagarán en un plazo de siete (7) días desde la fecha de factura.

(iii) La comisión a la que se hace referencia en (i) excluye el valor de los siguientes costes de trabajo que correrán por cuenta y cargo del servicio de trabajo temporal como pago independiente:

(a) [Nombres del seguro social del gobierno] _____ ____%
(b) [Otros pagos/fondos relevantes _____ ____%
(c) [Otros pagos/gravámenes relevantes] _____ ____%

Se entiende que estos costes se sumarán a la comisión de servicio mensual.

(iv) Si los costes antes mencionados del empleo aumentan a causa de modificaciones de la legislación actual o la introducción de nueva legislación, el Cliente acuerda que se hagan las modificaciones y ajustes necesarios en estas cantidades para que puedan incorporarse a la comisión de servicio mensual.

INDEMNIZACIÓN

El Cliente indemniza por el presente al servicio de trabajo temporal por cualquier responsabilidad surgida de pérdidas o daños a la propiedad o derechos comerciales del Cliente causado por o surgido por cualquier acto u omisión por parte de cualquier empleado del servicio de trabajo temporal mientras esté cedido al cliente.

Yo, ..., declaro por el presente que se me explicó el contenido de este contrato y que comprendo plenamente y acuerdo cumplir estas condiciones.

Firmado en .....a .....días de ..... mes.....año

Nombre ..... Nombre .....

Firma ..... Firma.....
por el Servicio de trabajo temporal *El empleado*

Nombre ..... Nombre .....

Firma ..... Firma.....
Por el Cliente *Testigo*

Referencias

Ejemplo de acuerdo de servicio. Adaptado de una muestra ofrecida por el Departamento de Agricultura en Sudáfrica. https://siza.co.za/document-library/documents-templates/

Sección	Problema	Acción	¿Quién debe participar?	¿Quién es responsable?	¿Para cuándo estará listo?	Actualización / detalles	Fecha de finalización

MODELOS DE PLAN DE ACCIÓN

Sección	Problema	Acción	¿Quién debe participar?	¿Quién es responsable?	¿Para cuándo estará listo?	Actualización / detalles	Fecha de finalización

REFERENCIAS

[1] 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Mayo de 2014. British Safety Council. La cifra original es de 12 libras (retorno de inversión) por cada 1 libra invertida. Conversión a USD del documento hecho el 16 de noviembre de 2017

[2] Research conducted by the International Labour Organisation (ILO) in (2005). Citado en 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Mayo de 2014.. British Safety Council. Cifra original de 1,5 mil billones, conversión a USD del documento hecho el 16 de noviembre de 2017

[3] Health and Safety Executive. Health and Safety Statistics for the United Kingdom 2014/15 y 2015/16. http://www.hse.gov.uk/statistics/index.htm

[4] How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html

[5] 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 de mayo de 2015. Cassie Paton. Enplug. https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats
Cita: Mood Tracker™ septiembre de 2011 – The Impact of Recognition on Employee Retention. http://www.globoforce.com/resources/research-reports/mood-tracker-september-2011-the-impact-of-recognition-on-employee-retention/

[6] Zen Workplace. 'The Cost of Employee Turnover' http://www.zenworkplace.com/2014/07/01/cost-employee-turnover/

[7] The Productivity of Working Hours. IZA DP No. 8129. Abril de 2014. John Pencavel, Stanford University

[8] Dembe AE, Erickson JB, Delbos RG, et al The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States Occupational and Environmental Medicine 2005;62:588-597. Agosto de 2005. http://oem.bmj.com/content/62/9/588

[9] Better business guide to energy saving. Carbon Trust. http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf

[10] PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016

[11] Energy efficiency can drastically reduce energy costs. Hugh Jones, Director General de Servicios de Asesoría Managing del Carbon Trust. The Guardian. 11 de febrero de 2011

[12] Value add vs non-value adding processes. Extraído el 10 de septiembre de 2017 desde http://leanmanufacturingtools.org/89/value-add-vs-non-value-adding-processes/

[13] Plan-Do-Check-Act (PDCA). Extraído el 5 de septiembre de 2017 desde https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm

[14] Halidu SG (2015) The Impact of Training and Development on Workers' Productivity. Review Pub Administration Manag 3:160. doi:10.4172/2315- 7844.1000160 https://www.omicsonline.org/open-access/the-impact-of-training-and-development-on-workers-productivity-2315-7844-1000160.php?aid=59847

