

Manual del formador

Introducción y Módulo 1



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2013
Segunda edición 2014

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT. Programa SCORE Perú

Módulo 1. La cooperación en el lugar de trabajo. La base del éxito empresarial. Manual del formador.
Lima: OIT/ Programa SCORE Perú, 2014. 64 p.

Participación de los trabajadores, comunicación en el trabajo, desarrollo gerencial, trabajo en equipo, esquema de gestiones, organización del trabajo, estrategia de gestión, estrategia empresarial, empresa.

13.06.7

978-92-2-329482-3 (impreso)

978-92-2-329483-0 (web pdf)

NOTA IMPORTANTE: Para una mejor facilitación y comprensión de SCORE se han incluido, en esta edición, referencias a herramientas relacionadas a los temas correspondientes con el fin de adaptarlas al contexto local.

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: biblioteca_regional@ilo.org

Vea nuestros sitios en la red: www.ilo.org/americas/publicaciones y www.ilo.org/lima

Impreso en Perú

Tabla de Contenido

Instrucciones	V
Parte A: Introducción a SCORE y preparación para la formación	1
1. Breve introducción al programa SCORE	1
2. Módulos SCORE	2
3. Un taller típico del módulo	4
3.1. Proceso de formación por módulo	4
3.2. Participantes en la formación SCORE	6
3.3. Preparación para los talleres	6
4. ¿Cómo impartir el taller SCORE?	7
4.1. Principios para la formación de adultos	7
4.2. Promover la igualdad de género y la diversidad de los participantes	9
4.3. Herramientas de formación en la sala de clase	10
Información sobre la adaptación de los materiales del Módulo 1 de SCORE a la realidad y contexto del Perú	18
Parte B: Módulo 1: La cooperación en el lugar de trabajo	20
1. Objetivos del Módulo	20
2. Programa del taller	21
3. Planes de sesión	21
Módulo 1, día 1, sesión 1: Introducción a SCORE	22
Módulo 1, día 1, sesión 2: Definir las metas de su empresa	24
Módulo 1, día 1, sesión 3: En qué consiste la cooperación en el lugar de trabajo	26
Módulo 1, día 1, sesión 4: Mejorar la cooperación en el lugar de trabajo	28
Módulo 1, día 2, sesión 5: Comunicación de la información	30
Módulo 1, día 2, sesión 6: Mejoras en el lugar de trabajo con el programa 5S	32
Módulo 1, día 2, sesión 7: Medición de las mejoras en el lugar de trabajo	34
Módulo 1, día 2, sesión 8: Iniciar la acción	36
4. Entregas	37
Entrega 1: Día 1. Actividad para romper el hielo: Rompecabezas de cuadrados	37
Entrega 2: Los cinco módulos SCORE	38
Entrega 3: Programa del taller	39
Entrega 4: Medidor de rendimiento	40
Entrega 5: Lista de control del rendimiento	41
Entrega 6: Formulario de evaluación	44
Entrega 7: Proyectos, Indicadores y Matriz de Método (PIM)	45
Entrega 8: Plan de Mejoramiento Empresarial	47
Entrega 9: Evaluación del taller	48
5. Notas del facilitador:	50
N/F 1: Lista de tareas del formador	50
N/F 2: Día 1. Actividad para romper el hielo: Ejercicio rompecabezas de cuadrados	51
N/F 3: Día 2. Actividad para romper el hielo: Inventario de habilidades	54
N/F 4: Instrucciones del formador: Dibuje el área de producción de una empresa	54



Este manual del formador está diseñado para permitir que los usuarios puedan entender el enfoque de formación y la metodología del programa SCORE de la OIT y ayudar al formador a preparar e impartir los talleres de formación SCORE. Contiene información e instrucciones para impartir los cinco módulos de formación SCORE de manera profesional en el salón de clase.

¿Para quién es este manual del formador?

Este manual está dirigido a los formadores nuevos o aquellos que tengan experiencia, que hayan asistido a los talleres SCORE de Formación de Formadores (FdF). El manual les ayudará a generar oportunidades para que los participantes se involucren activamente con el material y les ofrece las herramientas específicas que les ayudarán a llevar su aprendizaje de la clase al trabajo.

¿Cómo usar este manual?

Los formadores pueden usar este manual de dos maneras:

1. Para saber de qué se trata el programa SCORE y conocer los principios generales de la formación de adultos, los formadores pueden estudiar por su cuenta la parte

A del manual. La parte A abarca un resumen del programa SCORE y la estrategia de formación.

2. Para preparar y dirigir la formación SCORE, los formadores pueden usar los planes de cada sesión, las instrucciones paso a paso y las entregas que se muestran en la parte B del manual.

Para asegurar que la formación impartida sea de alta calidad y que cumpla con los estándares de la OIT, se aconseja que los formadores utilicen este manual junto con otros materiales de apoyo:

- Los manuales SCORE de formación de los módulos 1 al 5
- Los manuales SCORE del formador de los módulos 1 al 5
- Las presentaciones SCORE de PowerPoint de los módulos 1 al 5
- El manual SCORE de visitas empresariales
- Los formularios SCORE para la evaluación de línea de base y evaluación de progreso de la empresa



Parte A: Introducción a SCORE y preparación para la formación

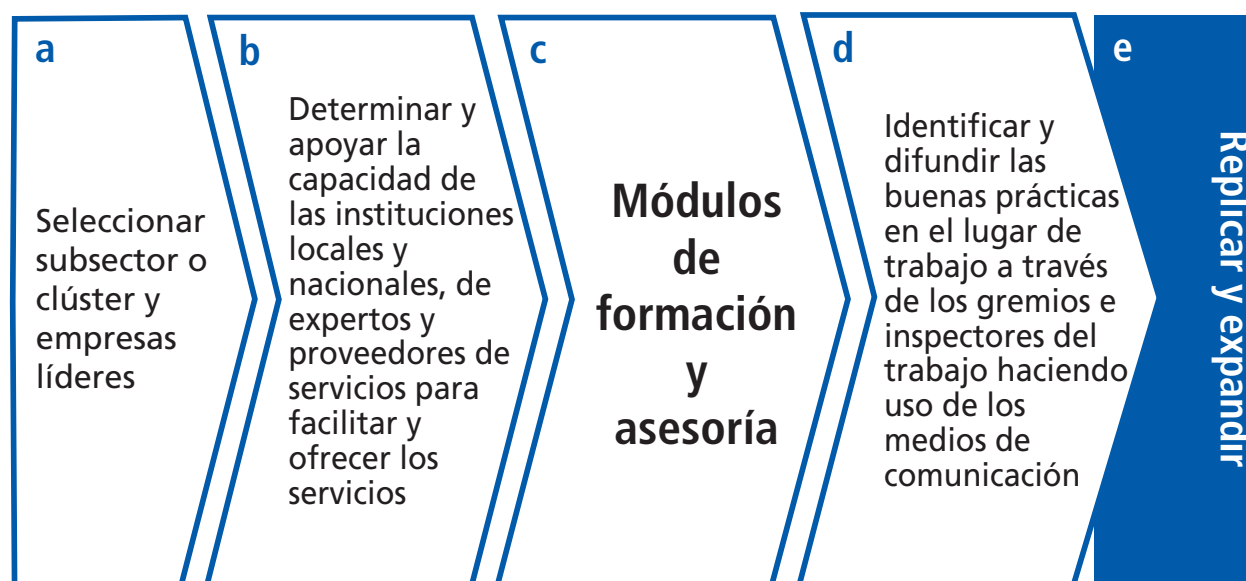
1. Breve introducción al programa SCORE

SCORE es un programa mundial de asistencia técnica desarrollado por la OIT para apoyar el desarrollo de las PYMES y crear trabajos decentes. El programa apunta a resolver los problemas que afrontan las PYMES por medio de una formación breve para gerentes y empleados, junto con concertación y orientación in situ con expertos para mejorar la calidad, incrementar la productividad,

implementar buenas prácticas en el lugar de trabajo y mejorar los sistemas de gestión. El fin último de SCORE es ayudar a que las empresas mejoren la calidad y la productividad, así como las relaciones entre trabajadores y gerentes, a través de la comunicación y el diálogo. Se espera que esto tenga un impacto o efecto a largo plazo en el progreso general y en la rentabilidad de la empresa.

Estrategia de implementación de SCORE

En esta figura se muestra, paso a paso, el método de implementación de SCORE en un país.



Hay información más detallada en la guía de implementación de SCORE.

El programa se basa en el conocimiento y la experiencia acumulados durante el desarrollo del Programa de la OIT de Mejoramiento de las Fábricas en Asia. Además, este enfoque es coherente con las demandas actuales en cuanto a la responsabilidad social aplicada a

las prácticas laborales en el lugar de trabajo. Este programa está siendo implementado en los siguientes países:

- China
- Colombia
- Ghana

- India
- Indonesia
- Sudáfrica
- Vietnam

Grupo objetivo

El programa está dirigido a pequeñas y medianas empresas (PYMES) de varios sectores seleccionados que buscan mejorar su productividad, competitividad y condiciones de trabajo. Se espera que participen en los talleres de los módulos y en las actividades posteriores de seguimiento. Los beneficiarios finales son los trabajadores y la gerencia de la PYMES, incluidos los pequeños exportadores y subcontratistas en industrias con alto potencial de creación de empleos. El tamaño de las PYMES será de entre 50 y 250 empleados aproximadamente. Estas PYMES tienen la capacidad de adoptar nuevos enfoques y metodologías en sus operaciones y son lo suficientemente grandes para tener el flujo de

caja necesario para pagar servicios que tengan un impacto directo en las mejoras operacionales.

Otros beneficiarios directos son:

- Los gremios locales: se les formará en la comercialización del programa así como en representar a sus integrantes y abogar por el cambio.
- Proveedores de servicios de formación: se les formará y acompañará en la venta e implementación de la formación y asesoría a las PYMES.
- Los inspectores del trabajo y medios de comunicación: el proyecto dará soporte a los inspectores del trabajo para llegar a la comunidad empresarial local a través de los medios de comunicación y otros enfoques locales. A su vez, les ayudará a los inspectores a promover el cumplimiento de las leyes laborales nacionales y de mejores prácticas en el lugar de trabajo.

2. Módulos SCORE

El programa de formación SCORE contiene cinco módulos:

1. Cooperación en el lugar de trabajo
2. Calidad
3. Productividad mediante una producción más limpia
4. Administración del recurso humano
5. Seguridad y salud en el trabajo

Cada módulo está acompañado de un taller de dos días que será dictado por el formador.

Los formadores les presentan a los participantes los conceptos básicos del tema y les brindan la oportunidad de aprender sobre las diferentes herramientas que les pueden ayudar a hacer mejoras según el tema de interés.

Cada módulo del programa se basa en el tema general y trata los mismos temas básicos, como la cooperación en el lugar de trabajo, técnicas conjuntas de resolución de problemas, comunicación abierta entre trabajadores y gerentes, enfoques basados en sistemas para el mejoramiento en el lugar de trabajo y medición del progreso para el mejoramiento continuo.

1 Este es el tamaño ideal de las empresas. Si los servicios los demandan empresas que están por debajo o por encima del límite del tamaño mencionado, el proyecto puede aprovechar estas oportunidades.

Teniendo en cuenta que los temas y el contenido están unidos por los objetivos principales del programa, le recomendamos que revise no solo el módulo que dictará, sino también los otros módulos del programa. También hemos incluido un breve resumen de cada módulo en este manual.

El módulo 1 es una “prueba” para la comercialización y la presentación de SCORE

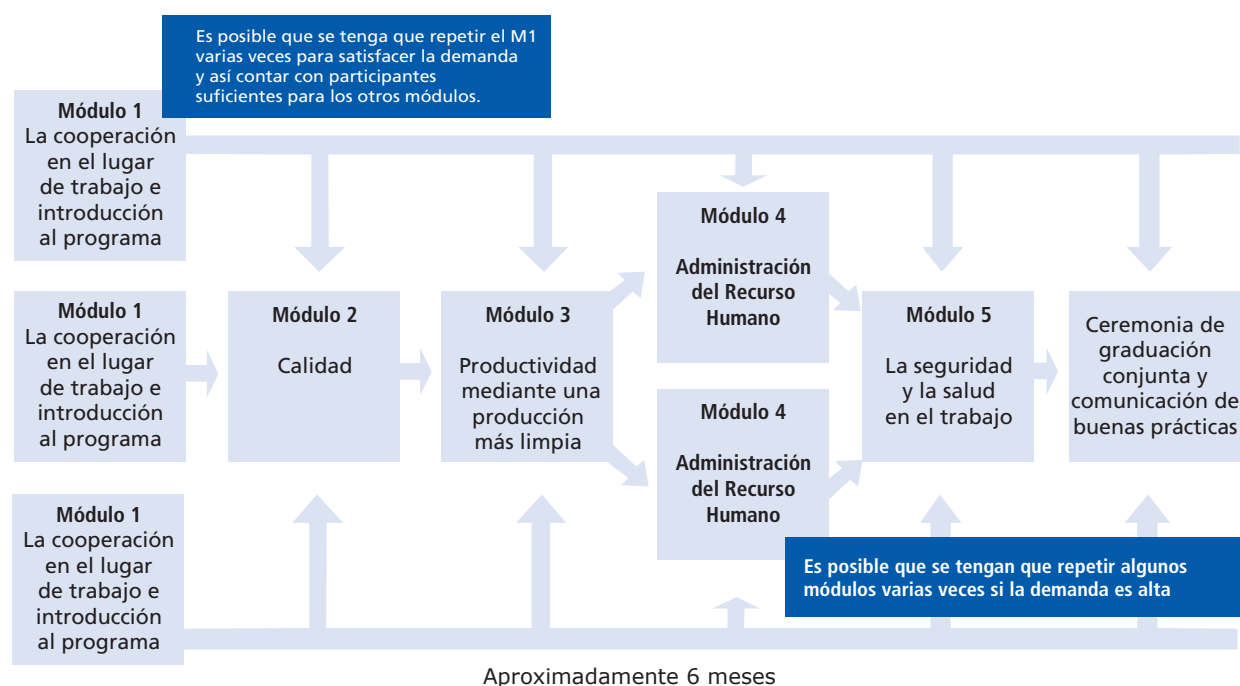
Inicialmente las empresas se inscriben en el módulo 1: La cooperación en el lugar de trabajo, el cual es una prueba para despertar interés en el programa de formación SCORE. El primer taller no solo les enseñará a las empresas participantes los conceptos básicos de la cooperación en el lugar de trabajo que son la base de los otros módulos, sino que también servirá de introducción a los otros cuatro módulos para persuadir a las empresas de que se inscriban en ellos de acuerdo a sus necesidades. Por lo tanto, el primer taller puede ser decisivo para el éxito del programa y debe planearse muy bien. Los beneficios de este enfoque son:

- Un programa basado en la demanda: las empresas se inscriben en los módulos ba-

sadas en lo que consideren de beneficio para ellas.

