

SIMAPRO y TRABAJO DECENTE
Un enfoque integral e incluyente

Leonard Mertens
10 de Agosto, 2011

Antecedentes:

El SIMAPRO (Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad) consta de 12 etapas en el 2011, integradas a una gestión de recursos humanos por competencias (GRHxC) en las organizaciones.(Figura 1) La característica del modelo es la flexibilidad, donde las etapas y la secuencia se adaptan a las necesidades de cada caso. Esto permite potenciar las acciones en cada empresa.

Las etapas que conforman la aplicación básica son: 1) integración del equipo de gestión bajo el principio del diálogo social; identificación de línea base y diagnóstico de clima laboral con base en las dimensiones de TD; 2) visualización de problemas y mejoras integrando a todo el personal de la organización; 3) medición integral de indicadores de proceso y sociales (seguridad en el trabajo, ausentismo, comunicación); 4) cápsulas de capacitación, abordando temas de productividad y TD; 5) evaluación del impacto económico (ROI) y social (indicadores TD). En organizaciones de tamaño medio a grande, se aplican las Guías de Autoformación y Evaluación basado en competencias claves, que profundizan aspectos técnicos y sociales (TD).

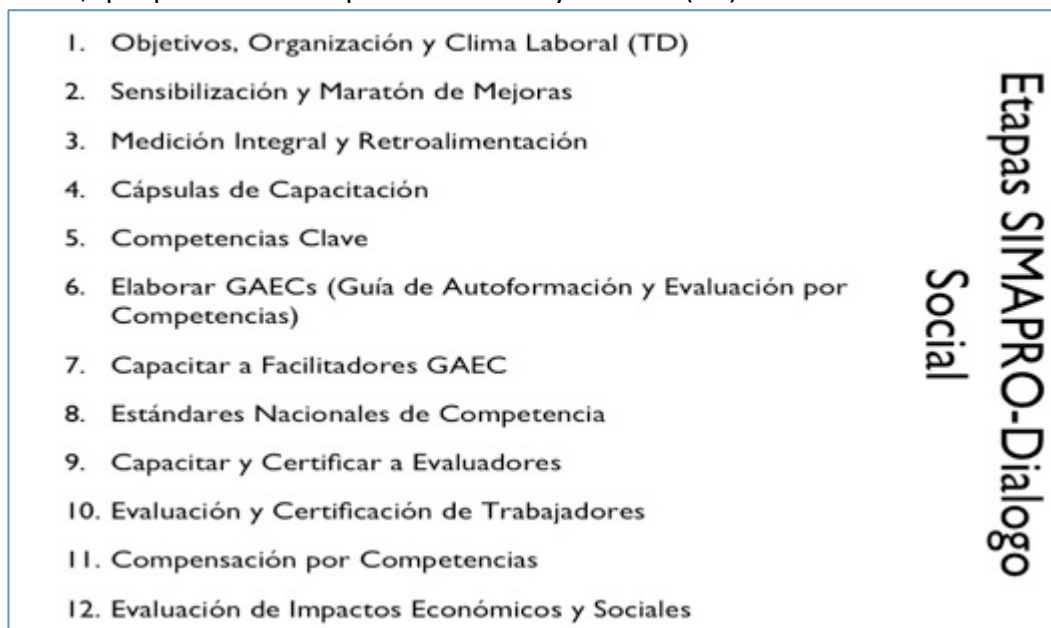


Figura 1: Etapas SIMAPRO

1. Trabajo Decente (TD) en la Formación de SIMAPRO

En la formación de SIMAPRO, dimensiones del TD están presentes tanto en el contenido cómo en el perfil de los participantes. La formación se hace por módulos o por conjunto de módulos. Se imparte a través del Centro Internacional de Formación de Turín con dos cursos hasta la fecha (2009 y 2011); a través del CINTERFOR con cursos completos o parciales, vinculados a algunos componentes y se han realizado, entre otros, en: Argentina, Barbados, Cuba, Chile, República Dominicana, Guatemala, México, Uruguay; a través de las Oficinas de la OIT por país (México, Chile, San José), a petición de los actores sociales (empleadores, sindicatos) y generalmente por sectores: azúcar, frutícola, automotriz, turismo, entre otros.

1.1 Contenido

El TD está presente explícitamente en el SIMAPRO en su conjunto como en cada una de sus etapas. En su *conjunto* porque se basa en los principios de diálogo social y de una participación activa del personal, estableciendo una gestión de ‘abajo hacia arriba’ en la organización. La estructura organizativa de SIMAPRO en la organización es bipartita en todo momento, involucrando tanto a las gerencias como el sindicato o en su caso, la



Figura 2: Estrategias Enlazadas

representación de los trabajadores. Se plantea al SIMAPRO como herramienta para aterrizar los principios del TD, enlazadas a su vez con responsabilidad social, empleo verde y objetivos del milenio, en prácticas laborales en las empresas, instalando: aprendizaje permanente, participación de los trabajadores en las decisiones de la organización, gestión de seguridad y salud en el trabajo e igualdad de género.(Figura 2)

Se parte del supuesto¹ que avanzar en TD requiere de la mejora en productividad y viceversa. La formación permanente es el 'insumo' para que ambos se den. El SIMAPRO es la herramienta que conecta la formación con productividad y TD, de manera práctica y efectiva.

En cada uno de las *etapas* del SIMAPRO el TD está presente en el diseño de los instrumentos y en su aplicación. A modo de ejemplo, la encuesta de clima laboral (etapa 1) está basada en las dimensiones de TD y en productividad. En la visualización de problemas y soluciones (etapa 2) se identifican oportunidades de mejora en todos los ámbitos de la organización. La medición y retroalimentación (etapa 3) se hace a partir de indicadores sociales (seguridad en el trabajo, ausentismo) y de proceso. El perfil de competencias clave (etapa 5) y las guías de autoformación y evaluación por competencias –GAEC– son una proyección de las dimensiones del TD y de productividad.

