

Experiencias de Diálogo Social en Productividad y Trabajo Decente: SIMAPRO(*)

El Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), un programa de diálogo social que promueve la OIT en América Latina y el Caribe, responde a sentidas necesidades expresadas por las organizaciones, actores sociales como trabajadores y empleadores y los gobiernos en la región. Propone generar, a partir de la participación activa de los actores desde la base de las organizaciones, la instalación de prácticas laborales orientadas al Trabajo Decente, e incorpora lineamientos emergentes de la OIT, como los adoptados en dos recientes instrumentos: la Declaración sobre la justicia Social para una Globalización Equitativa (2008) y el Pacto Mundial para el Empleo (2009).

Las *organizaciones* requieren de herramientas de diálogo y cooperación entre su dirección y los trabajadores para aprovechar mejor las capacidades productivas de su personal. Un estudio publicado en 2010 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre la productividad en América Latina sostiene que "gran parte del capital y muchos trabajadores podrían ser mucho más productivos si se los emplease con más eficiencia, aun dedicándose a actividades similares dentro del mismo sector económico"¹. Las organizaciones cuentan con reservas de productividad desaprovechadas, entre otras razones, por una gestión vertical, burocrática y poca participativa, incapaz de movilizar las motivaciones y capacidades innovadoras del personal.

Los *actores sociales*, tales como empleadores y sindicatos, enfrentan desafíos en materias relacionadas con la competitividad y el mejoramiento de las condiciones de trabajo de las empresas, en contextos de economías abiertas al exterior. La generación y distribución de la riqueza de manera dinámica y balanceada requiere de acuerdos en torno a estrategias sectoriales y regionales sostenibles. Precisa también de mayor coordinación y cooperación entre las empresas y sindicatos para innovar socialmente, sobre la base de redes de aprendizaje bipartitas.

Los *gobiernos*, tanto *centrales como locales*, necesitan mecanismos efectivos de política pública para el mejoramiento de la productividad de las cadenas productivas y la articulación de la sostenibilidad de

las pequeñas y medianas empresas con las de mayor tamaño. Los programas de acción deberían orientarse a la instalación de capacidades de mejora continua e innovación en las organizaciones, sustentados en la movilización de sus propios recursos.

El avance del Trabajo Decente en las organizaciones exige de instrumentos de medición, cuya concepción debe ser incluyente, participativa y surgir como resultado de un diálogo social. Nociones tales como trabajo seguro y saludable, prácticas participativas y reflexivas, inclusión social, igualdad de género, bienestar social, mejoría de los ingresos, entre otras, deberían traducirse en prácticas organizacionales y en desempeños de las personas, a través del desarrollo de competencias laborales, integrales y mensurables.

El SIMAPRO es un programa de diálogo social promovido por la OIT que responde a este conjunto de necesidades de forma integral e incluyente. Comprende una gestión de aprendizaje multinivel, construida desde las bases, orientada a objetivos globales y centrada en la medición y mejora continua.

¿En qué consiste el SIMAPRO?

La innovación social que realiza el SIMAPRO en las organizaciones incorpora tres dimensiones: filosofía, herramienta de gestión e institucionalidad.

La *filosofía* SIMAPRO es el diálogo social a partir de una comunicación abierta y directa entre todos los niveles de la organización, desde abajo hacia arriba y viceversa. Constituye un cambio de paradigma en la cultura organizacional hacia la cooperación y el diálogo de saberes, sostenidos en el aprendizaje continuo, el compromiso y la distribución equitativa de los resultados obtenidos. Su propósito es resolver problemas e identificar las oportunidades para elevar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, de forma oportuna y participativa; esto genera y distribuye beneficios para la empresa y sus trabajadores.

Consiste en poner en vigor una gestión integral, incluyente, flexible y permanente de las personas, focalizada en la generación de propuestas de mejoría de bajo costo, alcanzando resultados importantes en productividad y condiciones de trabajo.

El SIMAPRO es una *herramienta de gestión* que se extendió a 12 componentes durante 2010. En 1995 comenzó como una herramienta de medición y retroalimentación, bajo la misma filosofía, y en los años siguientes se incorporaron, las siguientes áreas: (i) el análisis de debilidades y fortalezas de la organización; (ii) el diagnóstico del clima laboral a partir del Trabajo Decente; (iii) el maratón de mejorías a partir de la visualización de problemas y soluciones; (iv) la identificación de competencias clave; (v) la

(*) Colaboración de la Oficina de OIT/México para el Panorama Laboral 2010. Mayor información del SIMAPRO en: <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/prod/simapro/simapro.htm>

¹ BID (2010): "La Era de la Productividad: Transformando las Economías desde los Cimientos"

capacitación mediante las Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC); (vi) la descripción de estándares de competencia y evaluación sectoriales; (vii) la capacitación de los formadores internos; (viii) la evaluación y certificación de las personas por competencias; (ix) la descripción de puestos y el sistema de compensación por competencias; y (x) la evaluación de impacto del SIMAPRO.

