

## Innovación basada en las personas (III) Solución MIESES-OIT

Autores: Manuel Bestratén Belloví, Mar Romero Alonso y Renée Scott Avellaneda - MIESES Global

### Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



*Esta Guía complementa a las dos anteriores sobre Innovación basada en las personas en las que se puso en valor esta materia para asegurar el futuro de las organizaciones. En la presente guía se exponen de manera sintetizada las bases de actuación que desarrolla MIESES para innovar conjuntamente en competencias y procesos clave de organizaciones a fin de que sean saludables y sostenibles. Tal Solución obtuvo el reconocimiento de la OIT en la Convocatoria de dicho Organismo Internacional en 2020, ante 473 proyectos de 96 países, siendo considerado el mejor de Euro-Asia.*

## 0. INTRODUCCIÓN

Existe lamentablemente una brecha de competencias en el mundo del trabajo, entre lo que las empresas necesitan, y lo que los centros de formación y las personas ofrecen, ocasionando que muchas de ellas no encuentren el trabajo idóneo que les permita dar lo mejor y desarrollarse. Y por otro lado, a las empresas, en un entorno altamente competitivo con múltiples problemas para sobrevivir, les cuesta encontrar y retener el talento que demandan para su sostenibilidad. Ello es en parte debido a que las organizaciones no apuestan suficientemente por la formación permanente de su equipo humano. De ahí que la OIT convocara en 2020 su “Skills Challenge Innovacion Call” para encontrar soluciones que traten de paliar tal grave problema de la sociedad. El fracaso escolar existente en jóvenes, es también una evidencia de tal problema, siendo imprescindible que adquieran las competencias necesarias para su inserción laboral y en especial los más desfavorecidos.

*Nuestra concepción del termino “Competencias” es: «El nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona desarrolla en su trabajo con espíritu de Excelencia». Al incluir el termino “Excelencia” queremos destacar el espíritu de superación y de mejora continua que debiera impregnar toda actividad.*

El talento que cada persona tiene va asociado al desarrollo de uno o varios tipos de inteligencias. Por tanto, es un potencial que debería identificarse y desarrollarse en las organizaciones para que las personas puedan dar lo mejor de sí. En cambio, las competencias son las características, derivadas de aptitudes, conocimientos, destrezas, actitudes y valores, que están asociadas con un desempeño exitoso.

Para afrontar tal desajuste de competencias es necesario desarrollar un modelo de gestión integral que sitúe a las personas y sus competencias en el cora-

zón de las organizaciones, propiciando una cultura empresarial fundamentada en valores con el necesario liderazgo de los mandos y la participación activa de los trabajadores. Ello en interconexión entre las necesidades existentes y la mejor manera de cubrirlas mediante alianzas y el intercambio de información y la cooperación entre los agentes implicados. La empresa tiene una dimensión social con la mirada atenta de clientes y ciudadanos respecto a sus comportamientos. Por ello, también se persigue que las acciones de desarrollo competencial en la empresa se relacionen con los actores externos en busca de efectividad y de compromiso social: *Ciudadanía y Agentes sociales; Escuelas y centros de formación profesional – Universidades; e Instituciones implicadas de la Administración.*

Se trataría de facilitar el tránsito hacia una nueva cultura en la que prevalezca: la Transparencia, más efectiva y potente que el propio control; las Competencias por encima de funciones específicas establecidas, la Innovación y la Creatividad frente al tradicional cumplimiento de estándares; y los Valores y principios Éticos acordados, más allá de normas y estándares también necesarios. En fin, donde el liderazgo consciente sea la verdadera manera de dirigir para inspirar y facilitar a las personas su participación activa en el proyecto empresarial con su aporte creativo.

Creemos esencial un enfoque integrador de la gestión de las competencias que tenga valor estratégico y que demuestre su contribución al éxito empresarial. Las competencias son elemento natural integrador de los diferentes subsistemas para conformar un único sistema de gestión empresarial en la senda de la Excelencia. Las personas deben tener comportamientos acordes a exigencias de Calidad, de Salud laboral, de Sostenibilidad, y de Innovación, por destacar algunas de relevantes, a fin de que el trabajo sea el correcto.