- Mayor compromiso: como las empresas deciden por sí mismas a qué módulos quieren asistir, se puede esperar un mayor interés de su parte.
- Un programa más efectivo con relación a los costos: los módulos de formación se imparten a las empresas que realmente los necesitan.
- Un mayor alcance: en general, es posible formar a más empresas.

Para lograr un mayor alcance y reducir las barreras para la participación, el taller del módulo 1 se puede ofrecer gratis, a un bajo precio o a un precio subvencionado que atraiga la atención hacia los otros módulos. Después del taller, las empresas pueden inscribirse en cualquiera de los otros cuatro módulos según sus necesidades. Si la demanda es alta, tendrán que realizarse varios talleres del módulo 1 u otros módulos (ver el siguiente gráfico). Si la demanda de los módulos adicionales es baja, es posible que se deba repetir el M1 hasta que se encuentren suficientes participantes para los demás módulos.



Módulos 2 a 5

Los módulos del dos al cinco deben ofrecerse a un precio que permita recuperar costos, pero que sea competitivo. El programa debe llevar a cabo una investigación de mercado para determinar el precio.

La formación en estos módulos deberá ser flexible, ya que las empresas se inscriben en los módulos de acuerdo a sus necesidades.

Ceremonia de graduación y evento de comunicación de buenas prácticas

Al final del ciclo de formación, habrá una ceremonia de graduación y un evento de co-

municación de buenas prácticas. Todas las empresas que participaron en al menos una de las formaciones están invitadas a asistir a este evento, donde se les pedirá realizar una presentación de las mejoras en su empresa.

Las perspectivas de esta ceremonia pueden motivar a los participantes y fomentar la **competencia sana** entre las empresas participantes. Los formadores pueden invitar a partes externas, como compradores y otras entidades, con el fin de crear oportunidades para que las empresas participantes puedan presentar sus resultados a las partes interesadas.

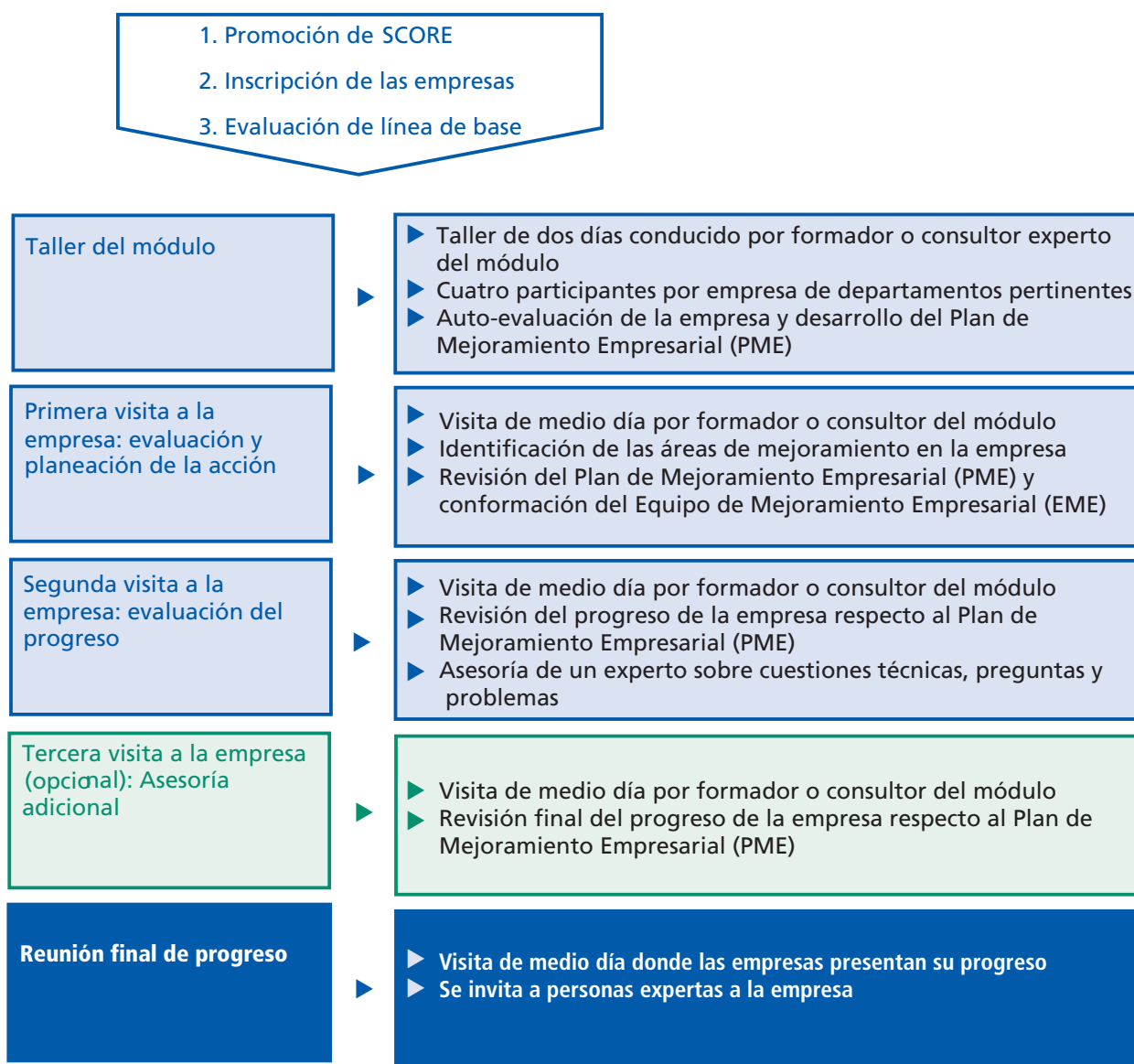
3. Un taller típico del módulo

3.1. Proceso de formación por módulo

Para tener una idea clara del nivel de complejidad y de las necesidades de las empresas en cuanto a formación, los formadores realizan una evaluación de línea de base de las condiciones de cada empresa antes del primer taller en clase. La evaluación reúne antecedentes de la empresa pertinentes para la formación y sirve como punto de partida para que estas empresas mejoren sus operaciones y su rendimiento.

- ▶ El formulario de evaluación de línea de base se puede encontrar en el anexo 7.1 del Manual del Formador. Cómo se realizan las visitas empresariales.
- ▶ Para más información, revise la Guía de visita empresarial SCORE (Manual del Formador ¿Cómo se realizan las visitas empresariales?)

Programa SCORE - Proceso de formación



Visitas Empresariales de seguimiento

Después del taller en clase, los formadores visitarán cada empresa participante para brindar orientación y acompañamiento en el sitio de trabajo. Durante las visitas a las empresas, se espera que los formadores:

- ▶ Revisen los planes de mejoramiento empresarial (PME).
- ▶ Ayuden a las empresas a conformar el equipo de mejoramiento empresarial (EME).
- ▶ Efectúen una inspección en la empresa junto con el EME para verificar el plan de mejoramiento empresarial.
- ▶ Brinden orientación a la empresa sobre la medición de las mejoras.

La **Guía de visita empresarial SCORE** ofrece información a fondo sobre cómo realizar visitas empresariales.

3.2. Participantes en la formación SCORE

Las empresas participantes en SCORE pueden enviar **hasta cuatro personas** por empresa durante la formación presencial.

- ▶ Se debe motivar a las empresas a que envíen participantes que trabajen en el departamento al que el módulo hace referencia (por ejemplo recursos humanos en el caso del módulo 4).
- ▶ SCORE está diseñado tanto para **trabajadores como para gerentes**. Se requiere que las empresas envíen al menos dos trabajadores a los talleres, pues es la mejor manera de iniciar o mejorar la comunicación abierta entre trabajadores y gerentes. Asimismo, garantiza que los trabajadores estén aprendiendo de primera mano los conceptos que afectarán su ambiente de trabajo.
- ▶ Para asegurar que haya **consistencia** en todo el programa es importante tener **un gerente**. Lo ideal sería que el gerente general o el propietario de cada fábrica asista a **todos** los talleres del módulo al que la empresa se inscribió. De esta manera el participante puede valerse de las enseñanzas previas y explicar conceptos con los que los participantes nuevos pueden no estar familiarizados.
- ▶ En ofertas anteriores del Programa de Mejoramiento de las Fábricas y del programa SCORE, se consideró que el nivel de asistencia relativamente alto de los gerentes fue un factor clave para que los cambios recomendados se implementaran.

En términos generales, la composición ideal de los participantes debe reflejar diversidad, relevancia e idoneidad. La diversidad se refiere a que debe haber una representación de personas con diferentes cargos, de diferentes departamentos y diferentes niveles. La relevancia asegura que el personal que asista

tenga relación directa con el contenido de la formación, incluidas personas con poder decisorio, gerentes y operarios. La idoneidad tiene que ver con una distribución adecuada entre gerentes y trabajadores, y entre hombres y mujeres, quienes deben recibir motivación especial para participar.

El grado de comprensión de los participantes sobre los temas tratados en SCORE puede variar. Algunos tienen cargos administrativos y es posible que anteriormente hayan estado en formaciones sobre temas particulares. También es posible que otros, quizá la mayoría de los trabajadores, no hayan asistido antes a este tipo de formación y que aún así conozcan los aspectos prácticos de su rutina laboral.

Para el éxito de la formación, es vital que los formadores comprendan a fondo el programa SCORE. SCORE es un programa apasionante que puede avivar el entusiasmo de todos los participantes. Por ello es importante que los formadores se familiaricen con el programa y sus principios.

3.3. Preparación para los talleres

Las siguientes indicaciones serán de utilidad para los formadores o consultores cuando se preparen para impartir los talleres de formación.

Selección del lugar

El formador o consultor tiene que identificar el lugar que mejor se acomode al gusto y a las necesidades de los participantes, pero sin salirse del presupuesto. Las empresas o clústeres a los que se dirige el programa se acercan más a un grupo objetivo de primera calidad y, por lo tanto, las formaciones deberán realizarse en lugares cómodos y modernos. La experiencia indica que, por lo general, estos grupos esperan que los lugares sean de fácil acceso, por ejemplo, que estén ubicados en un punto central en vez de zonas periféricas. Estos lugares de formación deben ofrecer ciertos servicios, como salas equipadas, limpias, de tamaño adecuado y con aire acondicionado, instalaciones sanitarias limpias, y servicio rápido y puntual

durante los descansos, con comida apropiada en una cafetería o restaurante. Estos grupos objetivo prefieren talleres que no requieran alojamiento y que les den tiempo para regresar a sus empresas al final de cada día de taller.

Diseño del programa del taller

La duración recomendada de un taller es de dos días por módulo. Este manual le proporciona el programa de cada módulo, que cubre dos días de sesiones de formación.

Cada módulo consiste en ocho sesiones (cuatro por día). Este formato le permite adaptar la formación según el tiempo disponible. De esta forma, un módulo se puede impartir en un día (si se seleccionan cuatro sesiones, según las necesidades) o dividirlo en varias tardes (una sesión por cada tarde).

Para lograr una participación activa en el aprendizaje, se han incluido actividades

grupales como debates, ejercicios, actividades para romper el hielo y juegos de rol, en las sesiones de todo el taller. Sin embargo, invitamos a los formadores a que enriquezcan estas sesiones con otras actividades útiles que se adapten a las necesidades de los participantes. Las técnicas que se presentan en el siguiente capítulo les serán de ayuda.

Preparación de los materiales de formación

El paquete de formación SCORE trae manuales para los participantes que incluyen la mayor parte del material de formación necesario. Cada participante debe tener su propio manual de formación.

Las entregas, que aparecen en una lista en los planes de las sesiones, deben prepararse con anterioridad en número suficiente para los participantes. Estas entregas incluyen listas de control adicionales, programas de talleres, formularios de evaluación, etc.

4. ¿Cómo impartir el taller SCORE?

El papel del formador de SCORE es mejorar de manera significativa el impacto del aprendizaje en los participantes durante el taller. Es muy importante que los participantes tengan la oportunidad de ensayar las herramientas y técnicas, y de discutir sus reacciones con respecto al tema del taller.

4.1. Principios para la formación de adultos

Es bien sabido que los adultos adquieren la mayor parte de su conocimiento a partir de su propia experiencia. Además, saben lo que quieren aprender y necesitan espacio para aportar sus experiencias y opiniones. Al brindar estas oportunidades, su motivación aumentará, se asegurará la relevancia del tema y propiciará su participación activa.

Los estudios demuestran que las personas recuerdan:

- 20% de lo que escuchan
- 40% de lo que ven y escuchan
- 80% de lo que descubren por sí mismos

La gente recuerda mejor lo que ellos mismos han dicho, por lo que los formadores deben tratar de no hablar demasiado. Recuerde, el adulto es un aprendiz **MADURO**:

- **Motivados.** Como adultos, los participantes eligieron estar en la formación de SCORE porque saben que les será de utilidad.
- **Activos.** Los adultos aprenden y recuerdan mejor cuando se les hace partícipes activos del proceso de aprendizaje.