Todos los componentes del SIMAPRO parten del diálogo social y contienen la medición y generación de propuestas de mejoría. De esta forma, según el contexto, la necesidad y la capacidad de la organización, se puede optar por la aplicación de uno o varios de sus componentes.

La *institucionalidad* SIMAPRO se construye tanto al *interior* como *entre* las organizaciones. Al interior de la organización parte de una estructura bipartita de puesta en marcha, ejecución y seguimiento: con niveles directivos, tácticos y operativos. Se apoya en una estrategia de comunicación. Entre las organizaciones, la institucionalidad es la red de aprendizaje SIMAPRO, donde organismos internacionales, organizaciones, actores sociales, consultores, organizaciones educativas y de investigación comparten sus experiencias y proponen mejorías e innovaciones a la aplicación de este sistema. Se apoya en herramientas de comunicación virtual (Web) y cuenta con boletines informativos sectoriales.

¿Qué experiencias existen en la región y cuáles son sus resultados?

Las primeras experiencias SIMAPRO datan de 1995-1996, con una práctica exploratoria en un departamento de una empresa de la industria del azúcar de caña en **México** (<http://competenciasazucar.ning.com/>). Los resultados estimularon su expansión en este sector, lo que culminó con su inclusión en el acuerdo de modernización laboral entre empleadores y sindicato en 2007.

En 15 estados de México se produce azúcar de caña, una actividad de la que se benefician 227 municipios, con un efecto socioeconómico sobre 12 millones de personas, incluyendo a las familias. Actualmente, operan 54 ingenios que emplean a 400,000 trabajadores rurales. En 2007, esta agroindustria, que es la más importante del país, presentaba serios rezagos tecnológicos, organizativos y laborales que ponían en riesgo su subsistencia en el entorno de mercados abiertos que propicia el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). A la vez, tenía déficits profundos en materia de Trabajo Decente, especialmente en lo relativo a la seguridad y calidad de vida en el trabajo.

A partir del acuerdo de 2007, esta industria recibió el apoyo de un proyecto de fondos complementarios de la OIT (RBSA), de 15 meses de duración y que se ejecutó en 14 ingenios. Entre las principales intervenciones y resultados del proyecto destacan el respaldo al diálogo social en el sector y la facilitación del soporte técnico de una gestión por competencias bajo la filosofía SIMAPRO. En el período se elaboró bilateralmente un perfil de competencias claves del personal operativo con proyección hasta 2020, a partir de la visión de transformar la industria en competitiva y socialmente responsable.

El perfil de competencias refleja varias dimensiones del Trabajo Decente: generación de valor para grupos de interés (sostenibilidad y empleo verde); la seguridad y salud en el trabajo y la preservación del medio ambiente; el trabajo en equipo y la participación en la mejora continua; prácticas de salud integral y la calidad de vida en el trabajo. Estas competencias se complementan con las herramientas de gestión del Programa SAFEWORK de la OIT: Perfiles de Riesgo - Trabajo Seguro y Planes de Acción para Abordar los Trastornos Psicosociales en el Trabajo (SOLVE).

A partir de las competencias claves y con el trabajo colaborativo de los 14 ingenios se elaboraron 17 Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC). Estos mecanismos de aprendizaje tienen una estructura común, pero sus contenidos se adaptan a cada ingenio, convirtiéndose así en un *traje a la medida* de cada organización. De las GAEC se derivaron instrumentos de evaluación estandarizados en el marco del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER). Esta entidad permite la certificación de los trabajadores a través de un órgano independiente, garantizando la confianza de los empleadores y sindicato en el proceso.

Se capacitaron un total de 250 facilitadores, 73 coordinadores y 70 evaluadores internos en los ingenios, quienes pueden impartir las GAEC y evaluar el desempeño del personal capacitado. En su primer año (2009), capacitaron y evaluaron a 800 trabajadores en las GAEC de Seguridad y Salud en el Trabajo y Conservación del Medio Ambiente. Resultaron 758 trabajadores certificados. Durante el proceso se generó en promedio una propuesta de mejoría por trabajador capacitado.

Para el segundo año (2010), la meta es sobrepasar en 50% tanto el número de capacitados con certificación, como las propuestas de mejoría por trabajador capacitado. Cabe señalar que la planeación del proceso de capacitación y certificación al igual que el seguimiento a las propuestas de mejoramiento son efectuados por el Consejo Mixto

Local de Modernización, un órgano de diálogo social establecido en el acuerdo sectorial de 2007. A modo de ejemplo, en un ingenio se llegó a 172 propuestas de mejoría, derivadas de la aplicación de las GAEC y del sistema de medición y retroalimentación SIMAPRO. Un total de 37 propuestas no requerían de una inversión monetaria; aquellas que sí lo necesitaban fueron clasificadas según su prioridad por el Consejo Bipartito de Modernización (Ingenio Tala).