### Necesidad del diagnóstico de la Cultura de Excelencia, Modelo 4P.

Es imprescindible disponer de un instrumento para diagnosticar la situación de partida y poder establecer un Plan de acción e ir re-evaluando los logros alcanzados. De ahí que apliquemos de inicio el Modelo 4P, validado y concebido para agilizar el proceso de “Autoevaluación de la Cultura de Excelencia Empresarial”, con el papel determinante que tienen las personas y sus competencias. En la Guía 1 de Mieses, “La senda de la Excelencia” se expone en detalle tal Modelo 4P.

En la siguiente figura 1 se muestra esquemáticamente el proceso de análisis y seguimiento del Plan de acción. El Modelo 4P se complementa con el análisis del contexto en el que se encuentra la empresa, con su capacidad de abordaje de las competencias organizacionales y personales de la organización para detectar necesidades y construir un sistema de gestión altamente efectivo.

Evaluar la efectividad y rentabilidad de las intervenciones es algo esencial en el Modelo. Hemos de ser capaces de demostrar la eficacia de las intervenciones para poder avanzar con firmeza y consolidar los progresos. Para ello, se analizan las Inversiones que se realicen tanto en activos tangibles (mejoras materiales, tecnológicas, incluidas las de digitalización, etc.) como en activos intangibles (mejoras organizativas, formación, procedimientos, I+D+i). Se llevan a cabo acciones de mejora en procesos clave seleccionados, midiendo con indicadores los resultados generados en los mismos, para finalmente, estudiar la posible correlación entre las mejoras de los procesos con los resultados generales de la empresa (beneficios, mejoras de productividad y mejoras de competitividad). Como se expone más adelante, los cuatro tipos de resulta-

dos clave a medir en los procesos clave de intervención son: mejoras de Rendimiento, de Calidad y eficiencia, de Salud y Sostenibilidad, y de Percepción de los trabajadores/usuarios de los mismos.