[15] Wolfers, J. & Zilinsky, J. Ten reasons workers should be paid more. Newsweek. Extraído el 6 de septiembre de 2017 desde http://www.newsweek.com/ten-reasons-workers-should-be-paid-more-300212

[16] Minimum wage for different types of work. Gov.UK, Extraído el 6 de septiembre de 2017 desde https://www.gov.uk/minimum-wage-different-types-work/paid-per-task-or-piece-of-work-done

[17] Labour Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity. Gregorio Billikopf, University of California https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/10.pdf

[18] Smith, G. How Nucor steel rewards performance and productivity. Extraído el 10 de septiembre de 2017 desde https://www.businessknowhow.com/manage/nucor.htm

[19] Line Balancing. Six Sigma. Extraído el 7 de septiembre de 2017 desde http://www.six-sigma-material.com/Line-Balancing.html

[20] Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf

[21] Costs of downtime in the manufacturing industry. Extraído el 7 de septiembre de 2017 desde https://www.emaint.com/works/manufacturing_downtime_infographic/

[22] Benefits of implementing the 5S process. Extraído el 7 de septiembre de 2017 desde http://leanmanufacturingtools.org/194/benefits-of-implementing-the-5s-process/

[23] Whelan, T & Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. Harvard Business Review https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability

[24] Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality – managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org

[25] Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality – managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org

[26] Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality – managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org

[27] Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality – managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org

[28] Aviva, 2011. Citado en 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Mayo de 2014. British Safety Council.

[29] 'The business benefits of health and safety. A literature review.' May 2014. British Safety Council. La cifra original es de 12 libras (retorno de inversión) por cada 1 libra invertida. Conversión a USD del documento hecho el 16 de noviembre de 2017

[30] Health and Safety Executive. Health and Safety Statistics for the United Kingdom 2014/15 and 2015/16. http://www.hse.gov.uk/statistics/index.htm

[31] According to the National Institute for Occupational Safety and Health. Safety Pays for Everyone. Safety Works! Maine Department of Labor. http://www.safetyworksmaine.gov/safe_workplace/safety_pays.html

[32] Investigación llevada a cabo por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2005. Citado en 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Mayo de 2014. British Safety Council. Cifra original de 1,5 mil billones, conversión a USD del documento hecho el 16 de noviembre de 2017

[33] Million rand lawsuit, a costly reminder for workplace safety. 2011. Occupational Care South Africa. http://www.ocsa.co.za/million-rand-lawsuit-a-costly-reminder-for-workplace-safety/

[34] Health and Safety Executive. When leadership falls short. http://www.hse.gov.uk/leadership/casestudies.htm#success

[35] Rana Plaza collapse: Sohel Rana jailed for corruption. 29 de agosto de 2017. BBC News.
Rana Plaza collapse: 38 charged with murder over garment factory disaster. 18 de julio de 2016.. The Guardian.

[36] Health and Safety Executive. Successful leadership. http://www.hse.gov.uk/leadership/casestudies.htm#success

[37] Safety Pays for Everyone. Safety Works! Maine Department of Labor. http://www.safetyworksmaine.gov/safe_workplace/safety_pays.html

[38] Fire Safety risk assessment: factories and warehouses. The Office of Public Sector Information (OPSI), UK Government. © Crown Copyright 2006 https://www.gov.uk/government/publications/fire-safety-risk-assessment-factories-and-warehouses

[39] Get a life. If you're more productive, you get to work less. The Economist. 24 de septiembre de 2013 https://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/09/working-hours Long hours make you less productive. CNBC 26 de enero de 2015 https://www.cnbc.com/2015/01/26/working-more-than-50-hours-makes-you-less-productive.html

REFERENCIAS

[40] The Productivity of Working Hours. IZA DP No. 8129. Abril de 2014.. John Pencavel, Stanford University

[41] Working long hours increases stroke risk. NHS Website. 21 de agosto de 2015 http://www.nhs.uk/news/2015/08August/Pages/Working-long-hours-increases-stroke-risk.aspx

[42] Dembe AE, Erickson JB, Delbos RG, et al The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States Occupational and Environmental Medicine 2005;62:588-597. Agosto de 2005. http://oem.bmj.com/content/62/9/588

[43] Human Rights and Business Dilemmas Forum. Freedom of Association. http://hrbdf.org/dilemmas/freedom-of-association/#.WbJLY7IjGpp