El proceso culminará con el diseño de un nuevo sistema de categorización de puestos por competencias, orientado a la multihabilidad y funcionalidad, diseñado y gestionado de forma bipartita por empleadores y sindicato. Se complementa con un plan de carrera y un sistema de compensación fija y variable, sobre la base de competencias y contribuciones a la productividad.

Los impactos del SIMAPRO se pueden clasificar en tangibles e intangibles. Ambos son soportes de la mejoría de la productividad y condiciones de trabajo. Entre los impactos intangibles, destaca la generación de un clima de mayor confianza entre empleadores y sindicato. Mientras que en el pasado la relación laboral se caracterizaba por conflictos y desentendimientos mutuos, con un promedio de una huelga anual, en la actualidad hay un intercambio constante de información y un diálogo permanente para arribar a acuerdos, con una visión estratégica de modernización construida entre los actores. A nivel del ingenio, la comunicación y el diálogo empiezan a mejorar. Por ejemplo, el clima laboral, medido a partir de las dimensiones del Trabajo Decente, mejoró en un 10% en un ingenio integrante del proyecto (Ingenio Presidente Benito Juárez).

En cuanto a los impactos tangibles, se ha incrementado de modo importante la capacitación a los trabajadores, muchos de los cuales escasamente habían tenido una sola oportunidad de acceso a esta en su vida laboral. En uno de los 14 ingenios del proyecto SIMAPRO se incrementaron en más de 300% las horas de capacitación - persona (de 3.000 a 10.000 horas). Con los perfiles de riesgo SAFEWORK y la intensificación de la política de atención a la seguridad en el trabajo, en el mismo ingenio se redujeron los accidentes de trabajo de 124 a 26, entre 2009 y 2010, comparando el mismo período de 10 meses. Otro indicador que experimentó un avance sustantivo fue el ausentismo, que se redujo desde 7.0% a 3.5% entre los mismos períodos anteriores, mientras que el tiempo perdido del proceso debido al recurso humano (sea por errores o falta de asistencia) disminuyó de 3.0% a 0.5%.

Los resultados de este proyecto sectorial se presentaron como una buena práctica de diálogo social en la 99ª Conferencia Internacional del Trabajo

en Ginebra, bajo la modalidad de actividad paralela a la Conferencia ("side event"). Expusieron sus puntos de vista sobre esta experiencia los tres actores involucrados en el diálogo sobre el proceso de modernización del sector: el Presidente de la Cámara Empresarial, el Secretario General del Sindicato de la Industria y el Secretario de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En las tres intervenciones se destacó el rol que el SIMAPRO ha desempeñado en el diseño y la puesta en práctica de los acuerdos sectoriales.

Esta experiencia de la agroindustria azucarera ha servido de referencia para la aplicación de modelos similares del SIMAPRO y diálogo social en los sectores de turismo y autopartes en México. Especial interés ha concitado la aplicación del SIMAPRO a 50 pequeñas y medianas empresas en el Estado de Morelos, un proyecto que comenzó en el segundo semestre de 2010 y cuenta con apoyo de los gobiernos estatal y federal (<http://www.simapro.org>).

Cuba es otro de los países en donde se aplica el SIMAPRO. La experiencia del azúcar en México fue transferida, de manera contextualizada y al mismo sector, en el marco de un diálogo entre el ministerio del ramo, las gerencias de las plantas y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Azúcar (SNTA).

A finales de 2010, el SIMAPRO se aplica de manera completa y abarca todas las áreas (campo, fábrica y derivados), en 10 complejos azucareros y parcialmente, en otras 11 plantas. En 2009, en todas estas plantas, se efectuaron alrededor de 1.800 juntas de retroalimentación sobre las mediciones de productividad y se aplicaron 2.161 propuestas de mejora.

Al igual que en México, los resultados fueron positivos: se redujeron los accidentes de trabajo y se reportaron avances en los indicadores de eficiencia productiva, costos y calidad, como efectos directos de la aplicación del SIMAPRO. Por ejemplo, en un ingenio se mejoró la productividad integral en la zafra en un promedio de 10.0% anual, entre 2006 y 2010, manteniéndose en un 20.0% por sobre la meta anual establecida para este ingenio.

En la buena práctica de Cuba resalta la vinculación del SIMAPRO con la compensación variable de los trabajadores. En un caso se lograron duplicar los salarios por resultados en productividad, medidos a través del sistema. Como resultados intangibles, en materia de cultura laboral se han observado mejoras sustanciales en la participación de los trabajadores en la detección oportuna de problemas, en la cohesión interna de los equipos de trabajo que intervienen en el proceso productivo y en la interiorización de los principios de buena práctica manufacturera de alimentos (limpieza, orden e higiene).