- **Delimitan el tiempo.** Los adultos y, sobre todo, los gerentes y trabajadores son personas ocupadas. Su tiempo es oro y solo aprenden cuando la información les es relevante.
- **Utilitarios.** Los adultos quieren llegar a resultados concretos; por eso se sentirán más motivados cuando la información sea útil y aplicable de manera directa a su empresa.
- **Receptivos.** Los adultos pueden evaluar sus propias fortalezas y debilidades y responder a ellas. Los comentarios constructivos los motivan a tomar medidas que mejoren su situación.
- **Opinan.** Los adultos traen a la formación una riqueza de experiencias personales y profesionales.
- Siempre asegúrese de que las reglas estén claramente establecidas, que todos estén de acuerdo con ellas y que los participantes tengan las mismas expectativas.
- Haga comentarios y haga evaluaciones con regularidad durante el taller para que los participantes tengan la oportunidad de verificar si han aprendido.

Aprendizaje participativo y basado en la acción

También conocido como “aprender haciendo”, el aprendizaje basado en la acción reduce al mínimo la charla del instructor. En un programa basado en la acción, predominan los ejercicios prácticos en la sesión de formación, lo que permite que los participantes analicen sus experiencias y aprendan de ellas.

Está diseñado como un programa de aprendizaje orientado hacia la acción; este método se sigue en todas las sesiones del módulo, que incorporan ejercicios en cada una de ellas. Estos ejercicios forman parte de los Planes de Mejoramiento Empresarial (PME) que se desarrollan en la última sesión de cada módulo.

La metodología de formación SCORE es participativa, es decir, involucra a todos los participantes de manera activa en el proceso. El aprendizaje surge por el entusiasmo y la motivación que despiertan los ejercicios que son específicos para sus necesidades de aprendizaje. Aprenden mejor cuando pueden relacionar los temas con sus experiencias personales o con cuestiones sociales.

Recuerde siempre que un método participativo de formación no lo exime a usted de ser la fuente principal de experiencia en el tema. Los participantes le pedirán que aclare algunos temas de vez en cuando durante las sesiones de formación. Prepárese mentalmente con anticipación para esas preguntas y para dar las respuestas correctas.

Aprendizaje divertido

Todas las personas aprenden mejor cuando se divierten, pues las ideas principales y los

Creación de un ambiente que propicie el aprendizaje

Una tarea clave de los formadores de SCORE es establecer desde el inicio un ambiente que propicie el aprendizaje. Por lo tanto, es de suma importancia que el formador genere una atmósfera de confianza. Lo ideal es que convenza a los participantes de que el taller será de gran ayuda y beneficio para el mejoramiento, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Estos son algunos consejos:

- Tenga en cuenta que la distribución de las sillas debe permitir un contacto cara a cara. Por ejemplo, se pueden organizar en forma de herradura, medio círculo o pequeñas mesas redondas (grupos).
- Considere la posibilidad de hacer una ceremonia de apertura con un invitado de alto perfil o estatus para dar inicio al taller. Sin embargo, tenga cuidado, pues si no se organiza bien, un evento como estos podría malgastar el tiempo.
- Presente los objetivos generales del taller paso a paso a lo largo del programa.

mensajes clave se asimilan y recuerdan con mayor facilidad si están conectados a recuerdos felices. Además, cuando las personas disfrutan el momento tienden a estar más

dispuestas a recibir ideas nuevas y están más motivadas a asumir riesgos que los saquen de su comodidad. Muchas de las metodologías descritas a continuación le ayudarán a crear un ambiente de aprendizaje divertido.

Estas son las DIEZ reglas de oro de un formador efectivo

- **Relájese.** Prepare la sesión minuciosamente, conserve una buena actitud, permanezca calmado y controlado durante la formación.
- **Esté alerta.** Mantenga el contacto visual, desplácese por toda la sala y responda a todos los participantes.
- **Trabaje en equipo.** Póngase totalmente de acuerdo con los otros formadores; nunca discuta frente a los participantes.
- **Sea metódico.** Mantenga una estructura y una secuencia lógica en cada sesión.
- **Use los materiales de manera efectiva.** Estudie muy bien los módulos relevantes y procure que siempre haya una relación entre lo que enseña y los manuales.
- **Apunte a la variedad.** Mantenga la atención de los participantes utilizando varias técnicas, herramientas y ayudas visuales.
- **Interactúe.** Haga preguntas abiertas que permitan que los empresarios descubran las soluciones por ellos mismos. En lugar de enseñar, facilite.
- **Respete el ritmo de los empresarios.** Propicie un ambiente que permita que las personas hagan preguntas. La única pregunta 'tonta' es la que no se hace.
- **Sea consciente del tiempo.** Ríjase por horario y dé ejemplo comenzando a tiempo.
- **Finalice la sesión apropiadamente.** Nunca se detenga de manera abrupta, aún si se acaba el tiempo. Al final de la sesión, verifique si los objetivos de aprendizaje se han logrado.

4.2. Promover la igualdad de género y la diversidad de los participantes

Los hombres y las mujeres perciben y actúan de forma diferente, ya sea voluntaria o involuntariamente. En los programas de formación es crucial reflexionar sobre esto y tener en cuenta los roles de cada género. La concientización sobre los aspectos de género en la interacción social facilita el proceso de aprendizaje y posibilita los cambios. El enfoque didáctico que promueve la igualdad de género apunta a responder cómo y en qué condiciones las mujeres y los hombres aprenden mejor.

Hay prácticas que están más orientadas hacia un género que hacia el otro o que bajo ciertas circunstancias puedan ser de preferencia para uno u otro. A los hombres, por ejemplo, les parece difícil hablar de cuestiones personales con otros hombres o son escépticos con respecto a los métodos que recurren a la creatividad, como pintar o el juego de roles. A las mujeres, por su lado, les intimida participar en debates abiertos o evitan tomar el liderazgo o ser representantes. Estos son, sin embargo, patrones de comportamiento aprendidos que no tienen nada que ver con la naturaleza del hombre o de la mujer. Los formadores deben tener esto en cuenta.

La diversidad de los métodos, la combinación de formas de trabajo informativas, creativas y formadoras de personalidad, así como la utilización de ayudas visuales, garantizarán que todos aquellos que participen en el programa de formación valoren su inversión y tengan la oportunidad de probar algo nuevo.

Con el lenguaje transmitimos contenido educativo, pero también ideas, pensamientos y sentimientos, que incluyen creencias comunes, percepciones y prejuicios. Cualquiera que sea la situación, es esencial que hombres y mujeres sean incluidos en las comunicaciones verbales y escritas y que sientan que se les está hablando directamente. El lenguaje neutral en términos de género es un requisito, en especial, para los gerentes que asistan al taller. Las investigaciones empíricas, por ejemplo, demuestran los siguientes patrones de comportamiento específico de acuerdo al género:

- Los hombres tienden a hablar más tiempo, interrumpen a los participantes y a los líderes del taller y apoyan a sus compañeros hombres. Hablan en voz alta, hacen alusiones sexistas y alardean de sus habilidades.
- Las mujeres trabajan por medio del debate, es decir, hacen intervenciones frecuentes pero cortas que ayudan a que la conversación siga su curso. Apoyan a los hombres, por lo general, al tomar una posición crítica ante sus compañeras. Reconocen sus debilidades y, por lo general, muestran una actitud despreocupada al hablar de sus fortalezas.

Por lo general, los formadores y en especial los líderes del taller deben estar listos para detectar el comportamiento relacionado con el género. En primer lugar, las mujeres deben recibir motivación para participar en los talleres SCORE. En caso de que la mayoría de los participantes del taller sean hombres, los formadores deben invitar igualmente a las mujeres para que intervengan.

Las reglas que se establezcan al inicio del programa de aprendizaje y con las que todas las partes estén de acuerdo pueden ayudar a aumentar la responsabilidad personal y tener un efecto de autorregulación. Además,

contribuyen a la no discriminación e igualdad de género durante el taller.

¿Cuáles podrían ser las reglas en los talleres de formación?

- Usar un lenguaje neutral con respecto al género.
- Restringir la duración de las intervenciones.
- Dejar que las personas terminen de hablar.
- No permitir comentarios sexistas ni ofensivos sobre los participantes o sus antecedentes.
- No generalizar las características relacionadas con el género.

4.3. Herramientas de formación en la sala de clase

Ayudas visuales

Las ayudas visuales contribuyen a la transmisión del conocimiento. Aportan variedad, facilitan la retención e ilustran lo que el formador está tratando de enseñar. Los siguientes son algunos ejemplos de ayudas visuales.

Diapositivas de PowerPoint

Todas las sesiones de SCORE tienen una presentación en formato PowerPoint para los módulos que lo requieren. Los formadores deben usar las diapositivas de PowerPoint que vienen con este manual así como otras diapositivas que ellos elijan y que consideren pertinentes.

Los formadores deben conocer el contenido de las diapositivas y lo que quieren decir. ¡No lea las notas directamente de la diapositiva!

Para evitar situaciones incómodas, los formadores siempre deben probar el equipo con anterioridad y verificar el fluido eléctrico, los enchufes y la ubicación apropiada en la sala de formación para poder usar el equipo apropiadamente. Las entregas de las presentaciones deben estar disponibles.

Papelógrafos

Los tableros de acrílico y los papelógrafos son herramientas adecuadas y económicas para la formación. Debe escribir con marcadores de diferentes colores y con letra grande, ordenada y legible. Cuando usen el papelógrafo, los formadores deben tratar siempre de dar la cara a los participantes y dejar de hablar cuando escriban en el tablero o permitir que el otro formador escriba mientras habla.

Métodos de la formación

Se recomiendan los siguientes métodos de formación de uso alternado y según las necesidades de la situación:

- **Conferencia**
- **Lluvia de ideas**
- **Ejercicios**
- **Debates y discusiones grupales**
- **Juegos de rol**
- **Estudio de caso**
- **Juegos**
- **Simulación**

Estos métodos se describen a continuación, con lineamientos sobre cuándo y cómo usarlos.

Conferencia

¿Qué es?

En esencia, una conferencia consiste en la comunicación unidireccional entre el formador y la audiencia por medio de una presentación. Sin embargo, durante una conferencia se puede permitir la participación de los asistentes, por ejemplo, formulando preguntas durante la presentación o dejando espacios para la discusión de temas importantes durante la conferencia.

¿Cuándo se usa?

Es ideal para explicar o enseñar conceptos y principios con los que los participantes

no estén familiarizados y para suministrar información nueva. También es muy útil para presentar una idea global de los conceptos antes de entrar a tratar información específica.

Ventajas:

Una conferencia se puede estructurar muy bien con anticipación y el tiempo de la sesión se puede controlar con precisión.

Desventajas:

Debido a que una conferencia tiende a limitar la participación, hay un punto en que a los participantes les puede parecer difícil mantener la concentración y comprender el flujo de información.

Elementos de consideración:

Las conferencias deben ser participativas en la medida correcta, al hacer preguntas importantes e invitar a los participantes a reflexionar sobre ellas y responderlas. Los formadores deben motivar a todos los participantes a hacer preguntas y evitar la pasividad. También deben responder a cada pregunta aunque haya repeticiones. Es altamente recomendable devolver las preguntas a los participantes porque les ayuda a fortalecer la confianza en ellos mismos. Así, también, el formador evita el hábito de responder todas las preguntas.

Lluvia de ideas

¿Qué es?

La lluvia de ideas es un método que sirve para generar ideas. Su objetivo es estimular a los participantes a que encuentren formas diferentes de solucionar un problema determinado. El formador plantea una pregunta o problema que se puede abordar de muchas maneras y les pide a los participantes que piensen en cuáles pueden ser. El objetivo de la lluvia de ideas es producir una lista de soluciones o respuestas alternativas y posteriormente discutir las ventajas y desventajas de cada solución.

¿Cuándo se usa?

Es ideal para identificar una solución práctica a un problema. En una formación, también sirve para que los participantes aprendan de sus experiencias. Como método de formación, la lluvia de ideas se utiliza cuando los participantes tienen ideas de cómo se puede resolver un problema en particular.

¿Qué se puede lograr?

Los participantes aprenden de sus propias experiencias. Además, aprenden a escoger soluciones entre varias alternativas.

Ventajas:

La lluvia de ideas produce un alto grado de participación y resulta en soluciones originales para los problemas. También hace que la sesión sea más animada y estimula el pensamiento creativo. Ideas excelentes pueden surgir de un momento a otro.

Elementos de atención:

- Durante la lluvia de ideas, la actividad se debe limitar a generar ideas y no a debatirlas.
- Se debe centrar en reunir la mayor cantidad de ideas.
- El formador SCORE necesita asegurarse de que todos participen, por lo que debe hacerles preguntas a aquellos que no han aportado ideas.
- Todas las ideas se deben tener en cuenta.
- No se deben permitir las críticas. La evaluación de las ideas viene después.

Ejercicios

¿Qué son?

En los ejercicios se les pide a los participantes que respondan una pregunta del formador. Los ejercicios ofrecen oportunidades para que los participantes practiquen y reciban comentarios sobre su progreso. Los ejercicios

se pueden basar en estudios de caso cortos (se muestran más adelante) para ilustrar los términos de referencia o los puntos de aprendizaje más importantes.

Los ejercicios se pueden llevar a cabo de las siguientes formas:

- Individualmente: cada participante trabaja solo o sola.
- En grupos aleatorios: los participantes trabajan en grupos conformados al azar.
- En grupos empresariales: los participantes trabajan en grupos conformados por integrantes de la misma empresa.

¿Cuándo se usan?

Se usan después de que los participantes han adquirido una parte específica del conocimiento o después de terminar un tema. En la formación SCORE, se usa para que los participantes llenen las listas de control de auto evaluación y desarrollen sus planes de acción.

Ventajas:

Los ejercicios son una forma activa de aprendizaje, ya que los participantes ponen en práctica las técnicas y el conocimiento impartidos. Los ejercicios también le ayudan al formador a saber cuánta información han asimilado los participantes y a que estos se concentren en sus propios problemas y piensen en las soluciones.