[44] Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf

[45] Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf

[46] Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf

[47] Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf

[48] The Sedex Supplier Workbook is a free resource produced by Sedex, the world's largest collaborative platform for sharing responsible sourcing data on supply chains. https://www.sedexglobal.com/sedex-supplier-workbook/

[49] Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf

[50] Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf

[51] Fierce, inc. survey data exposes poor communication between decision makers and employees; heavily impacts human capital roi 23 de mayo de 2011 https://www.fierceinc.com/about-fierce/press-room/press-releases/new-study-86-percent-of-employees-cite-lack-of-collaboration-for-workplace-failures

[52] Poor communication between managers and employees wastes time and impacts productivity
David Woods, 15 de enero de 2010. HR Magazine. http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/poor-communication-between-managers-and-employees-wastes-time-and-impacts-productivity

[53] How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html

[54] How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html

[55] 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 de mayo de 2015.
Cassie Paton. Enplug. https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats.
Cita: Mood Tracker™ septiembre de 2011 – The Impact of Recognition on Employee Retention.
http://www.globoforce.com/resources/research-reports/mood-tracker-september-2011-the-impact-of-recognition-on-employee-retention/

[56] 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 de mayo de 2015. Cassie Paton. Enplug. https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats.
Cita: Gallup publicó el último informe estatal del lugar de trabajo de los Estados Unidos en febrero de 2017
http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx?utm_source=WWWV7HP&utm_medium=topic&utm_campaign=tiles

[57] SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015

[58] SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015

[59] 'Setting up a Task Team as a Workplace Communication Channel'. Recopilado por Africa Now y Tesco, compartido en la página web de Sustainable Agriculture https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Workplace_Communication_Channel.pdf

[60] 'Management guru W. Edwards Deming' quoted in SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015

[61] Sedex Supplier workbook. www.sedexglobal.com/sedex-supplier-workbook

[61.5] Human Rights and Business Dilemmas Forum
https://hrbdf.org/case_studies/freedom-of-association/freedom_of_association/trade_union_framework_agreement.html#.Wk6sq1Vl82o

[62] William Thomson. Tesco. Grievance Mechanism. Página web de Sustainable Agriculture in South Africa (SIZA). website. https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Grievance_Mechanism.pdf

[63] Discipline and grievances at work: The Acas guide. http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2179

[64] Zen Workplace. 'The Cost of Employee Turnover' http://www.zenworkplace.com/2014/07/01/cost-employee-turnover/

[65] SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015

[65.5] SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015

[66] Are You Spending More By Paying Your Employees Less? 29 de abril de 2013. Chris DeRose and Noel Tichy, Forbes Magazine. https://www.forbes.com/sites/derosetichy/2013/04/29/are-you-spending-more-by-paying-your-employees-less/#21dfb439586e

[67] The high cost of low wages. Diciembre de 2006. Wayne F. Cascio, Harvard Business Review. https://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages

[68] Living Wage Employers: evidence of UK Business Cases. Andrea B. Coulson and James Bonner, University of Strathclyde, in partnership with the Living Wage Foundation https://www.livingwage.org.uk/sites/default/files/BAR_LivingWageReport%20cropped%2021%2001.pdf

[69] https://www.apple.com/supplier-responsibility/ quoted in Human Rights and Business Dilemmas Forum. Child labour case studies. http://hrbdf.org/case_studies/child-labour

[70] http://www.homeworkersww.org.uk/assets/uploads/files/model-company-child-labour-policy.doc

[71] 'Base Code guidance: Child labour', published by the Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org/issues/child-labour

[72] 'Base Code guidance: Child labour', published by the Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org/issues/child-labour

REFERENCIAS

[73] Checkpoints for Companies – Eliminating and Preventing Child Labour. International Labour Organization http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_456960.pdf

[74] Advice leaflet - Bullying and harassment at work: a guide for managers and employers. Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=794

[75] Tackling discrimination and promoting equality. Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). http://m.acas.org.uk/media/pdf/j/2/B16_1.pdf

[76] Tesco. Recopilado por Africa Now y Tesco, compartido en la página web de Sustainable Agriculture https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Disciplinary_and_Appeals.pdf

[77] SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015

[78] Cost of environmental litigation in China is deterring NGOs from seeking action against polluters. 28 de agosto de 2016. Zhang Chun. Scroll.in https://scroll.in/article/814983/cost-of-environmental-litigation-in-china-is-deterring-ngos-from-seeking-action-against-polluters