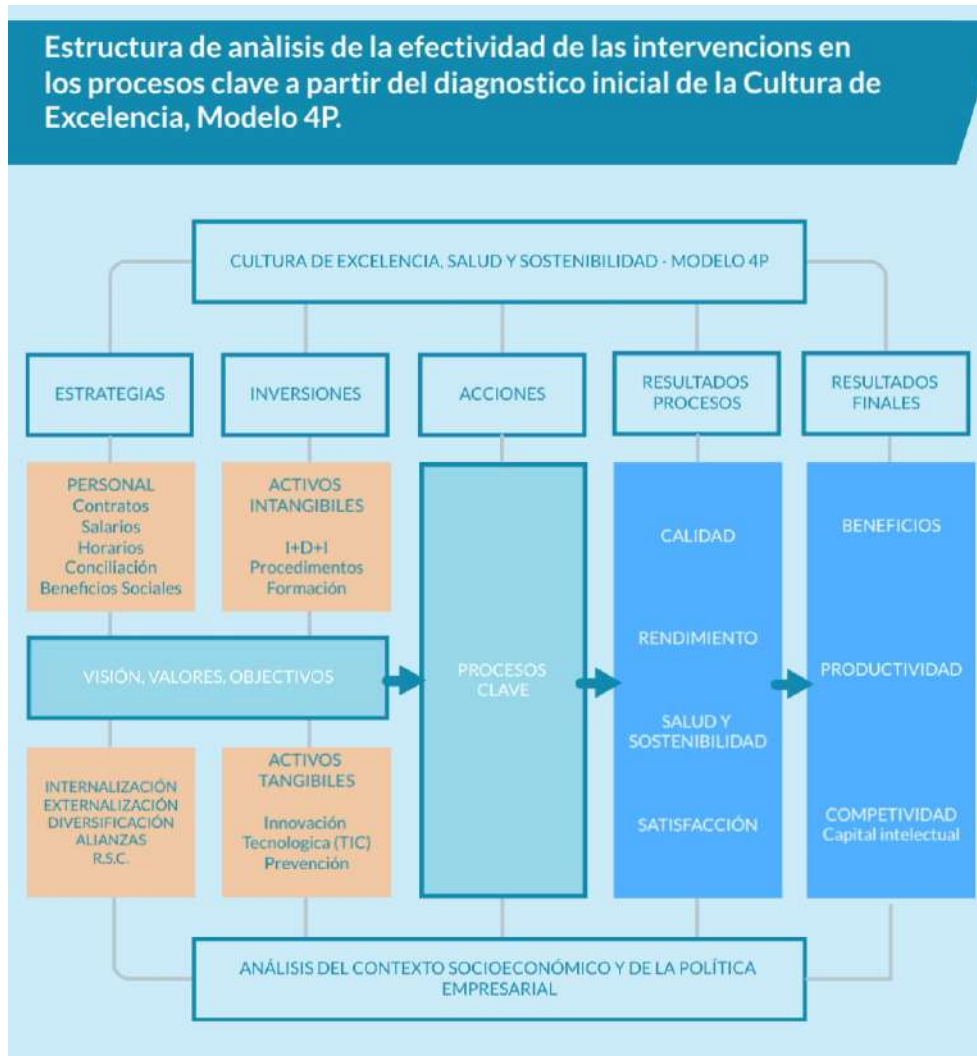


Fig. 1 Estructura de análisis de la efectividad de las intervenciones en los procesos a partir del diagnóstico de la Cultura de Excelencia, Modelo 4P.

## 1. LA NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO CONSTRUCTIVISTA DE GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Son necesarios nuevos modelos de gestión de las competencias para generar valor y contribuir a la competitividad y eficiencia empresarial ante las duras exigencias socio-económicas. Hay que superar los modelos convencionales que categorizan y condicionan a las personas, en vez de propiciar su verdadero desarrollo personal y profesional y el de su talento. Es necesario pasar de modelos conductistas, verticales, a otros “constructivistas”, basados en la participación y la escucha activa de los trabajadores. Es necesario gestionar las competencias de manera “flexible, transparente y participativa”, para así:

- Facilitar la interiorización de valores éticos y visiones compartidas, y su integración plena en el sistema de gestión empresarial.
- Enfrentarse como se ha dicho a los desajustes competenciales actuales entre lo que el mercado demanda, las empresas necesitan y los centros de formación ofrecen, en vistas a su armonización y optimización de recursos.
- Cuidar que una vez identificadas las competencias esenciales (*Core compe-*

tences) de la organización, se alineen con las competencias clave de los trabajadores.

- Ante los entornos VUCA, facilitar la identificación de nuevas competencias que han de permitir innovar a todos los niveles, con nuevas maneras de proceder y nuevos modelos de negocio, favoreciendo el autoaprendizaje y equilibrando las decisiones del largo y corto plazo.
- Potenciar continuamente el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, en general faltos de expectativas, facilitando así el mejor aprovechamiento de su talento.
  - Mejorar sustancialmente la eficacia de la formación en el lugar de trabajo, que en general es de limitada eficacia
  - Objetivar y hacer transparentes los procesos de reconocimiento y retribución de los trabajadores.

### Principios de la solución constructivista aplicada

El modelo “constructivista” de competencias, abierto y participativo, persigue poner en valor a las personas y su talento. Son inspiradores los principios del líder en Competencias, Bertrand Schwartz.

*“Si se crea confianza en las personas todo es posible, hasta el personal menos cualificado puede evolucionar radicalmente. Los trabajadores son quienes saben mejor que nadie los aspectos clave de su trabajo. El principal elemento a modificar para progresar son las condiciones de trabajo. Las competencias no se puede aislar de la construcción de entornos distintos de trabajo y las necesidades de capacitación, deben empezar por el análisis de las disfunciones, el cual genera un ambiente favorable al aprendizaje y a los necesarios cambios a promover”.*

*Bertrand Schwartz*

Las competencias debieran concebirse con pragmatismo, más allá de los contenidos específicos de tareas. Implica en el contexto actual, enseñar a las personas a repensar sus tareas y funciones, y sus propios planteamientos personales. Es también la capacidad para responder a situaciones imprevistas de su entorno y ser resolutivos. Es transformar a la persona de sujeto pasivo a sujeto activo, trabajando en contra y con las tensiones del lugar de trabajo (Garrick, 2000). Pero ello exige que las competencias deben ir más allá de las funciones y tareas normalmente planeadas y abordar situaciones dinámicas de cambio, comprendiendo las personas implicadas cómo están contribuyendo a la generación de valor.