1.2 Perfil de participantes

Los participantes en la formación del *modelo* SIMAPRO son por lo regular representantes de las organizaciones de trabajadores y de los empleadores (gerentes, mandos medios, especialistas), tanto a nivel nacional o sectorial, como a la de la empresa. En el caso de PYMES, son los representantes de los trabajadores. Los participantes de la formación *derivada* de los instrumentos SIMAPRO en las diferentes etapas, son los trabajadores y mandos medios de las organizaciones. La organización de la gestión de la formación es bi-partita.

Algunos datos sobre la formación de los representantes de las organizaciones de trabajadores en el modelo SIMAPRO y su rol en la promoción del mismo en el caso de México:

- Desde el año 1998 hasta el 2008 se han realizado anualmente un curso SIMAPRO para dirigentes sindicales de la CTM;
- En 2008 se realizó un curso SIMAPRO para dirigentes sindicales del Congreso de Trabajo (CROC, CTM, Otros);
- En 2010 se realizaron 10 talleres SIMAPRO con la Federación Sindical de la CTM en Querétaro, especialmente con el sector de la industria autopartista;
- En 2010 se formaron a 30 líderes sindicalistas de la Federación del Estado de Sonora de la CTM en SIMAPRO;
- En 2011 se capacitaron en SIMAPRO a 60 delegados sindicalistas (CTM,

¹ Este supuesto fue afirmado empíricamente en un estudio realizado entre un universo de 7,500 establecimientos de la industria manufacturera en México. (Mertens, L; Brown, F; Domiguez, L: *La Construcción de Nuevos Eslabones de Productividad y Competitividad Laboral*. OIT Lima, 2005.)

- CROC) del sector turismo de Nueva Vallarta;
- El Proyecto de Modernización Laboral de la Industria Azucarera, basado en el SIMAPRO, ha sido una iniciativa conjunta del Sindicato y la Cámara Empresarial y está contenido en el contrato colectivo de trabajo a nivel sector (anexo 1). Mensualmente se reúnen representantes del sindicato y de las empresas para planear las actividades derivadas del modelo SIMAPRO en los ingenios del sector;
- En el sector turismo (anexo 2) y autopartes, la aplicación del SIMAPRO en las empresas ha sido iniciativa de los sindicatos regionales o estatales, tanto de la CTM como CROC;
- En el Estado de Sonora la CTM propuso el lanzamiento de un proyecto de aplicación de SIMAPRO en 50 empresas con contrato colectivo de trabajo.

En el sector frutícola de Chile, el SIMAPRO es promovido por la mesa de dialogo social del sector, donde participan organizaciones sindicales y de empleadores.

2. *Resultados de mejoras para los trabajadores en salarios y condiciones de trabajo.*

La información sobre los resultados de mejoras en salarios y condiciones de trabajo fueron documentados a nivel de casos.

2.1 *Mejoras en salarios*

Los resultados de mejoras en salarios son tanto en el aspecto *variable* como *fijo*. En la parte *variable*, las compensaciones derivadas de la aplicación del componente medición y retroalimentación del SIMAPRO, han fluctuado entre el 5 y 10% del salario tabulado por temporada de cosecha, en el caso de la industria azucarera. En el sector turismo, los ahorros en productos químicos en la cocina por la aplicación de SIMAPRO, conllevaban a bonos de productividad del orden del 5% del salario tabulado.

En Chile en el sector frutícola, la aplicación del SIMAPRO resultó en mejoras salariales en el embalaje ('packing') del 15%, comparando con los trabajadores de la empresa que no estaban en el SIMAPRO en la misma temporada. En otro caso, en la labor de poda y amarre, el incremento salarial consecuencia de la aplicación del SIMAPRO fue similar (16-17%) entre 2009-2010.

En la parte de compensación *fija*, se está dialogando en la industria azucarera sobre un prototipo de escalafón y tabulador por competencias, derivadas del modelo de SIMAPRO. De un esquema de 119 puestos y 17 líneas de ascenso que fue introducido hace 70 años, se plantea pasar a un modelo de bandas anchas de 3 o 4 niveles, con 3 o 4 grados intermedios. Los criterios de ascenso se centran fundamentalmente en las competencias adquiridas (dentro de la banda) y los vacantes disponibles (entre

banda).(Figura 3) Las competencias son definidas en el marco de la aplicación del SIMAPRO en el sector.



Figura 3: Escalafón y tabulador por competencias, industria azucarera México.

2.1 Mejoras en condiciones de trabajo

Cada una de las etapas de SIMAPRO conlleva a propuestas de mejora. Son el centro de la metodología. Las propuestas se pueden clasificar en aquellas orientadas a los procesos productivos y las centradas en condiciones de trabajo. No obstante, en la práctica habrán traslapes de ambas. La aplicación de las propuestas de mejora tendrá que reflejarse en indicadores de impacto, por ejemplo los accidentes de trabajo y el clima laboral.

Las mejoras en condiciones de trabajo se han clasificado en 4 dimensiones: 1) contractuales; 2) organizativas y psicosociales de trabajo; 3) físico-ambientales de trabajo; 4) bienestar social.(anexo 3)

La aplicación SIMAPRO invariablemente han conducido a mejoras en las condiciones de trabajo, concentrándose en dos dimensiones: a) las organizativas y psicosociales de trabajo; b) las físico-ambientales de trabajo.

Algunos ejemplos. En el año 2009 se aplicaron las Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC) en seguridad y salud en el trabajo y el cuidado al medio ambiente, a 780 trabajadores de la industria azucarera en México. Un número similar se certificó en esta competencia bajo el estándar nacional de industria, acreditado al Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Las empresas participantes en el proyecto de las GAEC incrementaron en promedio sus horas de capacitación por persona de 2-4 horas antes, a 20 horas con la implantación de SIMAPRO. De una virtual inexistencia de la capacitación en las empresas del sector, pasaron a una gestión permanente del aprendizaje orientada a la mejora continua de procesos y de condiciones de trabajo.