Desventajas:

Algunos participantes se pueden sentir avergonzados porque tienen dificultades para completar un ejercicio individual. En los ejercicios grupales, algunos participantes pueden optar por la pasividad y ocultar su falta de comprensión del tema detrás de integrantes más participativos. En cualquier tipo de ejercicio, el control del tiempo tiende a convertirse en un problema, ya que los participantes, por lo general, usan su propio ritmo para completar y discutir los ejercicios.

Elementos de consideración:

Los formadores necesitan asegurarse de que todos los participantes entendieron la pregunta que planteaba un ejercicio determinado. Deben destinar tiempo adicional en los planes de sesión para el ejercicio y estar preparados para llenar el espacio con otro contenido si los participantes completan la tarea más rápido de lo esperado. Durante los ejercicios, el formador debe desplazarse por toda la sala y dar orientación o apoyo a los integrantes del grupo, pero no las respuestas!

Debates y discusiones grupales

¿Qué son?

En una discusión los participantes intercambian libremente su conocimiento, ideas y opiniones sobre un tema en particular, con apoyo del formador como facilitador. En una plenaria de discusión, el formador facilita la intervención de todos los participantes. En una discusión de grupo, los participantes se dividen en grupos pequeños de discusión. En este caso, el formador va a los diferentes grupos como observador y hace los comentarios pertinentes cuando y donde sea necesario. Después se reúnen los grupos, se presenta las conclusiones de cada grupo y se discuten en un foro abierto.

¿Cuándo se usan?

Los debates son ideales para analizar una situación específica y reforzar los conceptos y la comprensión de los participantes a través del intercambio de opiniones. Se usan cuando los participantes tienen un conocimiento previo sobre el tema.

Ventajas:

Es un método poderoso de reflexión y conceptualización. Un debate puede traer cambios en las actitudes de los participantes a medida que comparten sus experiencias. También puede dar al formador una idea de si los participantes han retenido el conocimiento adquirido y cómo planean aplicarlo después de la formación.

Desventajas:

Los participantes pueden desviarse del tema o no debatirlo de manera productiva. Además pueden ser tercos y empeñarse en aferrarse a sus actitudes u opiniones y no estar dispuestos a cambiarlas. Aunque algunos debates fracasen porque a los participantes no les interesa, lo más probable es que tomen más tiempo del esperado porque el tema incita a la participación y a la exposición de opiniones individuales en forma detallada. Por eso, el formador debe asignar un tiempo adicional para las discusiones y estar preparado para llenar el espacio con otro contenido si terminan antes.

Elementos de consideración:

Los formadores necesitan dirigir el debate con atención para que este método de formación funcione en todo su potencial. Lo primero es que todos los participantes hayan entendido claramente el objetivo y el tema de discusión. Se debe dar la oportunidad a todos los participantes de aportar sus ideas al debate y evitar que lo monopolicen, politiquen o que un solo participante se apropie de él. Durante la discusión, el formador debe abstenerse de expresar su propia opinión para no comprometer su imparcialidad como facilitador. Aún así, debe ponerse al mando de la discusión de manera discreta haciendo preguntas abiertas y pidiendo aclaraciones sobre puntos importantes. También puede cambiar el enfoque del debate o calmar los ánimos sugiriendo que se aborde el tema desde otro punto de vista. Bajo ninguna circunstancia el moderador debe mostrarse inclinado hacia un lado de la discusión ni ignorar ninguna opinión.

Juegos de rol

¿Qué son?

Los participantes interpretan un papel con una personalidad y en una situación específica. Deben actuar de acuerdo a lo que creen que pasará, a partir de una descripción escrita o verbal. Por lo general, dos o más personas participan en el juego de rol, aunque en ocasiones el formador puede optar por interpretar uno de los papeles.

¿Cuándo se usan?

Se usan cuando en la formación se quiere programar o generar cambios en los hábitos y en el comportamiento de los individuos, el ambiente en el que operan y las reacciones deseadas en situaciones específicas.

Ventajas:

Es una forma útil de desarrollar la comunicación y las habilidades de interacción. También les da a los participantes la oportunidad de aplicar su propio criterio en la resolución de un problema y recibir comentarios y opiniones. El juego de roles fortalece la confianza de los participantes al tratar con situaciones de la vida real y puede aumentar su sensibilidad hacia las opiniones de los demás, al tener en cuenta otras perspectivas. El facilitador tiene además la oportunidad de evaluar la eficacia de su enseñanza y complementarla si es necesario. Estos ejercicios también se pueden filmar para que los participantes puedan observarse.

Desventajas:

Las situaciones o eventos de la vida real diferirán de aquellos del juego de rol, por lo que es posible que los participantes se hagan una impresión errónea de las situaciones de la vida real. Puede que no se den cuenta de que las decisiones que tomen en el ejercicio no son las mismas que deben tomar de inmediato en una situación real.

Elementos de consideración:

- Los participantes pueden sentirse avergonzados y su confianza puede disminuir en vez de aumentar.
- Algunos pueden dejarse llevar en el momento de actuar y presentar el juego de rol como una farsa o algo que no se debe tomar con seriedad.
- Usted debe moderar los ánimos en el juego de rol para evitar que suceda lo anterior.

Estudio de caso

¿Qué es?

Un estudio de caso es un resumen descriptivo de algún evento o situación que tipifica las circunstancias que los participantes afrontan en su trabajo. Hay estudios de caso en todos los módulos de la formación SCORE. Los participantes usan el caso para familiarizarse con las técnicas que acabaron de aprender y ponerlas en práctica. En los estudios de caso, se requiere que los grupos discutan sobre qué piensan de tales situaciones y lo que harían. Después, los grupos presentan los puntos principales del debate.

¿Cuándo se usan?

Un estudio de caso es ideal para demostrar la aplicación de varias **técnicas** en situaciones de la vida real con las que los participantes se pueden encontrar. En la formación SCORE, el estudio de caso se usa para ilustrar los conceptos específicos y se complementa con ejercicios individuales o grupales para aplicarlos a la situación real de los participantes.

Ventajas:

Un estudio de caso ilustra situaciones en las que los empresarios se puedan ver inmersos en sus operaciones empresariales diarias. De esta manera, se prepara a los participantes para enfrentar situaciones relacionadas o similares de la vida real. Un estudio de caso también estimula el intercambio de ideas entre participantes y la creación de soluciones alternativas a problemas que surgen en las empresas.

Desventajas:

En la vida **real**, las situaciones o eventos diferirán de aquellos que se presentan en los estudios de caso. Además, la realidad tiende a ser más compleja de lo que se aprecia en el ejemplo, por lo que es posible que los participantes se hagan una impresión errónea de las situaciones de la vida real cuando solo estudian el caso.

Elementos de consideración:

El formador debe conocer a profundidad el estudio de caso para tener en cuenta las diferentes reacciones u opiniones de los participantes. También debe enfatizar que las decisiones que se tomen en el ejercicio pueden diferir de las que se deben tomar de inmediato en una situación real.

Juegos

¿Qué son?

Actividades participativas grupales o individuales que motivan a abordar el tema del taller desde una perspectiva creativa y flexible. Los juegos pueden ser divertidos, informativos, y educar a través de la experiencia. Pueden idearse a partir de la combinación de otras técnicas, como el estudio de caso y la lluvia de ideas.

Ventajas:

Los juegos cambian la dinámica del taller y rompen con la presentación tradicional de un concepto y la posterior discusión. Los juegos también involucran a los participantes de manera directa, ya que ellos determinan el resultado de la actividad. Además, cuando los participantes se relajan y disfrutan de una atmósfera lúdica divertida, pueden surgir formas innovadoras de resolver los problemas.

Desventajas:

Por lo general, los juegos tardan mucho tiempo y necesitan una planeación apropiada. Si no se diseñan o escogen apropiadamente, pueden tener un efecto negativo en los participantes.

Elementos de atención:

Los juegos se deben planear con anterioridad, teniendo en cuenta por qué y cuándo son necesarios. Es una buena idea preparar preguntas clave con anterioridad para la fase de preparación del juego, y así facilitar la formulación de conclusiones de la actividad. Esto es crucial para categorizarlos como una actividad de aprendizaje y no como "solo

un juego". Recuerde también apartar tiempo para resumir las conclusiones después de la actividad. A la hora de escoger un juego, tenga en cuenta factores culturales, de género, edad ó cualquier otro desafío físico que pueda cohibir la participación de algunos participantes.

Simulación

¿Qué es?

Se pone a los participantes en una situación simulada donde se ven enfrentados con situaciones y dilemas de la vida real, y donde deben actuar y reaccionar instintivamente con rapidez.

Ventajas:

Las simulaciones ayudan a involucrar a los participantes en muchos de los problemas, comportamientos y asuntos del taller. Son una forma útil de desarrollar su capacidad de resolución de problemas y de interacción personal. De esta manera, se les hace partícipes del taller ya que están involucrados de manera personal en la experiencia. Las simulaciones ofrecen un punto de referencia común y pueden servir como punto de partida para presentaciones, discusiones, análisis, etc.

Elementos de atención:

Preparar, escribir e implementar las simulaciones toma mucho tiempo. Requieren un facilitador experimentado que conozca de simulaciones y pueda dar instrucciones claras continuamente. Las simulaciones deben ir seguidas de una sesión de "desahogo" donde los participantes tengan la oportunidad de discutir lo que sintieron y pensaron durante la simulación. Motive al grupo para que analice las cuestiones, problemas o desafíos principales que se experimentaron durante la simulación. Siempre concluya la actividad identificando claramente las conclusiones y las lecciones aprendidas.

Actividades para animar y romper el hielo

Estas son actividades cortas que permiten que la gente se relaje; se pueden usar en la

introducción de los talleres y durante otras sesiones. Los formadores pueden encontrar actividades para romper el hielo en los libros de formación, aunque también pueden recurrir a juegos cortos o tradicionales de su país siempre y cuando sean relevantes y no denigren a los participantes. Es de particular importancia tener en cuenta las cuestiones de género, diversidad o minorías para no hacer sentir inferiores o menos capaces a las mujeres o a otros participantes. Algunos juegos propician el sesgo de género, lo que no es aceptable.

Al inicio de cualquier sesión, el nivel de atención es normalmente muy alto y decrece a medida que esta progresa. El formador eficaz aprende a estar atento y a reaccionar a esta situación. Se dará cuenta cuando los participantes se estén fatigando mentalmente y le inyectará más energía a la atmósfera con actividades reanimadoras.

Cada formador debe elaborar su propia lista de actividades estimulantes para usarlas cuando sienta que la atención disminuye. Hay varias de estas actividades que se pueden usar.

Ejercicios

Se puede solicitar a uno de los participantes que dirija a los otros en ejercicios que requieran que los participantes se pongan de pie y estiren sus músculos durante periodos cortos de máximo cinco minutos.

- **Deletrear la palabra “dinero” con la parte favorita del cuerpo**

Un participante pasa al frente para hacer la demostración. Esto por lo general suscita mucho interés, atención e incluso risas que ‘despiertan’ aquellas mentes que se estaban divagando.

- **Teléfono roto**

El formador piensa en una frase y la susurra a uno de los participantes, que a su vez la susurra al siguiente hasta que el mensaje llega a la última persona, que debe decir lo que escuchó. En la mayoría de los casos, si no en todos, el mensaje original quedará distorsionado causando risas y relajación.

- **El juego de los nombres**

Pida a los integrantes que escriban su nombre completo verticalmente en un pedazo de papel. Luego pídale que escriban una cualidad que los describa por cada letra de su nombre. Después de que todos hayan completado su lista de adjetivos, dele a cada integrante tiempo para decirle su nombre y cualidades a todo el grupo. La actividad no debe exceder los 10 minutos.

- **Nudos**

Haga que todos formen un círculo y queden hombro a hombro. Pídale que se estiren y se tomen de las manos con otros compañeros (no pueden sostener las dos manos de la misma persona ni de aquellas que están a su lado). Si es posible, trate de no desarmar el círculo. Ahora dígales a todos que traten de desenredarse sin soltar las manos de las otras personas y conservando el círculo.

- **Invitados expertos**

Una manera de enriquecer las sesiones de los talleres de SCORE es tener un invitado externo con experiencia técnica relevante. Estos invitados pueden hacer una presentación, participar en un panel de discusión o pueden dar consejos individuales e información a los participantes después de una sesión específica.

A la hora de identificar a estas personas, los formadores o consultores de SCORE deben asegurarse de que su experiencia sea relevante desde la perspectiva de los clientes y su aporte debe ser un valor agregado al taller.

Para asegurar esta pertinencia, se recomienda que los formadores y consultores de SCORE indaguen con los posibles participantes de los talleres durante la evaluación de necesidades de formación (ENC) sus preferencias en cuanto a las presentaciones de expertos del sector, proveedores y compradores clave, representantes del gobierno u otros proveedores especializa-

dos de servicios de desarrollo empresarial (SDE).

Cuando cuenten con invitados expertos, los formadores o consultores de SCORE deben llevar a cabo lo siguiente:

i) antes de la intervención

- Dar una introducción detallada al invitado sobre el programa SCORE, el taller que se dicta, los contenidos de la sesión, el objetivo de su presentación y el tiempo disponible.
- Solicitarle el esquema de su presentación antes de la sesión. Esto le ayudará a usted a guiarlo para que la adapte adecuadamente y controle el tiempo de su intervención.
- Pedirle copias del material que se vaya a distribuir entre los participantes durante la presentación.

- Hablar con anticipación sobre sus honorarios cuando corresponda o el reembolso de gastos.

ii) durante la intervención

- Presentar al invitado, dando una breve reseña acerca de la persona y la organización.
- Explicar la relación del tema que presentará el invitado con el contexto de las intervenciones de SCORE y las necesidades de los participantes.
- Después de la presentación, reservar un espacio para preguntas y discusión.
- Al final de la presentación, resumir la sesión y resaltar los puntos de aprendizaje importantes o acciones de seguimiento que se estimen necesarias.