En **República Dominicana**, el SIMAPRO –en especial a través de las GAEC–, se ha puesto en vigor principalmente en la industria de ensambles de exportación (zona franca): confección, calzado y dispositivos médicos. Bajo la dirección del Instituto Nacional de Formación Técnica y Profesional (INFOTEP), entre 2004 y 2010 se elaboraron y aplicaron unas 80 GAEC para el mejoramiento de la eficiencia y calidad en los ensambles mencionados, beneficiando a 60 empresas del sector de la zona franca. En los últimos dos años, el INFOTEP se ha focalizado en elaborar GAEC que atiendan temas críticos transversales en este sector, como la aplicación de las herramientas de orden y limpieza "5S", de gestión "Lean Manufacturing" y el "Mantenimiento Productivo Total" (TPM).

Una encuesta de opinión a empresarios y trabajadores demostró que la aplicación del SIMAPRO, a través de las Guías de Autoformación, ha impactado en el incremento de la eficiencia, la reducción del porcentaje de defectos, la mejora de la calidad, la disminución del ausentismo y de la tardanza, el cambio de actitud y la capacidad de respuesta del trabajador ante las situaciones propias del trabajo. Todo esto repercute en la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas, así como en las remuneraciones de los trabajadores.

En **Chile** (<http://new.simapro.cl/>) el SIMAPRO comenzó en 2007 en el sector frutícola exportador, a partir del diálogo social entre empresarios y sindicatos del rubro. La experiencia piloto se realizó en dos empresas con tres huertos de uva de mesa y un embalaje de fruta fresca. En la precosecha 2007-2008 se capacitaron 150 trabajadores transitorios con las GAEC, fundamentalmente mujeres (en especial en el embalaje). En 2008, después de la adaptación de la metodología del SIMAPRO a la realidad de la empresa chilena, se aplicó en cuatro empresas, donde se capacitaron 555 trabajadores con las GAEC, de las cuales dos utilizaron la herramienta de medición y retroalimentación, logrando un promedio de 26 puntos de efectividad en mejoramiento de la productividad.

A fines de 2010 un total de 20 empresas aplica este sistema en Chile. Además del sector de fruta para la exportación, están adheridas empresas vitivinícolas, de materiales para la construcción (ladrillos) y de cuerpos de molienda para la minería. El número acumulado de trabajadores capacitados con las GAEC se elevó a 2,274; en seis empresas se está aplicando la herramienta de medición y retroalimentación en forma permanente. El resultado consolidado de la

aplicación del SIMAPRO en las empresas, al comparar 2008 con 2009, fue un incremento de la productividad de 16%, de la calidad por trabajador empleado en el embalaje en 39.6%, y las remuneraciones de los trabajadores en 22%.

Como ejemplos de resultados tangibles, destaca la reducción del índice de rotación de personal en el sector frutícola; en una empresa cayó desde 60% a 15% entre 2007 y 2010. A partir de la aplicación de las GAEC, se estableció un tiempo para que los colaboradores puedan realizar ejercicios de pausa en su lugar de trabajo; con esto disminuyeron a cero las licencias médicas por enfermedades profesionales y accidentes de trabajo en la temporada 2009-2010.

En cuanto a los resultados intangibles, en algunas empresas se han establecido lugares de capacitación, esparcimiento y recreación para los trabajadores de temporada, buscando elevar su calidad de vida durante los meses que permanecen lejos de sus hogares.

Debido a los impactos positivos de las experiencias iniciales, a mediados de 2010 se diseñó y efectuó un curso de transferencia de la metodología y experiencia del SIMAPRO en el sector frutícola, a un grupo de 110 consultores y 80 mandos medios de 12 empresas, de los sectores en que se ha aplicado este sistema. El curso considera el desarrollo de competencias de comunicación efectiva, trabajo en equipo, solución de problemas y conflictos y gestión del tiempo.

El objetivo es incorporar a un número muy superior de empresas y trabajadores en el sector frutícola, así como de otros rubros de la economía chilena. Este proyecto cuenta con el apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), un organismo ejecutor de políticas públicas de Chile.

En síntesis

Las diversas experiencias en países de la región reflejan que el SIMAPRO constituye una propuesta viable de diálogo social, que conduce a resultados e impactos positivos en materia de productividad y trabajo decente. Al construirse desde abajo, permite lograr mejoras de bajo costo, convirtiéndose en un instrumento apropiado para generar opciones frente a los desafíos permanentes de elevar la productividad y competitividad que enfrentan las organizaciones en el contexto de economías abiertas al exterior. A través de la *práctica del diálogo social diaria* que conlleva el SIMAPRO, se construye un cambio equilibrado en las organizaciones en materia de productividad y trabajo