Aplicando las GAEC, resultaron alrededor de 800 propuestas de mejora, centradas la mayoría en las dos dimensiones arriba mencionadas. Un tercio de las propuestas fue aplicado en el mismo año.

El impacto fue una mayor reducción en el índice de accidentes en los ingenios que habían aplicado el SIMAPRO versus el total de ingenios del sector. Mientras que el grupo que había aplicado SIMAPRO redujo en 2 puntos porcentuales el índice de accidentes entre 2009-2010, el total de la industria solo lo bajo en 0.8 puntos.(Figura 4)

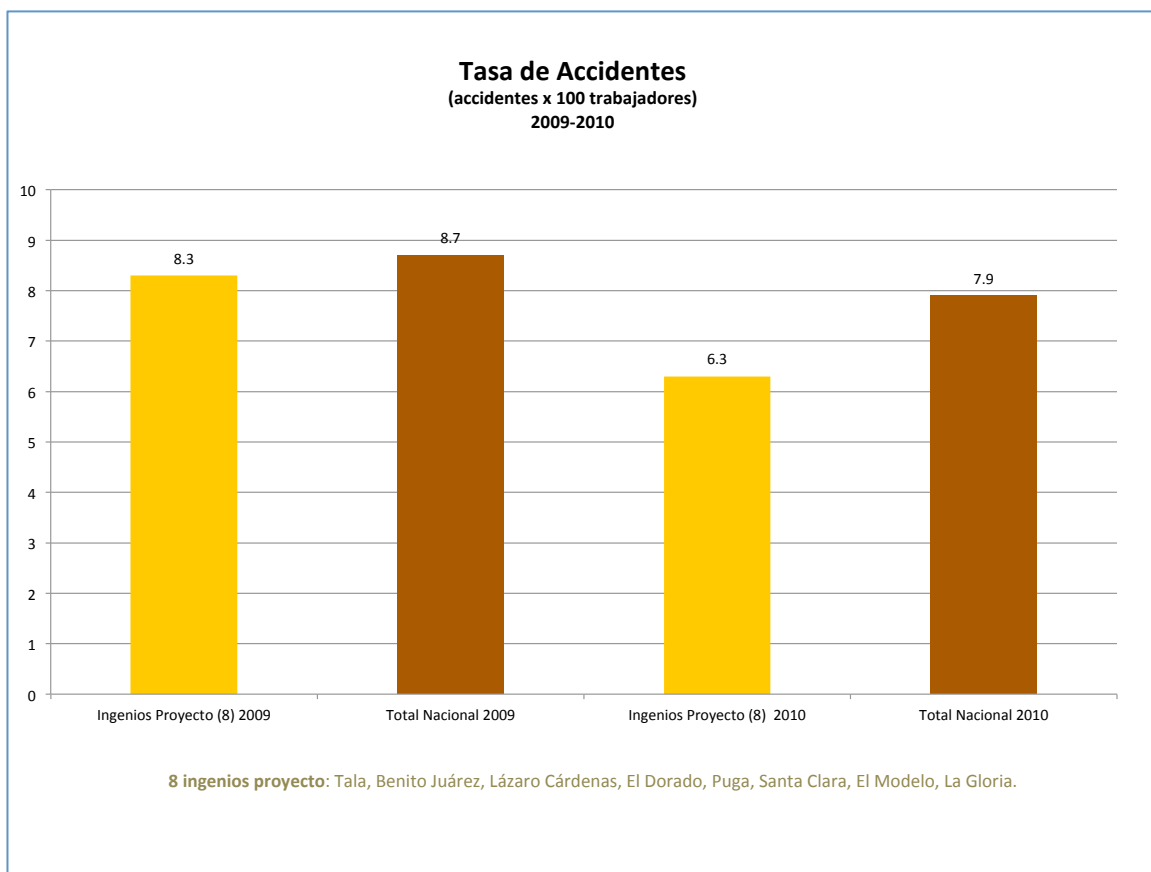


Figura 4: Tasa Accidentes de Trabajo Ingenios con Proyecto SIMAPRO vs Total Empresas Industria Azucarera, México

Otro impacto fue la mejora en la relación laboral a nivel sector y en el clima laboral en los ingenios que aplicaban SIMAPRO. Durante 70 años no hubo cambios al contrato colectivo de trabajo a nivel sectorial. La relación laboral se había convertido conflictiva, con más de 80 huelgas estalladas. A partir del Acuerdo de Modernización del 2007, que insiste en el diálogo social y recoge dimensiones del TD, incluyendo el SIMAPRO, no han habido huelgas. Los temas controversiales se resuelvan ahora dialogando, a partir de una comunicación y negociación permanente entre los actores a nivel nacional, procurando no llegar al conflicto de huelga.

La dimensión de TD en el clima laboral a nivel de ingenio mejoró 5 puntos porcentuales entre 2009-2011. (Figura 5) Las categorías compensación y género presentaron mayor incremento. En cuanto a la primera, la percepción de los trabajadores de que se compartan los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas, mejoró en 14 puntos porcentuales. En la segunda, se incrementó en 20 puntos porcentuales la percepción de los trabajadores de que las tareas en su área de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer.