Por ello se parte en la Solución MIESES-OIT de los siguientes principios:

- Es necesario el ajuste permanente entre el perfil requerido en los puestos de trabajo/ tareas y los perfiles de las personas. Es necesario pasar de una gestión estática de puestos a una gestión dinámica de desempeños con la plena implicación de las personas.
- Las competencias habrían de constituir un proceso abierto, fundamentado en el aprendizaje continuo a través de la resolución de problemas y deficiencias junto a la aplicación de acciones de mejora.
- La definición y la gestión de competencias han de ser transparentes dentro de un proceso colectivo de desarrollo.

- El desarrollo competencial debería asumir las cuatro grandes capacidades de las personas:
  - La conciencia de lo que somos y hacemos, con la curiosidad y el ansia por APRENDER.
  - La flexibilidad para ADAPTARNOS a las adversidades y nuevas realidades para aprovecharlas y aprender con ellas.
  - La Empatía marcada por la generosidad humana y la ayuda mutua con el placer de COMPARTIR y avanzar juntos.
  - La inmensa satisfacción por contribuir en TRANSFORMAR entornos que sean más saludables, sostenibles y eficientes. Las actividades preventivas de Salud laboral y de Sostenibilidad deben llegar a ser un valioso instrumento para la innovación y la formación en el lugar de trabajo, incrementando competencias clave de las personas y que éstas encuentren “Propósito” a través de ellas.
- Los trabajadores han de ser competentes para poder enfrentarse y auto controlar su propio trabajo y los factores de riesgo a los que pueden estar expuestos. Ello en un entorno de libertad que propicie su creatividad y la satisfacción en lo que realizan y cómo lo realizan.

*“Solo una propuesta donde se articulen educación / formación, con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente productivo, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por trabajadores y directivos en la actualidad. La formación en la empresa tiene sentido sólo si se vincula con innovaciones tanto en tecnología como en organización del trabajo”.*

*Leonard Mertens, CINTERFOR/ OIT*

- El aprendizaje está íntimamente ligado a la innovación a través de un modelo mental activo a favorecer. Aprendemos resolviendo problemas, que a su vez alimentan la capacidad innovadora y creativa de las personas. La innovación y el aprendizaje permanente están considerados los dos elementos esenciales para asegurar el futuro de cualquier organización.

En base a nuestra experiencia, la participación activa de los trabajadores debiera producirse dando su opinión ante la información y consulta del empresarios en todo aquello que afecte a sus condiciones de trabajo y persiguiendo la “codecisión” Y también de manera especial en los procesos de innovación que debieran afectar a todos los ámbitos de la organización, desde los puestos de trabajo y tareas a las propias estrategias de negocio. La Solución MIESES-OIT se focaliza en los procesos considerados clave para la organización.

La experiencia del Modelo SIMAPRO de la OIT para la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo, aplicado por MIESES sistemáticamente debiera ser aprovechada como instrumento participativo clave para el incremento de competencias de los trabajadores y la mejora de la productividad en los procesos (Ver Bibliografía, NTP 913 del INSST. "Productividad y Condiciones de Trabajo", Autor M. Bestratén).

### Qué tipos de competencias hemos de considerar

Es imprescindible empezar como se ha dicho, identificando las competencias esenciales «*Core competences*» de la organización. A partir de las competen-



cias esenciales, se cuidará de trasladarlas a las personas, puestos de trabajo y tareas. Así, es como habrán de definirse y estructurarse las competencias clave. O sea, las *competencias técnicas-específicas* de la actividad, las *competencias sociales/transversales* (valores, liderazgo, participación, innovación) y *las personales*, de base más emocional; todas ellas con instrumentos metodológicos y pedagógicos vía digital al servicio de las empresas. Habrá de tenerse en cuenta además: la información disponible a nivel sectorial y la nivel de empresa, las exigencias de los propios procesos, atendiendo a los planteamientos de sus responsables y de los trabajadores afectados, buscando armonizar intereses; y finalmente, al aporte creativo que surja del propio proceso de mejora.

*Las competencias se clasificarán en tres niveles en un marco de transparencia, con indicadores sencillos de medir. A partir de ahí, se promoverán acciones formativas directas desde la propia actividad laboral para el aprendizaje de tales competencias.*

Las competencias sociales se focalizarán fundamentalmente sobre los valores, el liderazgo de mandos, la participación de los trabajadores y las acciones de innovación y mejora. A su vez, las competencias personales, irán encaminadas principalmente a mejorar el auto conocimiento, el autocontrol, la empatía y la capacidad de ayuda mutua.