Información sobre la adaptación de los materiales del Módulo 1 de SCORE a la realidad y contexto del Perú

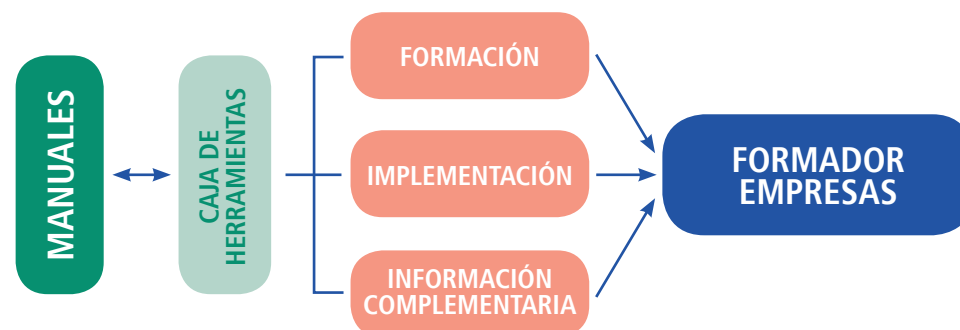
El proceso de adaptación de los materiales del Módulo 1, se llevó a cabo por las siguientes razones:

- Es una iniciativa que forma parte de la la Estrategia Global del Programa SCORE y de un conjunto de herramientas de *back* y *front office*.
- Existe una demanda de los actores claves para la adaptación de los contenidos de los materiales: empresas, formadores e instituciones socias.
- Es necesario fortalecer los contenidos del Programa SCORE recogiendo las buenas prácticas locales y considerando el marco institucional.
- Ayuda a fortalecer la apropiación del Programa SCORE por los actores locales, a través de una comunidad de práctica

El proceso metodológico para la adaptación consistió en: a) identificar oportunidades de mejora en los procesos de formación de formadores, b) introducir mejoras en procesos de formación de empresas en las implementaciones de SCORE en Perú, c) compilar las oportunidades de mejora identificadas en los procesos de formación de empresas, d) analizar e identificar oportunidades de mejora con el apoyo de especialistas nacionales, y f) estandarizar el modelo de adaptación respetando el marco estructural del Programa SCORE, en una "Caja de Herramientas".

Siguiendo este proceso, se adaptaron el Manual del formador y el Manual de formación de gerentes y trabajadores, considerando dos aspectos: 1) adaptación de forma (terminología, casuística e imágenes), y 2) fortalecimiento de los contenidos (a través de una Caja de Herramientas)

La Caja de Herramientas es un conjunto de materiales y/o herramientas que tiene como objetivo fortalecer los contenidos del Programa SCORE dentro del marco institucional y recogiendo las buenas prácticas locales, cuya estructura se describe en la siguiente figura:



La Caja de Herramientas cuenta con materiales útiles para los procesos de "Formación" (a nivel de empresas y/o formadores). Asimismo, dispone de herramientas prácticas para fortalecer la "Implementación" de la metodología SCORE en las empresas.

Y ofrece "Información Complementaria" que puede ayudar al aprendizaje de otras herramientas u otros métodos de mejora que sirvan para ampliar el espectro de posibilidades de aplicación a situaciones específicas o a identificar mejores modos de aplicación de las acciones de mejora. Mayor información se ofrece en la Guía para el uso de la Caja de Herramientas.

Parte B: Módulo 1: La cooperación en el lugar de trabajo

El módulo 1 es obligatorio para todas las empresas que participen en SCORE. Este módulo es el primer punto de contacto con el programa y debe presentarles a las empresas todos los aspectos positivos de la cooperación en el lugar de trabajo para la motivación del personal y el incremento de la productividad.

Dirigir una empresa exitosa es un proceso de mejoramiento continuo que se basa en la colaboración y la comunicación en el lugar de trabajo. El objetivo del primer módulo del programa es introducir estos mensajes y enfatizar los temas importantes del programa, que incluyen:

- La comunicación y cooperación en el lugar de trabajo.
- Resolución conjunta de problemas.
- Enfoque sistémico para el mejoramiento.
- Medición para el mejoramiento continuo.

El papel del formador

Su papel como formador es impartir el contenido del módulo y mostrarles a los participantes ejemplos concretos de cómo mejorar la rentabilidad y la competitividad

de una empresa al prestar la debida atención al trabajo en equipo y la comunicación en el lugar de trabajo. Después del taller, deberá visitar cada empresa para revisar los planes de mejoramiento empresarial (PME) y trabajar con el equipo de mejoramiento empresarial (EME) dentro de las siguientes cuatro a seis semanas después del taller del módulo para implementar el PME.

La participación de los trabajadores es un prerrequisito para el éxito de este programa y de cualquier iniciativa de mejoramiento. Deberá reforzar esta idea en las actividades y presentaciones.

Se han creado siete sesiones para este módulo y se recomienda dividir las en dos días de taller. Dependiendo de la disponibilidad de los participantes y otros factores importantes, el formador debe hacer ciertos ajustes para garantizar que haya flexibilidad. Por favor tenga en mente que estos talleres deben ser **prácticos** y **participativos**, lo que permite que los participantes **comparten sus experiencias** y conocimiento.

Se incluye una lista de tareas del formador en las notas del facilitador (N/F 1) que le ayudará a preparar la formación.

1. Objetivos del Módulo

Al final del módulo, los participantes estarán capacitados para:

- Describir los objetivos, temas y enfoque de SCORE.
- Explicar en qué consiste la cooperación en el lugar de trabajo y por qué es importante para el mejoramiento de la empresa.
- Implementar los pasos necesarios para mejorar la cooperación en el lugar de trabajo mediante:
- Mejor comunicación y confianza entre los trabajadores y los gerentes.
- Equipos de mejoramiento empresarial.
- Concertación entre trabajadores y gerentes.

- Iniciativas 5S para mejorar el lugar de trabajo.
- Medir las mejoras de la cooperación en el lugar de trabajo y el mejoramiento empresarial.

2. Programa del taller

El taller de dos días está dividido en cuatro sesiones en el primer día y tres sesiones el segundo. Este formato permite una sesión compacta con objetivos claros. Cada sesión

contiene ejercicios que ayudan a los participantes a lograr los objetivos de la sesión, los cuales entrarán en el plan de mejoramiento empresarial que se terminará en la última sesión.

Hora	Día 1	Día 2
8:30 – 10:00	Sesión 1: Introducción a SCORE	Sesión 5: Comunicación de la información.
10:00 – 10:30	Refrigerio	Refrigerio
10:30 – 12:30	Sesión 2: Definir las metas de su empresa	Sesión 6: Mejoras en el lugar de trabajo con el programa 5S
12:30 – 13:30	Almuerzo	Almuerzo
13:30 – 15:30	Sesión 3: En qué consiste la cooperación en el lugar de trabajo	Sesión 7: Medición de las mejoras en el lugar de trabajo
15:30 – 15:45	Refrigerio	Refrigerio
15:45 – 17:30	Sesión 4: Mejorar la cooperación en el lugar de trabajo	Sesión 8: Iniciar la acción

3. Planes de sesión

Cada sesión está diseñada para que al final los participantes hayan adquirido los conceptos presentados, hayan tenido tiempo para asimilar los temas y completar los ejercicios que contribuyen al plan de mejoramiento empresarial de la última sesión.

En todas las sesiones se necesitarán los siguientes elementos:

- Papelógrafos

- Proyector digital
- Marcadores
- Diapositivas de PowerPoint
- Módulo 1 del Manual de Formación (MF)

Este manual del formador trae recursos adicionales y entregas de trabajo. Estos planes de sesión muestran cuándo se deben usar.

Módulo 1, día 1, sesión 1: Introducción a SCORE

Objetivo: *Facilitar que los participantes:*

- Logren una comprensión clara del programa
- Reconozcan cómo el programa puede ayudar a las PYMES.

Notas del facilitador:

- Rompecabezas de cuadrados (N/F 2)

Entregas:

- Rompecabezas y sobres (Entrega 1)
- MF, Módulo 1
- Los 5 módulos SCORE (Entrega 2)
- Programa del taller (Entrega 3)

Duración: 1hrs. 30 min

Cubre: MF, Capítulo 1

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
20 min	Bienvenida/ Introducción/ Expectativas	Presentaciones <ul style="list-style-type: none"> • Preséntese usted y a su equipo • Un integrante de cada empresa presenta a la compañía, a sus compañeros y sus expectativas 	
40 min	Ambientación/ actividad para romper el hielo	Ejercicio grupal <ul style="list-style-type: none"> • Dé instrucciones sobre cómo llevar a cabo la actividad • Participe y observe durante el desarrollo del ejercicio • Discuta el ejercicio y de qué se trata 	Los sobres de los rompecabezas y las instrucciones (Entrega 1) Ver N/F 2
30 min	Objetivos y programa del taller	Conferencia <ul style="list-style-type: none"> • Haga una presentación general del programa SCORE • Explique los objetivos del taller y del programa • Llegue a un acuerdo sobre las reglas básicas del taller, el tiempo, etc. 	Diapositivas de PowerPoint Los 5 módulos SCORE (Entrega 2) MF, Capítulo 1 Programa del taller (Entrega 3)

Caja de Herramientas Sesión 1:

Formación

[Video: Introducción al SCORE](#)

[Ejercicio: Diagrama de árbol de Módulos SCORE](#)

Información Complementaria

[Guía: Informe OIT_Calificaciones para la mejora de la Productividad](#)

Módulo 1, día 1, sesión 2: Definir las metas de su empresa

Objetivo: Facilitar que los participantes:

- Efectúen un análisis DOFA de su empresa
- Identifiquen tres áreas de prioridad para la acción

Notas del facilitador:

Entregas:

Duración: 2 hrs.

Cubre: MF, capítulos 2 y 3

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
5 min	Objetivos de la sesión	Conferencia	Diapositiva de PowerPoint
10 min	¿Por qué es importante analizar su empresa y establecer objetivos?	Lluvia de ideas <ul style="list-style-type: none"> • Reúna las ideas de los participantes 	Papelógrafo MF, capítulo 2.1
60 min	Análisis DOFA en empresas	Conferencia <ul style="list-style-type: none"> • Explique la herramienta DOFA en el papelógrafo Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los grupos empresariales que completen la lista de control y realicen el análisis DOFA de su empresa. • Pida a los participantes que formulen un plan de acción DOFA y que determinen tres áreas de acción prioritarias. 	Papelógrafos MF, capítulos 2.2 y 2.3 Ejercicio 1 Ejercicio 2 Ejercicio 3 Ejercicio 4
30 min	Lograr metas a través del personal	Estudio de caso <ul style="list-style-type: none"> • Asigne un estudio de caso a cada grupo • ¿Qué papel desempeña el personal en alcanzar la meta en el estudio de caso? Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que identifiquen el rol del personal en sus áreas de acción prioritarias. 	MF, capítulo 3 Ejercicio 5
15 min	Recapitulación	Revise los objetivos de la sesión <ul style="list-style-type: none"> • Pregunte a los participantes qué han aprendido • Verifique si los participantes tienen preguntas 	Papelógrafo

Caja de Herramientas Sesión 2:

Formación

[Ejercicio: Elaborar un DOFA de un caso presentado por el formador](#)

[Video: Goal](#)

[Ejercicio: Radar de la lista de control de identificación de fortalezas y debilidades de la empresa](#)

Implementación

[Ejemplo: Programa de Gestión de Objetivos y Metas](#)

Módulo 1, día 1, sesión 3: En qué consiste la cooperación en el lugar de trabajo

Objetivo: *Facilitar que los participantes:*

- Expliquen la cooperación en el lugar de trabajo y sus beneficios
- Identifiquen los elementos básicos para el éxito de la cooperación en el lugar de trabajo
- Describan las diferentes formas de cooperación en el lugar de trabajo

Notas del facilitador:

Entregas:

Duración: 2 hrs.

Cubre: MF, capítulo 4

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
5 min	Objetivos de la sesión	Conferencia	Diapositiva de PowerPoint
20 min	¿Qué es la cooperación en el lugar de trabajo? ¿Por qué es necesaria la cooperación en el lugar de trabajo?	Lluvia de ideas <ul style="list-style-type: none"> • Pregunte a los participantes qué entienden por cooperación en el lugar de trabajo • Discuta por qué es necesaria la cooperación en el lugar de trabajo y sus beneficios. 	Papelógrafo MF, capítulos 4.1 y 4.2 Diapositivas de PowerPoint
30 min	¿Están establecidos los conceptos básicos?	Debates <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué condiciones deben existir para que haya cooperación en el lugar de trabajo? Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • ¿Están establecidos los conceptos básicos? 	Diapositivas de PowerPoint MF, capítulo 4.3 Ejercicio 6
30 min	Formas de cooperación en el lugar de trabajo	Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué formas de cooperación en el lugar de trabajo se practican en su empresa? • Discuta con sus colegas y presente los resultados 	Diapositivas de PowerPoint MF, capítulo 4.6 Ejercicio 7
20 min	Aspectos esenciales de la cooperación en el lugar de trabajo	Debates <ul style="list-style-type: none"> • Discuta los conceptos de comunicación, respeto y confianza Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se pueden mejorar la comunicación, el respeto y la confianza en su empresa? 	Diapositivas de PowerPoint MF, capítulo 4.7 Ejercicio 8
15 min	Recapitulación	Revise los objetivos de la sesión <ul style="list-style-type: none"> • Pregunte a los participantes qué han aprendido • Verifique si los participantes tienen preguntas 	Papelógrafo

Caja de Herramientas Sesión 3:

Formación

[Video: Pits](#)

[Video: Les avantages](#)

[Ejercicio: Elaborar un Diagrama de afinidades -¿Cómo mejorar la comunicación, el respeto y la confianza en el lugar de trabajo?](#)

Información Complementaria

[Guía: Diagrama de afinidades](#)

Módulo 1, día 1, sesión 4: Mejorar la cooperación en el lugar de trabajo

Objetivo: *Facilitar que los participantes:*

- Implementen herramientas prácticas para mejorar la cooperación en el lugar de trabajo
 - Comités consultivos
 - El trabajo en equipo y los equipos de mejoramiento empresarial (EME)