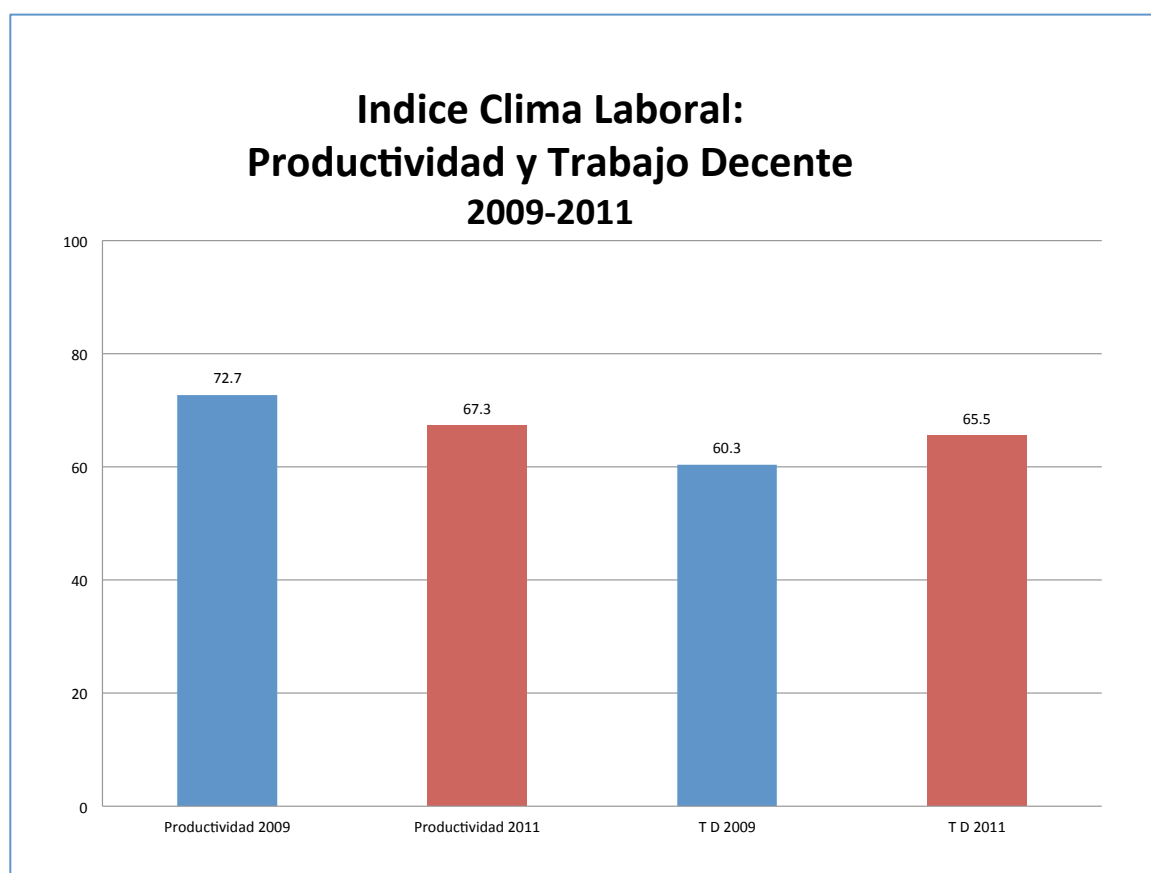


Figura 5: Clima Laboral según Dimensiones en Ingenios con SIMAPRO 2009-2011, Industria Azucarera México

La aplicación de SIMAPRO a 40 PYMES durante 5 meses del 2010-2011 en el Estado de Morelos, México, produjo una cantidad de mejoras en condiciones de trabajo que fluctuaba entre 10 (mínimo) y 75 (máximo) propuestas aplicadas. En todos los casos se reportaron mejoras sustanciales en la comunicación entre el personal de base, mandos medios y gerencia.

En Chile la aplicación de SIMAPRO en el sector frutícola generó a 330 propuestas de mejora en 20 empresas en el período 2007-2010. La mitad de estas propuestas están directamente orientadas a la mejora de las condiciones de trabajo. La categoría con mayor propuestas de mejora fue la de bienestar en el trabajo.(anexo 4)

Cabe resaltar que la única empresa de la tercera región o provincia en Chile que aplicó SIMAPRO, recibió por dos años consecutivos el premio del mejor lugar para trabajar en el sector frutícola por parte de la Central Unica de Trabajadores (CUT) así como del sindicato de trabajadores transitorios.(Figura 6)

“El premio más importante que puede recibir una empresa es el reconocimiento de sus trabajadores”.

Reconocimiento por parte de la CUT de Copiapó, el Sindicato de trabajadores transitorios de Copiapó y los trabajadores, cómo el mejor Fundo para trabajar en el Valle, por su transparencia, trato y buenas relaciones laborales.

Revista del Campo El Mercurio, Febrero 2009.

Figura 6: Reconocimiento de las Condiciones de Trabajo a la Empresa Frutícola con SIMAPRO por parte del Sindicato

Conclusiones:

El SIMAPRO ha evolucionado en los últimos 15 años de una herramienta puntual de desarrollo organizacional vinculado a la medición y retroalimentación de indicadores de proceso y sociales, a un modelo integral de gestión del personal, orientado a la mejora de productividad y el avance en el Trabajo Decente. La filosofía del modelo no ha cambiado y sigue siendo ‘de abajo hacia arriba’, involucrando y comprometiendo a todo el personal en la organización a generar y aplicar mejoras en estos campos. El diálogo social junto con el dialogo de saberes son el eje instrumental del modelo.

En la formación de SIMAPRO el TD es la referencia constante y el perfil de participantes es un balance entre representante de la parte empleador y sindical. En algunos sectores el balance se inclina hacia una u otra parte. En turismo han sido más proactivos los representantes sindicales, en PYMES más los empleadores. En la trayectoria de implementación se hace las gestiones para corregirlo en la medida que el contexto lo permite. El fortalecimiento de las organizaciones sindicales y empresariales en la gestión SIMAPRO es un tema en la que habrá de seguir trabajando. Las experiencias del pasado (12 años de cursos con líderes sindicales en la materia) indican que debe ser de manera aterrizado, vinculados a proceso de implementación sectorial o regional de SIMAPRO, para evitar un ejercicio de formación sin seguimiento en la práctica. Los casos señalados de la inclusión del SIMAPRO en la negociación colectiva, es un ejemplo de una buena práctica laboral a desarrollar y difundir entre los líderes sindicales y empresariales.