[79] Wasteplan: reducing waste management costs. Jonathan Ramayia, 11 de marzo de 2013. Urban Earth http://www.urbanearth.co.za/articles/wasteplan-reducing-waste-management-costs

[80] Better business guide to energy saving. Carbon Trust. http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf

[81] Energy efficiency can drastically reduce energy costs. Hugh Jones, Managing Director of Carbon Trust Advisory Services. The Guardian. 11 de febrero de 2011

[82] PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016

[83] PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016

[84] South African Government Environmental Outlook. Waste Management Chapter. https://www.environment.gov.za/sites/default/files/reports/environmentoutlook_chapter13.pdf

[85] How to develop a waste management and disposal strategy CIPS https://www.cips.org/Documents/About%20CIPS/Develop%20Waste%20v3%20-%2020.11.07.pdf

[86] Better business guide to energy saving. Carbon Trust. http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf

[87] Water Saving Tips: Commercial, Industrial, and Institutional Water Use. Alliance for Water Efficiency http://www.allianceforwaterefficiency.org/CII-tips.aspx

[88] Afripack - managing waste in a packaging company Amanda Botes, 19 de marzo de 2013 Urban Earth http://www.urbanearth.co.za/articles/afripack-managing-waste-packaging-company

[89] https://www.transparency.org/

[90] Investigación de la Asociación de Peritos Antifraude Certificados, citada en 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, President and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

[91] Investigación de la Asociación de Peritos Antifraude Certificados, citada en 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, President and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

[92] The Ethics & Action Survey conducted by law firm Labaton Sucharow, quoted in 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, President and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). http://www.securitymagazine.com/articles/83343-creating-an-effective-whistleblower-program

[93] Engaging With Free, Prior, and Informed Consent. Septiembre de 2012. Business for Social Responsibility BSR Jasmine Campbell, Michael Oxman, Faris Natour, Farid Baddache. https://www.bsr.org/reports/BSR_Engaging_With_FPIC.pdf

[94] Greenspan, Emily, "Free, Prior, and Informed Consent in Africa: An emerging standard for extractive industry projects," Oxfam America Research Backgrounder series (2014): [www.oxfamamerica.org/publications/fpic-in-africa]
Cita: Steven Herz, Antonio La Vina, and Jonathan Sohn, "Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent," World Resources Institute, 5 (2007), www.wri.org.

[95] The Munden Project, "The Financial Risks of Insecure Land Tenure: An Investment View," 2, 13-14 (1 de septiembre de 2012), http://www.rightsandresources.org/publication_details.php?publicationID=5715

[95.5] International Service for Human Rights. The role of human rights defenders in promoting corporate respect for land and environment rights. Octubre de 2015. http://www.ishr.ch/news/role-human-rights-defenders-promoting-corporate-respect-land-and-environment-rights

[96] The Coca Cola Company. Responsible Land Acquisition Guide. http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/our-company/Responsible-Land-Aquisition-Guidance-2017.pdf

[97] LAND GRAB OR DEVELOPMENT OPPORTUNITY? Agricultural investment and international land deals in Africa. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), International Fund for Agricultural Development (IFAD), International Institute for Environment and Development (IIED) http://www.fao.org/docrep/011/ak241e/ak241e00.htm

[98] Engaging With Free, Prior, and Informed Consent. Septiembre de 2012. Business for Social Responsibility BSR Jasmine Campbell, Michael Oxman, Faris Natour, Farid Baddache. https://www.bsr.org/reports/BSR_Engaging_With_FPIC.pdf

[99] Free, Prior, and Informed Consent in REDD+ , The Center for People and Forests. https://www.recoftc.org/basic-page/fpic

[100] Ejemplo de contrato de servicios. Adaptado de una muestra ofrecida por el Departamento de Agricultura en Sudáfrica. https://siza.co.za/document-library/documents-templates/

Este manual fue escrito y elaborado por Partner Africa

www.partnerafrica.org | info@partnerafrica.org

Partner Africa es una entidad social sin fines de lucro y pionera en prácticas comerciales éticas y socialmente responsables. Trabajamos conjuntamente para ofrecer alta calidad e innovación en servicios de comercio éticos y proyectos de desarrollo comercial a lo largo de África y Oriente Próximo.