Notas del facilitador:

Entregas:

- Medidor de rendimiento (Entrega 4)
- Lista de control M1 (Entrega 5)
- Formulario de evaluación día 1 (Entrega 6)

Duración: 1hrs. 45 min

Cubre: MF, capítulos 5.1 y 5.2

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
5 min	Objetivos de la sesión	Conferencia	Diapositiva de PowerPoint
30 min	Comités consultivos	Conferencia <ul style="list-style-type: none"> • Presentar los comités consultivos Ejercicio grupal <ul style="list-style-type: none"> • Pida a las empresas que formen grupos para resolver el estudio de caso 	MF, capítulo 5.1 Diapositivas de PowerPoint Ejercicio 9
30 min	Equipos en el lugar de trabajo ¿Cómo establecer un equipo de mejoramiento empresarial?	Conferencia <ul style="list-style-type: none"> • Discuta los beneficios y desafíos del trabajo en equipo • Introduzca la resolución conjunta de problemas Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que revisen los pasos para conformar los EME y preparar la organización de sus equipos empresariales. 	MF, capítulo 5.2 Diapositivas de PowerPoint Ejercicio 10
20 min	Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que califiquen su desempeño en una escala de 1 a 5. • Pídales que completen la sección de la lista de control de desempeño 	Medidor de rendimiento (Entrega 4) Lista de control M1 (Entrega 5)
20 min	Etapas de repaso y evaluación	Debates <ul style="list-style-type: none"> • Pida comentarios y opiniones generales del día 1. ¿Qué tan útil ha sido? • Pida a los participantes que completen su formulario diario de opinión. 	Formulario de evaluación día 1 (Entrega 6)

Caja de Herramientas Sesión 4:

Formación

[Formato: Elaborar un estándar de gestión para un EME](#)

Implementación

[Guía: Guía para equipos de mejora](#)

[Formato: Matriz de responsabilidades](#)

[Formato: Actas de reuniones](#)

[Formato: Seguimiento de asignaciones](#)

Información Complementaria

[Guía: Guía sobre las Normas Internacionales de Trabajo \(Cap. 1\)](#)

Módulo 1, día 2, sesión 5: Comunicación de la información

Objetivo: Facilitar que los participantes:

- Implementen herramientas prácticas para mejorar la cooperación en el lugar de trabajo
 - Comunicación de la información
 - Sistemas de sugerencias de los empleados.

Notas del facilitador:

- Día 2. Actividad para romper el hielo (N/F 3)

Entregas:

- Medidor de rendimiento (Entrega 4)

Duración: 1hrs. 30min

Cubre: MF, capítulos 5.3 y 5.4

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
30 min	Día 1. Revisión del taller	Haga un repaso de lo que se vio el día anterior Actividad para romper el hielo <ul style="list-style-type: none"> • Inventario de habilidades 	Ver N/F 3
5 min	Objetivos de la sesión	Conferencia	Diapositiva de PowerPoint
10 min	Comunicación de la información.	Lluvia de ideas <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué compartir información? Conferencia y discusión <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones diarias con los trabajadores de la línea de producción • Tableros informativos • Revisión después de la acción 	MF, capítulo 5.3 Papelógrafo Diapositivas de PowerPoint
20 min	Sistemas de sugerencias de los empleados	Conferencia y discusión <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los sistemas de sugerencias de los empleados? Ejercicio grupal <ul style="list-style-type: none"> • Discuta las ventajas y desventajas de los sistemas de sugerencias de los empleados • Califique las sugerencias según los criterios que están en la tabla (opcional) 	MF, capítulo 5.4 Ejercicio 11
15 min	¿Cómo medir?	Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que califiquen su desempeño en una escala de 1 a 5 y que completen la sección correspondiente de la lista de control. • Pida pasos concretos sobre cómo se puede mejorar la comunicación de la información 	Diapositivas de PowerPoint Medidor de rendimiento (Entrega 4) Lista de control M1 (Entrega 5)
10 min	Recapitulación	Revise los objetivos de la sesión <ul style="list-style-type: none"> • Pregunte a los participantes qué han aprendido • Verifique si los participantes tienen preguntas 	Papelógrafo

Caja de Herramientas Sesión 5:

Formación

Ejercicio: Elaborar un estándar de comunicación para la empresa en base a los objetivos de mejora

Formato: Modelos de tableros de Gestión Visual

Ejercicio: Elaborar un diagrama de flujo para la gestión de las sugerencias en la empresa

Implementación

Formato: Matriz de responsabilidades

Formato: Actas de reuniones

Formato: Seguimiento de asignaciones

Formato: Modelos de tableros de Gestión Visual

Módulo 1, día 2, sesión 6: Mejoras en el lugar de trabajo con el programa 5S

Objetivo: *Facilitar que los participantes:*

- Identifiquen las áreas de mejoramiento del lugar de trabajo
- Implementen las 5S para el mejoramiento del lugar de trabajo

Notas del facilitador:

- Mapa del área de producción (N/F 4)

Entregas:

- Medidor de rendimiento (Entrega 4)

Duración: 2 hrs.

Cubre: MF, capítulos 5.5 y anexo 7.3

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
5 min	Objetivos de la sesión	Conferencia	Diapositivas de PowerPoint
40 min	¿Qué es el programa 5S?	Lluvia de ideas <ul style="list-style-type: none"> • Identificar lo que los participantes saben sobre las 5S Conferencia <ul style="list-style-type: none"> • Introducir y definir las 5S como medio para la cooperación en el lugar de trabajo y el mejoramiento continuo • Explicar los pasos de las 5S con ejemplos prácticos 	Diapositivas de PowerPoint MF, capítulo 5.5 Lista de control de las 5S
60 min	Mapa del área de producción de la empresa	Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que califiquen su desempeño en una escala de 1 a 5 y que completen la sección correspondiente de la lista de control • Pida a cada grupo que haga un plano de su empresa • Pídales que dibujen una línea que muestre el flujo de producción • Hable sobre las áreas problemáticas y márquelas en rojo • Identifique 3 áreas para implementar 5S • Pida a los participantes que presenten sus mapas y áreas de mejoramiento 	Medidor de rendimiento (Entrega 4) Lista de control M1 (Entrega 5) Ejercicio 12 Ver N/F4 Una hoja del papelógrafo por grupo Marcadores negros y rojos
15 min	Recapitulación	Revise los objetivos de la sesión <ul style="list-style-type: none"> • Pregunte a los participantes qué han aprendido • Verifique si los participantes tienen preguntas 	Papelógrafo

Caja de Herramientas Sesión 6:

Formación

[Video: Video 5S \(Euskalit\)](#)

[Ejercicio: Encontrar números](#)

Implementación

[Formato: Auditoría 5S](#)

[Formato: Gráficas de evaluación 5S](#)

Información Complementaria

[Guía: Manual de referencia 5S \(IMC\)](#)

Módulo 1, día 2, sesión 7: Medición de las mejoras en el lugar de trabajo

Objetivo: Facilitar que los participantes:

- Definan indicadores para las mejoras
- Midan el progreso

Notas del facilitador:

Entregas:

- Proyectos, Indicadores y Matriz de Método (Entrega 7)
- Medidor de desempeño (Entrega 4)

Duración: 2 hrs.

Cubre: MF, capítulo 6

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
5 min	Objetivos de la sesión	Conferencia	Papelógrafo
20 min	¿Para qué medir el progreso?	Haga una lluvia de ideas con los participantes de por qué es importante medir el progreso. Indague si los participantes lo están haciendo y qué métodos usan. Permítales compartir sus experiencias.	Papelógrafo
50 min	¿Cómo medir las mejoras en el lugar de trabajo? Medición visual Indicadores cuantitativos versus indicadores cualitativos Indicadores de desempeño	Conferencia <ul style="list-style-type: none"> • Explique las diferentes maneras de llevar a cabo la medición del progreso. • Proyectos, Indicadores y Matriz de Método (PIM). • Presente el inventario de indicadores de rendimiento. 	Diapositivas de PowerPoint MF, capítulo 6.2, indicadores SMART Ejercicio 13 Proyectos, Indicadores y Matriz de Método (PIM) (Entrega 7)
30 min	Defina los indicadores de sus 3 proyectos de mejoramiento	Actividad grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que califiquen su desempeño en una escala de 1 a 5 y que completen la sección correspondiente de la lista de control. • Pida a los participantes que revisen el inventario de indicadores de desempeño y que definan indicadores para sus propios proyectos. 	Medidor de rendimiento (Entrega 4) Lista de control M1 (Entrega 5)
15 min	Recapitulación	Revise los objetivos de la sesión <ul style="list-style-type: none"> • Pregunte a los participantes qué han aprendido. • Verifique si los participantes tienen preguntas. 	Papelógrafo

Caja de Herramientas Sesión 7:

Formación

Ejercicio: Elaborar un cuadro de indicadores de dos niveles relacionados: KPI's + KAI's

Ejercicio: Elaborar un Cuadro de Mando Integral para la empresa en función a los objetivos a trabajar

Implementación

Formato: Ficha técnica de indicadores

Guía: Indicadores de Gestión (Libro electrónico)

Formato: Hoja de análisis financiero de las mejoras

Módulo 1, día 2, sesión 8: Iniciar la acción

Objetivo: *Facilitar que los participantes:*

- Desarrollen un plan de mejoramiento empresarial para la implementación de mejoras.

Notas del facilitador:

Entregas:

- Plan de Mejoramiento Empresarial (Entrega 8)
- Evaluación del taller (Entrega 9)

Duración: 1hrs. 45min

Cubre: MF, capítulo 7

Plan de la sesión:

Tiempo	Contenido	Método	Recursos/ Entregas
15 min	Objetivos de la sesión	Conferencia <ul style="list-style-type: none"> • Explique el objetivo de la sesión 	Diapositiva de PowerPoint
50 min	Revisar hallazgos de los ejercicios anteriores Combinar los proyectos de mejoramiento en un plan de mejoramiento empresarial final	Ejercicio grupal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes que revisen todos los hallazgos que surgieron de la lista de control y de los ejercicios y que los combinen en una lista de sugerencias para mejoras. • Deles tiempo para que hagan una lluvia de ideas. • Pida a los participantes que preparen un plan de mejoramiento empresarial. 	Papelógrafo Plan de mejoramiento empresarial (Entrega 8)
20 min	Presentación de los planes de acción	Dé lugar a presentaciones, comentarios y opiniones de los compañeros sobre los planes de acción.	Papelógrafo
20 min	Repaso, comentarios y evaluación	Discuta los objetivos de los talleres y si se han alcanzado. Realice una mesa redonda de comentarios y opiniones sobre lo que los participantes han aprendido. Recuérdelos a los participantes sobre las futuras visitas empresariales. Pida a los participantes que completen los formularios de evaluación.	Evaluación del taller (Entrega 9)

4. Entregas

Entrega 1: Día 1. Actividad para romper el hielo: Rompecabezas de cuadrados

Cada grupo recibe un juego de cuadros desarmados. Se designa a un observador quien debe seguir las siguientes instrucciones:

Instrucciones para los observadores

Observador: Su trabajo es en parte observar y en parte juzgar. Asegúrese de que cada participante cumpla las siguientes reglas durante el juego.

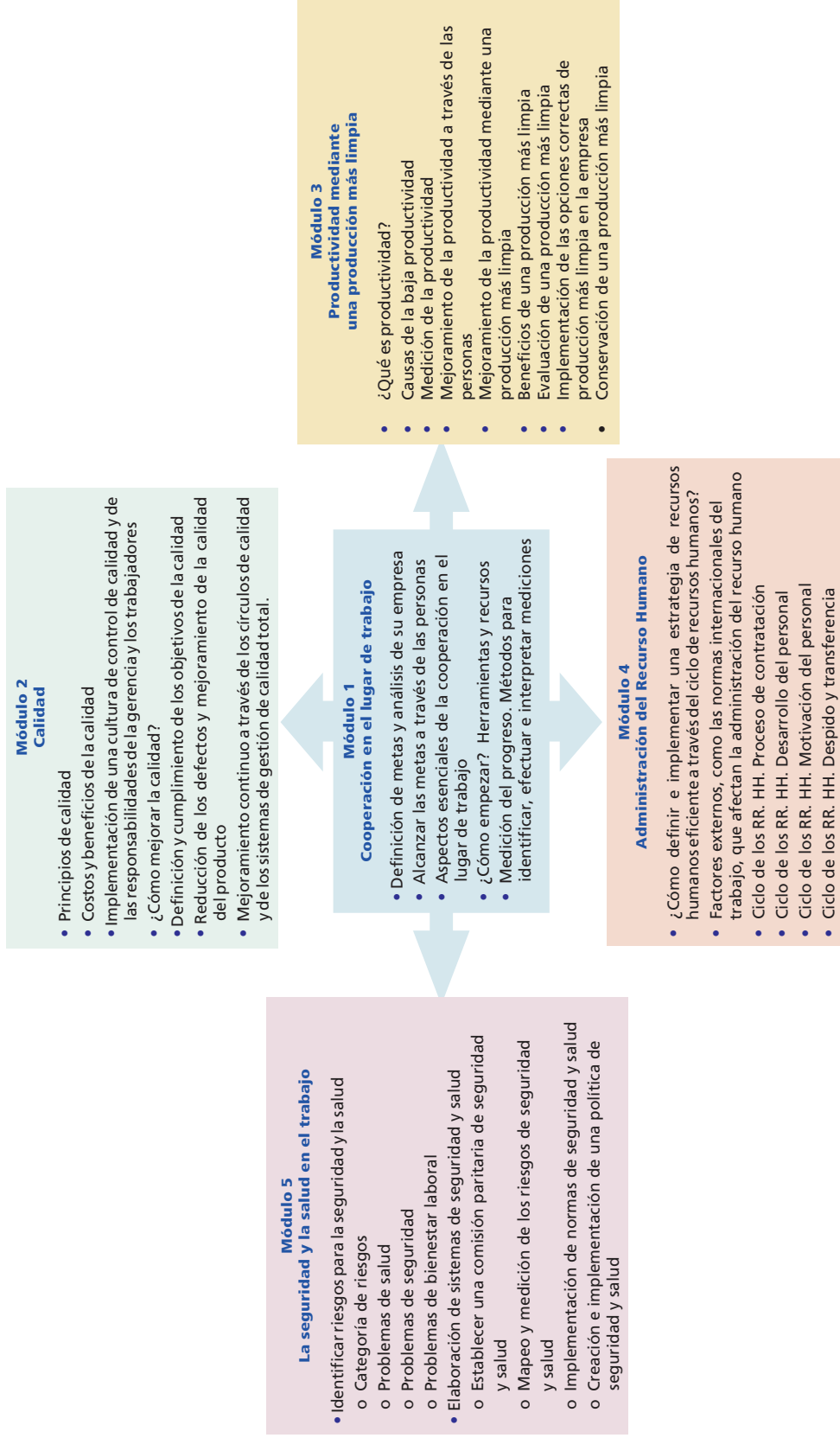
1. No se permite hablar, señalar ni ningún otro tipo de comunicación entre las cinco personas que conforman el grupo.
2. Los participantes pueden entregarles piezas a otros, pero no pueden tomar piezas de otros participantes.
3. Los participantes no pueden simplemente lanzar sus piezas en el centro para que otros las tomen. Tienen que entregárselas directamente a una persona a la vez.
4. Se permite que un integrante ceda todas las piezas que conforman su cuadrado, aunque él o ella ya haya armado uno.