Evidencias concretas de beneficios de la aplicación de SIMAPRO en materia salarial y otras condiciones de trabajo se han demostrado a través de los casos presentados en los diversos sectores. De manera más contundente la experiencia afirma que el SIMAPRO no avanza en la organización si no se generan las mejoras en la compensación tangible e intangible. Cuando una organización mantiene y profundiza la aplicación de SIMAPRO es un indicador de que esta avanzando en dimensiones de TD y por ende, de la sostenibilidad desde la perspectiva de la OIT. Es decir, apunta a una innovación social en la organización que aporta y robustece la trayectoria de sostenibilidad.

Anexo 1: Extracto Acuerdo Modernización 2007 – Plan Rector 2008 Industria Azucarera de México

SEXTA.- Los Planes y programas de capacitación y adiestramiento deberán contener cursos de inducción al trabajo y cursos relativos a las competencias transversales con las que todos los trabajadores de las Empresas de la Industria deberán contar, conforme a lo siguiente:

.....

- a) En este aspecto el Sindicato promoverá entre sus agremiados y fomentará la adopción de las Buenas Prácticas de Manufactura y el **Sistema de Medición y Mejora de la Productividad (SIMAPRO)** o de cualquier otro sistema similar que adopte la Empresa. Por su parte, las Empresas de la Industria se obligan a dotar del equipo de seguridad e inocuidad necesario para cumplir con estas especificaciones, (uniformes, cofia, batas lentes, etc....) en la cantidad suficiente, mismo que debe ser entregado en tiempo y forma, así como reponerlo en razón de su desgaste o deterioro y acondicionar las instalaciones con los servicios sanitarios que se requieran.

SÉPTIMA.- Tomando en consideración que la creación de un escalafón y un tabulador alternos requiere que se instrumenten Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento específicos que permitan la adecuada gestión de Recursos Humanos por Competencias, las partes se sujetan a lo siguiente:

- a) Los planes y programas de capacitación y adiestramiento establecerán un sistema permanente enfocado a la gestión de los Recursos Humanos por Competencias, por medio del cual los trabajadores adquieran los conocimientos y habilidades para desempeñarse de manera más eficiente, permitiendo, sin afectar los derechos de los trabajadores, como lo establecen los acuerdos del Convenio de Modernización del 28 de agosto de 2007, la creación de grupos de especialistas y la flexibilización del desempeño de las labores que le sean encomendadas.
- b) De igual manera los planes y programas de capacitación y adiestramiento estarán enfocados a permitir que los trabajadores adquieran las competencias necesarias para la operación, mantenimiento y reparación de los equipos que operen y/o a la implantación de nuevos procedimientos de trabajo, así como para la diversificación productiva de las Empresas de la Industria (etanol, cogeneración de energía eléctrica, etcétera).
- c) Para este efecto, la participación de los trabajadores en estos programas será voluntaria y deberá ser solicitada por escrito. Todo trabajador que participe en el programa de Capacitación enfocado a las Competencias Laborales, asumirá el reto de mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo adoptando modalidades y compromisos que no se encuentran plasmados ni en el Contrato Ley ni en la Ley Federal del Trabajo. **El trabajador que participe en el programa mencionado y que apruebe el o los cursos correspondientes, tendrá derecho a recibir la percepción adicional que en cada caso se**

hubiera convenido previamente y a partir del momento en que desempeñe las funciones contempladas en la descripción del nuevo puesto para el que se capacitó o el que determinen las partes.

- d)** Con la finalidad de que los trabajadores a quienes se les otorgue capacitación y adiestramiento puedan poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, las Empresas de la Industria se obligan a proporcionarles las herramientas adecuadas y necesarias para el buen desempeño de las labores que deban realizar cuando desempeñen las nuevas funciones para las que fueron capacitados.

Anexo 2: Extracto Contrato Colectivo de Trabajo, Hotel Four Seasons, Nueva Vallarta, México



Sindicato de Trabajadores de la Industria Gastronómica, Hotelera, Similares y Conexos del Estado de Nayarit.

SECCIÓN 30

F.T.N.

Miembro de la Federación de Trabajadores de Nayarit

C.T.M.

Av. Tepic Sur No. 248 Interior 17 Mezcales Mpio. de Bahía de Banderas, Nay. C.P. 63738 Tel.: 01 329 29 6 58 32 Cel.: 044 322 1350138

ADENDUM

AL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA, HOTELERA, SIMILARES Y CONEXOS DEL ESTADO DE NAYARIT, CTM., POR CONDUCTO DE SU SECRETARIO GENERAL SEÑOR SALVADOR LEDEZMA VILLALOBOS, Y EL SEÑOR RAFAEL YERENA ZAMBRANO SECRETARIO GENERAL DE LA SECCION 30 DEL MISMO SINDICATO, SEGÚN TOMA DE NOTA EXPEDIDA POR LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE DEL ESTADO DE NAYARIT EL DÍA 25 DE SEPTIEMBRE DEL 2007 Y POR OTRA PARTE LA EMPRESA DENOMINADA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS BAHIA DE BANDERAS S.A. DE C.V. ADMINISTRADORA DE LA FUENTE DE TRABAJO DENOMINADA **HOTEL FOUR SEASONS RESORT PUNTA MITA** CON DOMICILIO UBICADO EN EL RAMAL DE LA CARRETERA FEDERAL 200 KM. 19 EN EL POBLADO DE PUNTA DE MITA, MUNICIPIO DE BAHIA DE BANDERAS, NAYARIT, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SR. ALPER OZTOK, EN SU CALIDAD DE REPRESENTANTE LEGAL Y QUE EN EL CUERPO DE ESTE CONVENIO SE DENOMINARAN PARA UNA MEJOR INTERPRETACION "EL SINDICATO Y LA EMPRESA", MISMOS QUE SE SUJETARAN A LAS SIGUIENTES

CLAUSULAS:

UNICA.- Manifiestan "El Sindicato" y "La Empresa" que se reconocen mutuamente la capacidad legal y personalidad jurídica para obligarse en los términos del presente convenio en razón de tener contrato colectivo de trabajo firmado con anterioridad y por lo tanto llegan al siguiente:

ACUERDO.- En virtud de haber llevado a cabo dentro de la empresa la prueba piloto del **SISTEMA DE MEDICION Y AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD, EN EL SECTOR TURISMO, SIMAPRO- TURISMO**, por sus siglas, dentro del Programa de Gestión por Competencias impulsado este ultimo por la Organización Internacional del Trabajo y su representación en México, una vez analizado por ambas partes y habiendo coincidido que es una herramienta útil en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos del milenio propuestos por la Organización de las Naciones Unidas y el Trabajo Decente, así como también que es un sistema que se adecua plenamente a nuestro programa interno de capacitación y adiestramiento; se acuerda que empresa y sindicato adoptaran **SIMAPRO** en los procesos internos encaminados a desarrollar las competencias laborales y productividad de los trabajadores, lo cual permitirá elevar su calidad de vida; y a la vez se buscara orientar recursos según lo permita el presupuesto de egresos para aplicarse en este renglón, tratando de entrelazar el mencionado programa con los ya existentes en la organización empleadora o los futuros que pudiesen existir.

Las partes celebrantes están de acuerdo en que el presente convenio inicia a surtir sus efectos a partir de la vigencia del Contrato Colectivo de Trabajo, por no contener cláusula alguna contraria a los derechos de los trabajadores y lo firman por Quintuplicado quedando una forma para cada una de las partes por encontrarse ajustado a derecho mismo, obligándose las partes celebrantes a pasar por el en todo tiempo y lugar por encontrarse ajustado a derecho y a la moral.

ATENTAMENTE.

Bahía de Banderas, Nayarit. A 07 de Enero del 2010.

POR LA EMPRESA
REPRESENTANTE LEGAL

SR. ALPER OZTOK

POR EL SINDICATO
SECRETARIO GENERAL

SR. SALVADOR LEDEZMA VILLALOBOS

Anexo 3: Categorización de Condiciones de Trabajo	
1)	Mejoras en las condiciones contractuales , por ejemplo cambios en:
1.1.	el tipo de contrato de trabajo: contratos por tiempo determinado, trabajo a domicilio, teletrabajo, trabajo temporal, subcontratación (cambios que impliquen una mejora ya sea en términos del acceso al empleo, de cantidad de horas y respectivo ingreso o de la flexibilidad de horarios y compatibilidad del trabajo con las tareas del hogar, la familia y el estudio) ;
1.2.	el sistema de gestión de los recursos humanos de la empresa y la cultura empresarial (sistema de remuneración, carrera profesional, sistema de incentivos, normas de sanciones, oportunidades de formación, política de reclutamiento, empleo de mujeres en relación con hombres);
1.3.	el monto de los salarios base;
1.4.	los incentivos económicos.
2)	Mejoras en las condiciones organizativas y psicosociales de trabajo, por ejemplo, cambios en cuanto a:
2.1	el contenido del trabajo: introducción de nuevos desempeños, por enriquecimiento de tareas monótonas o insuficientemente especificadas, modernización o agilización de procedimientos, reorganización de la distribución de tareas entre las personas de un equipo o durante la jornada, cambios en las formas de cooperación entre miembros de un mismo equipo de trabajo, introducción o renovación de responsabilidades;
2.2	la supervisión directa e indirecta: clarificación, adecuación de las pautas o de la frecuencia de supervisión del trabajo (.
2.3	la coordinación con otros: mejoras en las instancias, pautas y formas de coordinación con otros equipos de trabajo (de diferentes áreas o bajo diferentes supervisores)
2.4	los medios de trabajo: reparación, adaptación o actualización de herramientas, máquinas, equipos, programas informáticos y otros medios manuales cuyo malfuncionamiento o insuficiente cantidad no constituye riesgos para la salud de los trabajadores y, en cambio, sí afectan la calidad del trabajo y sus resultados, así como introducción o mejoramiento del mantenimiento preventivo;
2.5	las materias primas: cambios en materias primas inocuas para la salud, por ejemplo, mayor disponibilidad porque se refuerza el abastecimiento, se las ubica mejor en el espacio o son de mejor calidad;
2.6	la cantidad y ritmo de trabajo: disminución de la cantidad o ritmo de trabajo por aumento del personal, redistribución de tareas para hacer más equitativa la carga general de trabajo, por rotación de grupos de trabajo automatización de los medios u otras medidas organizativas;
2.7	la carga física de trabajo: sustitución de equipos y herramientas con diseño inadecuado, disminución de posiciones estáticas prolongadas (sentada o de pie), de pesos trasladados manualmente, caminatas extensas, trabajo físico acelerado, pequeños esfuerzos musculares repetitivos;
2.8	la carga psicofísica de trabajo: cambios en horarios, disminución del trabajo nocturno, de la cantidad de horas, ampliación o redistribución de sistemas de pausas, disminución de horas extras por persona, menores cambios de turnos por persona;
2.9	la carga mental: medidas que conllevan disminuciones en los requerimientos de concentración prolongada de la atención, del uso excesivo de la “atención dispersa” (atender varias cosas al mismo tiempo), del esfuerzo mental por exceso de responsabilidades, de la monotonía (actividad mental insuficiente que afecta el estado de alerta de las personas), medidas que disminuyen el efecto del trabajo bajo presión de tiempo;
2.10	la comunicación y relaciones interpersonales, la participación y consulta y el reconocimiento: disminución de la incomunicación en el trabajo individual, de la incomunicación por aislamiento geográfico o por trabajo confinado, medidas que inciden en el valor social atribuido a la tarea, mayor grado de iniciativa requerida o estimulada, posibilidades de comunicación informal espontánea, medidas para facilitar la comunicación necesaria para el desempeño; aumento de la consulta, participación y transparencia en la supervisión e instrucciones; comunicación biunívoca y retroalimentación con los mandos; mayores oportunidades para ejercer autonomía en el desarrollo de las funciones, la toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades; apertura de mecanismos e instancias de consulta y participación en decisiones que atañen a la calidad de vida laboral, otorgamiento de reconocimientos con valor social (no económicos).
3)	Mejoras en las condiciones físico-ambientales de trabajo:
3.1	cambios en la calidad del espacio de trabajo: mejor distribución del espacio, mejoras en la calidad constructiva de las instalaciones, en las dimensiones o características del mobiliario;
3.2	control de riesgos tangibles: eliminación de riesgos en la fuente (sustitución de equipos, reparación de disfunciones, cambio de materiales o tareas que constituyen un peligro); aislamiento de riesgos, cambios en los tiempos de exposición a los riesgos, introducción de mecanismos de protección colectiva;
3.3	atenuación del impacto de riesgos físicos: todo tipo de medidas que optimizan los equipos personales de protección pero que no eliminan ni controlan el riesgo.
3.4	higiene y orden del lugar de trabajo y de los servicios básicos a los empleados (agua potable, sanitarios, duchas, camerinos, etc.);