Como observador, registre las siguientes observaciones en este papel. Puede registrar

los nombres de las personas de su grupo en una pregunta particular, según las identifique. Los participantes no deben ver estas preguntas.

1. ¿Quién quiere ceder piezas del rompecabezas?
2. ¿Alguien terminó su rompecabezas y luego se desentendió de las dificultades del resto del equipo?
3. ¿Hay alguien que tenga dificultades constantes con sus piezas, pero que tampoco quiera ceder algunas o ninguna?
4. ¿Cuántas personas están ocupadas en unir las piezas mentalmente?
5. Observe periódicamente el nivel de frustración o ansiedad de los grupos, por ejemplo: ¿quién se está halando el cabello?
6. ¿Hubo algún punto crucial en el que el grupo comenzó a cooperar?
7. ¿Alguien trató de infringir las reglas al hablar o señalar para poder ayudar a los demás integrantes del equipo a resolver su rompecabezas?

Entrega 2: Los cinco módulos SCORE



*Note que lo ideal es que los módulos se impartan en secuencia numérica. Sin embargo, se pueden impartir en cualquier orden después del módulo 1.

Entrega 3: Programa del taller

Programa del taller SCORE. Módulo 1: La cooperación en el lugar de trabajo

Fechas: _____

Lugar: _____

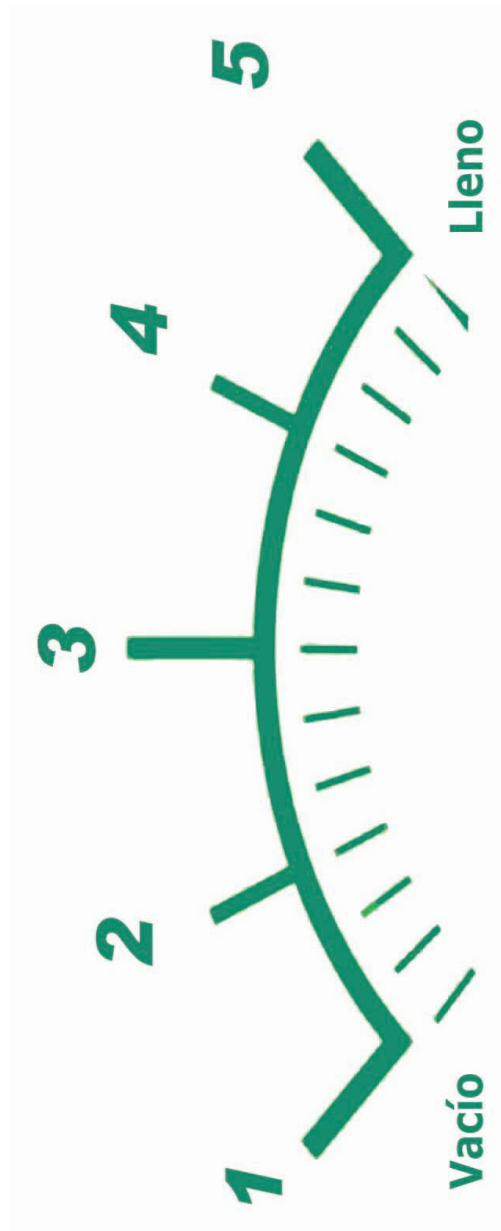
Tiempo	Día 1	Día 2
8:30 – 10:00	Sesión 1: Introducción a SCORE	Sesión 5: Comunicación de la información.
10:00 – 10:30	Refrigerio	Refrigerio
10:30 – 12:30	Sesión 2: Definir las metas de su empresa	Sesión 6: Mejoras en el lugar de trabajo con el programa 5S
12:30 – 13:30	Almuerzo	Almuerzo
13:30 – 15:30	Sesión 3: En qué consiste la cooperación en el lugar de trabajo	Sesión 7: Medición de las mejoras en el lugar de trabajo
15:30 – 15:45	Refrigerio	Refrigerio
15:45 – 17:30	Sesión 4: Mejorar la cooperación en el lugar de trabajo	Sesión 8: Iniciar la acción

Formadores:

Entrega 4: Medidor de rendimiento

¿Cuál es el estado de su empresa en _____?

Discuta dónde poner el indicador ▼ ¿Dónde le gustaría que estuviera?





Nombre de la empresa: _____


Entrega 5: Lista de control del rendimiento


Discuta y evalúe el rendimiento de su empresa marcando la casilla correspondiente:

1: muy insatisfactorio, 2: apenas satisfactorio, 3: satisfactorio, 4: muy bueno, 5: excelente

Día 1, sesión 4: Mejorar la cooperación en el lugar de trabajo		CLASIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿Hay consultas regulares entre trabajadores, sus representantes y la gerencia?					
2	¿Los problemas en el lugar de trabajo se resuelven a través de la discusión y la comunicación abierta?					
3	¿Hay un comité consultivo?					
4	¿Los trabajadores están involucrados en la resolución de problemas o en discusiones sobre el mejoramiento de la empresa?					
5	¿Los trabajadores y gerentes están dispuestos a cooperar en las tareas comunes de toda la organización?					
6	¿Hay trabajo en equipo en la empresa?					
7	¿Hay un equipo a cargo del mejoramiento de la empresa?					
8	¿Usa la técnica de lluvia de ideas?					
9	¿Usa técnicas de resolución conjunta de problemas en el lugar de trabajo?					
10	¿Está satisfecho con el nivel de trabajo en equipo?					
 Calificación final:						

Día 2, sesión 5: Comunicación de la información		CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿La información se difunde en toda la organización?					
2	¿Promueve la comunicación recíproca de manera activa?					
3	¿Los gerentes se comunican regularmente de diversas maneras con los trabajadores?					
4	¿Los trabajadores en general conocen y entienden las metas de la organización?					
5	¿Usa tableros informativos?					
6	¿Realiza reuniones de equipo a diario?					
7	¿Los trabajadores identifican áreas de mejoramiento en la fábrica?					
8	¿Se motiva a los empleados a hacer sugerencias?					
9	¿Los trabajadores reciben incentivos por sus mejoras en la línea de producción?					
10	¿Implementa sugerencias de los trabajadores con frecuencia?					
 Calificación final:						

Día 2, sesión 6: Mejoras en el lugar de trabajo con el programa 5S		CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿El área de producción está limpia y ordenada?					
2	¿La suciedad y los desperdicios se eliminan a diario?					
3	¿Hay un uso adecuado del espacio?					
4	¿Todos los pasillos, escaleras, etc. están despejados de elementos de inventario y desperdicios?					
5	¿Las mesas y bancos de trabajo están despejados de elementos innecesarios?					
6	¿Hay rampas para facilitar el transporte de materiales y el desplazamiento del personal?					
7	¿En los pasillos no hay obstrucciones que puedan impedir la circulación de productos y del personal?					
8	¿Los materiales, suministros, existencias, etc. se almacenan de manera segura?					
9	¿Hay contenedores separados para recolectar existencias y desperdicios?					
10	¿Recurre al programa 5S para mantener un espacio de trabajo limpio y ordenado?					
 Calificación final:						

Día 2, sesión 7: Medición de las mejoras en el lugar de trabajo		CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿Mide usted las mejoras?					
2	¿Usa el mejoramiento visual de la empresa para registrar los cambios?					
3	¿Usa indicadores clave de desempeño (ICD)? Si es así, ¿en qué áreas?:					
4	Reducción de costos gracias a las sugerencias					
5	Consumo de energía					
6	Ausentismo por mes					
7	Índice de productos defectuosos					
8	Otros:					
9	¿Se ha puesto en marcha un sistema de gestión de datos?					
10	¿Comunica a sus empleados los datos de desempeño?					
 Calificación final:						

Calificación total:					
D1, S4: Mejorar la cooperación en el lugar de trabajo					
D2, S5: Comunicación de la información.					
D2, S6: Mejoras en el lugar de trabajo con el programa 5S					
D2, S7: Medición de las mejoras en el lugar de trabajo					
PUNTAJE TOTAL:					
Evaluado por:					
Fecha de evaluación:					
Calificación anterior (si existe):					
Fecha de la última evaluación:					

Entrega 6: Formulario de evaluación

Fecha: _____ Empresa: _____

Módulo: Día 1 Día 2

¿Qué me gustó?

¿Qué no me gustó?

¿Qué me resultó confuso?

¿Qué se podría mejorar?

Entrega 7: Proyectos, Indicadores y Matriz de Método (PIM)

Proyectos	Indicadores	Métodos
Módulo 1: La cooperación en el lugar de trabajo		
Mejoramiento de la cooperación entre trabajadores y la gerencia	Existencia de sistemas de sugerencias, tableros informativos, boletines. Cantidad de reuniones conjuntas	Transmitir la información de la compañía en lugares públicos Promover las reuniones conjuntas de resolución de problemas entre trabajadores y gerentes para transmitir información y trabajar juntos.
Creación de un equipo de mejoramiento empresarial	Existencia de un equipo, composición de integrantes, minutas de las reuniones regulares, cantidad de proyectos implementados	Convocar a trabajadores y gerentes para que participen en el equipo y el programa Organizar reuniones regulares del equipo para discutir los proyectos de SCORE
Implementación del programa de las 5S en al menos 3 áreas	Nivel de logro del programa 5S en cada área	Organizar un gran día de limpieza en toda la empresa Usar los equipos para separar lo necesario de lo innecesario en los espacios laborales Usar fotos de antes y después para resaltar los cambios
Módulo 2: Calidad		
Reducción de defectos	% de reducción de defectos	Recopilar datos de desempeño actual, identificar defectos Usar herramientas de análisis para resolver problemas de calidad (diagrama de Ishikawa, etc.) Formar a los trabajadores en la calidad de la producción
Reducción de la reelaboración	% de reducción de la reelaboración	Suministrar especificaciones y muestras en los puestos de trabajo
Elaboración de una política de calidad	Existencia de una política de control de calidad	Identificar los principios más importantes que la empresa promueve y usa para mejorar la calidad.
Fomento de una cultura de aseguramiento de la calidad	Los empleados conocen su función o responsabilidad con respecto a la calidad	Formar a los trabajadores sobre los beneficios de la calidad para todos Inculcar en los trabajadores la responsabilidad por su trabajo
Mejorar la puntualidad de las entregas	% de entregas puntuales	Permitir que los individuos verifiquen su propio trabajo Establecer procedimientos operativos estándar

Proyectos	Indicadores	Métodos
Módulo 3: Productividad mediante una producción más limpia		
Evaluación de una producción más limpia	Existencia de informes de producción más limpia	Contar con diagramas de flujo y herramientas de análisis de causas para identificar las áreas de la producción donde se generan muchos residuos
Reducción del uso de agua y energía	% de reducción de costos de agua y energía	Reciclar aguas residuales, reparar los grifos que tengan goteras y fugas en el proceso de producción Apagar las luces y máquinas cuando no estén en uso (si es apropiado), usar bombillas de bajo voltaje donde se considere apropiado Supervisar la velocidad del proceso y la temperatura para un uso óptimo
Reducción en el desperdicio de materiales	% de reducción en el desperdicio de materiales y en los costos de eliminación de desechos	Asegurarse de que los principios del programa 5S se están aplicando (continuación de la actividad de módulos anteriores) Sustituir materiales tóxicos o peligrosos cuando sea posible Utilizar la recuperación o reutilización in situ cuando sea posible Crear productos con los residuos si es posible
Verificaciones regulares de mantenimiento en todas las máquinas	% de reducción en costos de reparación de máquinas	Asegurarse de que todas las máquinas están en buen estado de funcionamiento Reparar las partes dañadas y oxidadas Crear un horario para revisiones de rutina de las máquinas
Módulo 4: Administración del recurso humano		
Creación de políticas y lineamientos para:	Existencia de políticas	Determinar prioridades para la organización y lo que se debe incluir en las políticas
<ul style="list-style-type: none"> Contratación, inducción Compensación, ascensos Disciplina y despidos 	Existencia del organigrama	Hacer un organigrama que contenga los diferentes niveles de empleados y las áreas que existen en el momento
Elaboración de un organigrama	Existencia de descripciones de cada cargo	Determinar posiciones clave Elaborar especificaciones y resúmenes de los cargos así como los títulos de cada uno
Módulo 5: La seguridad y la salud en el trabajo		
Instituir una comisión paritaria de seguridad y salud	Existencia de la comisión Número de reuniones conjuntas realizadas	Convocar a gerentes y trabajadores para la comisión paritaria Demostrar compromiso con la seguridad y la salud al destinar recursos para ello
Mejoramiento de la seguridad y la salud	% de la reducción de accidentes	Hacer un mapa de los riesgos del lugar de trabajo y analizar las causas de accidentes Hacer una lluvia de ideas e implementar soluciones
Mejorar el bienestar del trabajador	% de reducción de quejas Renovación de la mano de obra	Mejorar las instalaciones del lugar de trabajo

Entrega 8: Plan de Mejoramiento Empresarial

Empresa: _____ Módulo: _____ Fecha: _____

Participantes: _____ Formador: _____

REF	PROYECTO/ ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE	INDICADOR DE PROGRESO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN PLANEADA	FECHA DE FINALIZACIÓN EFECTIVA	COMENTARIOS
1	1.1						
	1.2						
	1.3						
	1.4						
2	2.1						
	2.2						
	2.3						
	2.4						
3	3.1						
	3.2						
	3.3						
	3.4						
4	4.1						
	4.2						
	4.3						
	4.4						
5	5.1						
	5.2						
	5.3						
	5.4						

Entrega 9: Evaluación del taller

Lo invitamos a que nos comunique su opinión. Si no tiene respuesta para alguna de las preguntas, deje el espacio en blanco. De lo contrario, encierre en un círculo el número adecuado para cada afirmación.