3.5 manejo de basuras y desechos: mejoramiento o introducción de sistemas de recolecta diferenciada y procesamiento de basuras y desechos del proceso.
4) Mejoras en las condiciones de bienestar social:
4.1 en los servicios de prevención de la salud laboral: introducción o reestructuración de modelos de gestión integral de la salud laboral, incluyendo políticas e instrumentos, medidas preventivas, participación de las organizaciones de los trabajadores en la gestión del sistema;
4.2 en los servicios de bienestar y recreación dentro de la empresa (servicios médicos generales, instalaciones deportivas, ayudas para transporte, vivienda, escuela de los hijos, etc.);
4.3 inclusión de equipos, procedimientos, insumos que permiten al trabajador contribuir mediante su actividad laboral, a la conservación del medio ambiente (empleos verdes).

Anexo 4: Propuestas de mejora aplicadas en condiciones de trabajo en el sector frutícola en Chile, 2007-julio 2011

Calidad de Vida en el Trabajo

1. Que el supervisor se asegure que los trabajadores cuenten con los implementos para trabajar, antes de comenzar la jornada.
2. Que los tractores con carros habilitados, estén a la hora para trasladar a la cuadrilla que realiza la cosecha y en cantidad suficiente para no "ir apretados".
3. En relación al almuerzo, sería óptimo hacer turnos, ya que hay que hacer filas muy largas, y por lo general se provocan peleas por ansiedad de almorzar rápido.
4. Que el fundo entregue implementos necesarios para la cosecha como; tijeras, gorro tipo árabe, delantal, antiparra, herramientas y responsabilice individualmente por el cuidado y conservación de éstos.
5. Revisar continuamente las cadenas de seguridad que van del carro hasta el tractor para evitar accidentes.
6. Que se ponga el bidón del agua al lado de los baños químicos para lavarse las manos, con jabón, en el huerto.
7. Disponer de agua fresca para beber durante la jornada laboral en el huerto en forma diaria.
8. Cambio de colchonetas en el Campamento, ya que estas se encuentran sin forro y sucias. Los trabajadores refieren que no descansan lo suficiente y esto hace que no trabajen al 100%.
9. Fumigar las piezas - dormitorios, antes del inicio de la temporada, existen garrapatas, arañas, entre otros.
10. Dotar las duchas con cortinas.
11. Asegurar que baños y agua potable estén disponibles desde el comienzo y hasta el final de la faena.
12. Instalar toldos a los baños que se instalan en los huertos.
13. Respetar cumplimiento de la Minuta de alimentación publicada semanalmente, comen casi todos los días arroz, tallarines. Incluir lácteos, ensaladas y frutas. La empresa paga por algo que no se cumple.
14. Limpiar el casino, por lo menos las mesas, después de cada turno.
15. Mejorar las raciones alimenticias en período de cosecha, son bastante reducidas y no van acorde con el trabajo que realizan.
16. Colocar puertas o mallas a todos los comedores (demasiadas moscas).
17. Aumentar cantidad de basureros y mejorar su distribución para evitar basura en el piso.
18. Que les lleven los pisos a todas (son pesados para transportar e incómodos para andar con ellos en bicicleta.)
19. No echar arena en los caminos y mantenerlos sin espinas ni hoyos, tanto para la movilización en bicicleta, como para el transporte de la fruta. (Los caminos con arena, dificultan el traslado en bicicleta, se les mete en los engranajes).
20. Estudiar la posibilidad de un sistema de aire acondicionado en verano y calefacción en invierno en las líneas de producción.
21. Debido a lo extenso de la jornada laboral se propone instaurar una pausa de media mañana para tomar un refrigerio a fin de que las trabajadoras puedan reponerse y evitar así comer en el lugar de trabajo.
22. Tener y tomar tiempos de descanso o gimnasia de pausa para no perder calidad en la selección de la fruta. (Por ejemplo, 10 minutos 3 veces al día).
23. Disponer de un piso para sentarse cuando lo estime necesario, son jornadas muy extensas de trabajo de pie en el packing.
24. Disponer una mesa de embalaje que sea realmente cómoda y amplia, para que quepan todos sus materiales y así evitar que se caigan al suelo.
25. Tener elementos en las mesas que faciliten el trabajo, por ejemplo: ganchos adecuados para colgar las bolsas, para colocar los sellos.
26. Mejorar la colación en calidad y cantidad, particularmente cuando se trabaja más allá del horario normal.
27. Revisar y mantener en forma continua el motor de la cámara frigorífica, a fin de disminuir ruidos molestos.
28. Disponer de baños en buen estado, que cuenten con duchas y agua caliente.
29. Usar delantales acordes con la talla de la persona que lo va a usar.
30. Colocar en la puerta de la cámara de frío un cortaviento, para evitar cambios de temperaturas bruscos.
31. Disponer de ropa adecuada y de mejor calidad para entrar a la cámara de frío.
32. Que sea posible contar con una buena guardería para las hijas e hijos de las y los trabajadores, dentro del fundo. Eso aseguraría mejor protección para las niñas y niños y mayor tranquilidad para sus madres y padres, trabajadores del fundo.
33. Instalar un comedor entre los cuarteles de Thompson y Crimson, a objeto de no gastar el tiempo de colación caminando.
34. Disponer de lugares de entretención para uso del tiempo libre (juegos de salón, cancha de fútbol).
35. Formar una biblioteca para disponer de lectura y videos que pueden ser usados en forma libre.

Relación Laboral (comunicación/ participación)
36. Que los jefes utilicen un vocabulario respetuoso y de buen trato hacia los trabajadores. 37. Que el trato sea de manera respetuosa, a todos por igual, tanto los maestros de cocina, jefes de cuadrilla y de administración. 38. Que el administrador del fundo, evite incurrir en acciones que vayan en desmedro del trato digno a los trabajadores (éstos indican presencia de lenguaje con "garabatos" y humillaciones). 39. Que no se castigue a los empleados al plantear opiniones o situaciones que los aquejen. 40. No amenazar con despido laboral cuando no se aceptan o se piden explicaciones ante instrucciones "de última hora" que alterar lo establecido en la Pauta Diaria. 41. Integrar a trabajadores que no han sido capacitados y tengan interés en participar en las reuniones de retroalimentación como instancia de participación para realizar aportes a las mejoras.
Género
42. Tratar tanto a las mujeres como a los hombres con respeto. 43. Que se les inculque a los jefes un trato respetuoso hacia las mujeres. 44. Que tanto hombres como mujeres tengan las mismas posibilidades de tener personal a cargo (encargados/jefes)
Compensación
45. Que se cumplan las fechas establecidas para los pagos de remuneraciones. 46. Es importante tener claridad de los precios que se manejan en la cosecha antes de comenzar a trabajar, ya que este varía según la cantidad de bandejas cosechadas. 47. Que las personas sean contratadas por el Fundo no por contratistas, por todo el año, ya que en invierno podría realizar trabajos de pintura, amarras, poda, etc. 48. Que se les cancele su trabajo en forma diaria, no a trato. 49. Para el caso de los coloseros, pagar al día (un día bien pagado es mejor que un buen trato). 50. Asegurar el pago de horas extras en todos los niveles (incluidos los supervisores). 51. Pagar salarios razonables, superiores o, en el peor de los casos, iguales a los del año anterior. 52. Tratar de equilibrar los salarios para que no haya diferencias tan grandes entre trabajadores de distintas áreas. Que hayan escalas de rentas.
Seguridad en el trabajo
53. Que se controle el consumo abusivo de alcohol y drogas en las piezas, ya que al otro día no se trabaja al 100%. 54. Que estén claras las normas de seguridad en la empresa. Se controle el acceso de los trabajadores en estado de ebriedad al huerto, ya que eso los perjudica a todos. 55. Contar con los implementos básicos en buenas condiciones para realizar una buena cosecha; en ocasiones las escaleras/loros, se encuentran a punto de desarmarse y los trabajadores son los que las reparan artesanalmente. 56. Poner gomas o placas en las patas a las escaleras que usan para cosechar, se resbalan con el maicillo, aumentando el riesgo de accidente. 57. Que los tractoristas respeten la velocidad permitida en el huerto, 20k por hora, para evitar accidentes y mal trato a la fruta. 58. Disponer de bloqueador solar, que se entregue individualmente para una semana, asegurando su aplicación. 59. Que se controle que los trabajadores trabajen con camisetas manga larga a fin de protegerse del sol. 60. Tapara o poner señalética de existencia de carichatas (hoyos que se hacen para controlar la humedad), cuando se dejan de ocupar se dejan abiertos y se producen accidentes. 61. Contar con un paramédico o persona capacitada que se preocupe de las personas cuando se accidentan, para entregar la atención de primeros auxilios mientras llega la ambulancia, ya que no existe apoyo frente a este tema. 62. Contar con un medio para trasladar a los enfermos al hospital en horario laboral. 63. Clarificar política de la empresa frente a accidentes del trabajo. 64. Contar con botiquín con implementos de mejor calidad para los primeros auxilios (parches, algodón, alcohol, yodo) (Cada supervisora tiene un botiquín, sin embargo, los implementos que se les entregan son de mala calidad, los parches se despegan con facilidad). 65. Capacitar al personal a través de simulacros de emergencia. Conocer y aprender la señalética. 66. Instalar un botón de pánico en mesa de selección para anunciar accidentes o emergencias. 67. Poner en estudio un plan de descontaminación acústica al interior del packing como recinto de trabajo.

68. Instalar dispensadores de gel desinfectante en diferentes lugares, sobre todo cerca de la línea de producción.
69. Reestructurar los horarios en que se realizan trabajos de pintura, cortes o soldaduras. Preverlos en horarios distintos a los de la producción en packing.
70. Entregar antiparras con filtro solar o que sean oscuras (el sol es demasiado fuerte y daña los ojos y la visión).
71. Que se entreguen fajas lumbares a los/as trabajadores/as que realizan trabajos pesados en el área de packing.
72. Que se lave el piso del packing en un tiempo que permita su secado, de manera de no tener riesgo de accidente/enfermedad al trabajar sobre suelo húmedo.
73. Que se controle el no se envíe de trabajadores a zonas recién fumigadas y que se cumpla con la señalética de alerta.
74. Mantener la higiene del casino, desratizando el lugar (eliminar roedores).