	Total de deacuerdo	De acuerdo	Imparcial	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El tema se abordó apropiadamente	5	4	3	2	1
2. El contenido fue apropiado para mis conocimientos y mi experiencia	5	4	3	2	1
3. El ritmo del taller fue adecuado	5	4	3	2	1
4. Las entregas y las herramientas fueron relevantes	5	4	3	2	1
5. Se motivó a los participantes a que fueran activos en el evento.	5	4	3	2	1
6. Las actividades me ayudaron a entender el contenido.	5	4	3	2	1
7. El facilitador me ayudó a entender mejor.	5	4	3	2	1
8. El facilitador respondió adecuadamente a las preguntas	5	4	3	2	1
9. En términos generales, la organización, realización y programación de la formación estuvieron bien manejadas.	5	4	3	2	1
10. El lugar del taller y las instalaciones se adecuaron a mis necesidades	5	4	3	2	1

11. La duración del taller fue: Suficiente Muy corta Muy larga

12. ¿Cuál era su nivel de interés antes del taller?

Muy alto Alto Bueno Regular Bajo

13. ¿Cuál fue su nivel de interés después del taller?

Muy alto Alto Bueno Regular Bajo

14. ¿Tiene sugerencias para mejorar este taller?

15. ¿Cómo calificaría el taller en general?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

16. ¿Tiene otros comentarios sobre el taller?

5. Notas del facilitador:

N/F 1: Lista de tareas del formador

Use la siguiente lista de tareas como ayuda para la planeación y la preparación del taller. Agregue otras que considere necesarias.

Tarea	Fecha de realización	Estado
Reunirse con el equipo SCORE para revisar la información sobre las empresas participantes		
Recopilar información sobre la legislación nacional relacionada con el tema del módulo		
Revisar los planes de las sesiones, los puntos clave y las actividades de aprendizaje y ampliar el contenido que sea necesario		
Preparar todos los materiales de formación, fotocopiar todos los estudios de caso y las entregas a los participantes		
Reunir los recursos para las actividades y materiales adicionales según sea necesario		
Facilitar el taller		
Revisar el taller y las evaluaciones		
Reunirse con el equipo de SCORE para concretar el horario de las visitas empresariales		

N/F 2: Día 1. Actividad para romper el hielo: Ejercicio rompecabezas de cuadrados

El objetivo de este ejercicio es que los participantes estén capacitados para:

- Analizar ciertos aspectos de la cooperación en la resolución de un problema grupal.
- Ser conscientes de los comportamientos que pueden contribuir u obstruir la resolución de un problema.
- Identificar la función de la confianza en las situaciones de cooperación.

Materiales necesarios: un juego de rompecabezas de cuadrados por cada seis participantes y las instrucciones para el observador de cada grupo.

Instrucciones: divida a los participantes en grupos de seis personas. Cinco integrantes de cada grupo deben formar un círculo pequeño para que puedan trabajar con los cuadrados. La sexta persona es el observador y se le deben dar instrucciones. Dele a cada grupo un sobre que contenga un juego de cuadrados. El conjunto de cuadrados está dividido en subconjuntos de cinco figuras, cada una marcada con las letras A, B, C, D, E. Estos vienen empacados en sobres pequeños y se le entrega un sobre a cada integrante del grupo. No permita que el grupo abra el sobre hasta que se hayan leído las instrucciones. Lea las siguientes instrucciones en voz alta:

“En cada sobre hay cinco juegos de figuras de papel con las que pueden formar cuadrados. Cuando dé la señal para empezar, el grupo debe formar cinco cuadrados de igual tamaño. La tarea habrá terminado cuando cada integrante del grupo haya formado un cuadrado perfecto de igual tamaño al de sus compañeros.

Durante este ejercicio hay ciertas limitaciones para el grupo. Estas son:

- Ningún participante puede hablar.

- Ningún participante le puede pedir a otro que le dé una pieza o dar a entender de alguna manera que necesita una pieza.
- Ningún participante puede tomar una pieza de otro.
- Los participantes pueden, sin embargo, ceder sus piezas a otros integrantes del equipo.

“¿Son claras las instrucciones?” (En este momento se pueden responder las preguntas). “El observador de cada grupo hará cumplir las reglas. Empiecen a trabajar”.

Actividad de repaso para este ejercicio

Durante la actividad, observe cómo interactúan los grupos para que usted pueda comentar sobre el trabajo en equipo de cada grupo al final. Preste mucha atención a:

- La iniciativa de los integrantes del equipo para ceder sus piezas a otros.
- La calidad del trabajo en equipo, es decir, ceder piezas necesarias o ceder las que sobran.
- Metas grupales frente a las individuales.
- Hacia dónde miran los participantes, es decir, a sus propios cuadrados o los que están alrededor.

Hágales las siguientes preguntas a los participantes e involucre a los observadores:

1. ¿Cómo se sintió en el ejercicio? ¿Por qué?
2. ¿Cuántos se sintieron frustrados? ¿Por qué? (La respuesta más usual a esta pregunta es: “no me podía comunicar”. Dígalles que esto no es verdad, que en vez de eso sus patrones normales de comunicación se alteraron. Podían comunicarse al ceder las piezas adecuadas).

3. ¿Pregúnteles a los observadores si alguien se retiró mentalmente después de haber completado su cuadrado? ¿Por qué? (Ya que era un ejercicio en grupo).
4. ¿Hubo algún punto crucial en el que el grupo comenzó a cooperar? ¿Cuál fue la causa?
5. ¿Cuáles son algunos principios de la cooperación grupal exitosa?
 - Cada integrante del equipo debe entender el problema general
 - Cada uno debe entender cómo puede contribuir a resolver el problema.
 - Cada uno debe estar consciente de los aportes potenciales que le pueden hacer los integrantes del grupo.
 - Hay necesidad de reconocer los problemas de otros, para poder ayudarlos a contribuir al máximo.
6. ¿Cómo se desarrolló la confianza y se dividió dentro del grupo?
7. ¿Qué se necesitaba para generar confianza dentro del contexto del grupo?

Resuma la actividad haciendo hincapié en la confianza y la comunicación como base del trabajo en equipo. El grupo necesitaba trabajar unido y pensar más allá de su propio

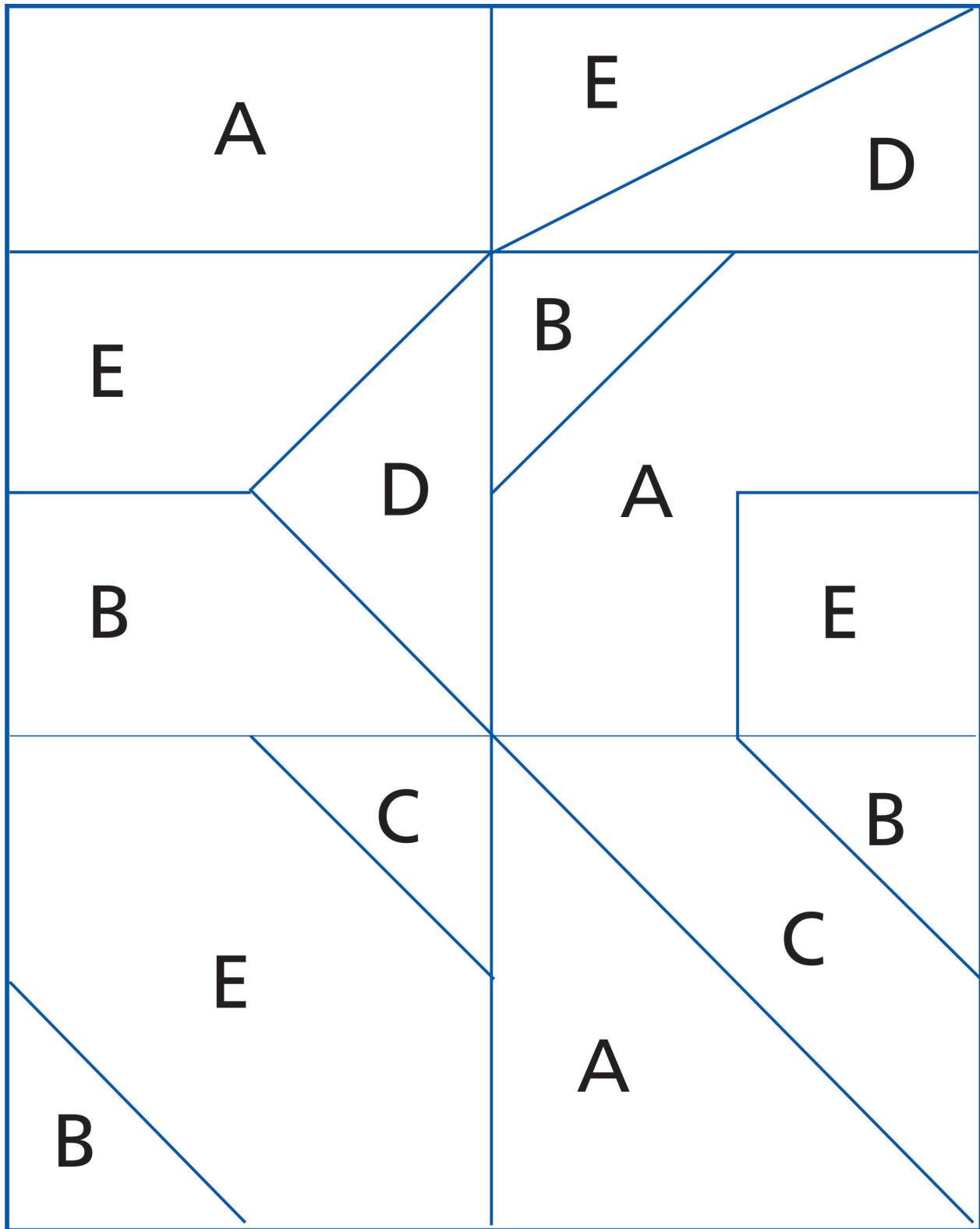
trabajo para realizar la tarea correctamente. Discuta sobre el nivel de frustración y lo que le hubiese podido ayudar (la comunicación). Enfatice la importancia de las comunicaciones abiertas y del trabajo efectivo en equipo. Vamos a estar viendo estos temas durante el taller y a lo largo del programa, ya que afectan la productividad general y la competitividad.

Para finalizar, hable sobre la **diversidad** de los equipos. ¿Había grupos con mucha diversidad? ¿Qué pasó con esos grupos? ¿Tuvieron mayor dificultad en el ejercicio? ¿Tuvieron mayor éxito al final? Saque conclusiones sobre cómo la diversidad aumenta dentro de un equipo, aun cuando le tome más tiempo trabajar unido y aprender a respetar las diferencias de los demás.

Preparación del rompecabezas de cuadrados

Un conjunto de cuadrados de cartulina divididos, que al ordenarse formen cinco cuadrados de igual tamaño. Un sobre grande que contenga cinco sobres más pequeños, para entregarlo a cada grupo.

Para preparar un juego de figuras, corte en una cartulina los cuadrados que aparecen más adelante en el manual. No olvide marcar las piezas con las letras antes de cortarlas en piezas más pequeñas. Ponga todas las piezas marcadas con las letras A, B, C, D y E en cinco sobres separados y póngalos en uno más grande. Necesita un juego por cada grupo.



N/F 3: Día 2. Actividad para romper el hielo: Inventario de habilidades

Duración: 30 minutos

Dele a cada participante 2 fichas de notas y cinta pegante.

Pídales que escriban en cada ficha una habilidad o especialidad que ellos le van aportar al programa. Brinde un ejemplo para ayudarlos (organización, experiencia en mercadeo, pensamiento creativo, etc.)

Después, pídale a todos que peguen sus fichas en el "muro de las habilidades" (aparte un espacio limpio de la pared).

Después de que los participantes hayan pegado sus fichas, lea cada una en grupo.

Clasifique las habilidades en categorías mayores y lleve cuenta de las repeticiones (puede poner un número en la ficha para indicar cuántos participantes comparten esa habilidad).

Concluya diciendo cómo las personas tienen una cantidad limitada de habilidades, pero que juntas tienen un banco útil de recursos que les permitirá planificar e implementar el Programa de Mejora de las Fábricas.

N/F 4: Día 2. Instrucciones del formador: Dibuje el área de producción de una empresa

Duración: 30 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus compañeros de la empresa.

Pídale a cada grupo que dibuje un plano de su empresa y que marque, con tanta precisión como sea posible, todas las secciones principales (almacenamiento, líneas de producción, acabado, entregas, etc.). Puede darles un ejemplo con el papelógrafo.

Después, pida a los grupos que tracen una línea a lo largo del plano que señale el flujo de producción desde la zona de materias primas hasta la de entregas.

Por último, pida a los grupos que marquen las áreas de producción problemáticas en su plano y haga una lluvia de ideas de técnicas para mejorar esas áreas.