Fig. 2 De las competencias esenciales de la organización a las competencias clave de los puestos de trabajo

## 2. IDENTIFICACIÓN E INTERVENCIÓN EN PROCESOS CLAVE

En toda empresa, los procesos que se desarrollan son múltiples en significado, contenido y fines. El primer nivel de clasificación diferencia a los denominados *estratégicos*, ligados a garantizar la pervivencia empresarial y el desarrollo de

la misma, de los *operativos*, destinados a materializar los fines específicos para la generación de los productos y servicios de la organización, y finalmente están los *de soporte y de gestión*, que prestan la ayuda necesaria para el buen funcionamiento de los procesos operativos. Ejemplos de procesos estratégicos son: Desarrollo de la visión empresarial, diversificación de mercados, internacionalización, I+D+i, etc. Ejemplos de procesos operativos son: Conocimiento del mercado, diseño de productos y servicios, producción y suministro de productos y servicios, comercialización y atención al cliente. Ejemplos de procesos soporte son: Gestión del personal, gestión de la prevención de riesgos laborales, de la calidad y del medio ambiente, gestión de los procesos de cambio, gestión de la información y la comunicación, gestión económica y de recursos materiales. Los procesos soporte, aunque tienen también identidad propia, se desarrollan integrados a los procesos operativos para que estos últimos puedan cumplir los objetivos y estándares establecidos.

A fin de facilitar el análisis, todo macro proceso empresarial habría de subdividirse en partes que tengan la suficiente entidad y coherencia. Luego, habrá que priorizar los procesos que es conveniente tener bajo control e innovar en los mismos. Los criterios de priorización son varios. Habría que empezar por ligar los objetivos estratégicos y los operativos de la organización con el grado de importancia e implicación de cada proceso en los mismos. De ahí obtendremos algunos de los procesos clave. Ello nos va a permitir también detectar aquellos procesos sin objetivos relevantes, para replantearse qué hacer con ellos. En contrapartida, también nos podríamos encontrar que hay objetivos importantes que no tienen un proceso acorde a los mismos que asegure su materialización.

*Un proceso clave o crítico es cuando se identifican posibles desviaciones o incumplimientos a lo previsto con graves repercusiones, sean de seguridad y salud en el trabajo, como de calidad, que incluso podrían afectar a la propia pervivencia empresarial.*

Realmente, los procesos clave a analizar y por tanto a controlar han de responder plenamente a los objetivos prioritarios de la organización. Obviamente, el personal responsable y ejecutor de tales procesos ha de tener las competencias requeridas.

Uno de los primeros cometidos preventivos habría de ser elaborar el diagrama de flujo del proceso y los procedimientos operativos documentados de aquellos procesos clave que nos los tuvieran. De buen seguro, que tal cometido realizado en grupo va a resultar extraordinariamente enriquecedor ya que permitirá descubrir carencias y sistematizar maneras de proceder, aprovechando la experiencia existente y subsanando al mismo tiempo anomalías detectadas.

Para que respondan a las expectativas establecidas, los procesos críticos han de tener un único y claro responsable al que suele denominarse propietario del proceso, que es figura clave en su gestión. Es la persona designada por la dirección para que se responsabilice de la eficacia y eficiencia del proceso.

Evidentemente, habrá de ser buen conocedor del proceso en cuestión, tener capacidad de liderazgo y tener la autoridad sobre la totalidad del mismo. Puede compatibilizar tal función con otra en la estructura de la organización.

## ¿Qué es un proceso clave bajo control?

Un proceso está bajo control cuando dispone de tres componentes: Es entendido, está documentado, y finalmente está implementado el procedimiento correcto de actuación con sus mecanismos de control, aplicando indicadores para su medición. Decimos que es *entendido* cuando se sabe cuáles son sus objetivos y cómo se desarrolla, quiénes son sus proveedores y sus clientes, quién es el propietario o responsable del mismo y qué rendimiento está generando. Decimos que está *documentado e implementado*, cuando se dispone del diagrama de flujo del proceso, están registrados los nombres del responsable y miembros del equipo de gestión del proceso, existe un procedimiento para su ejecución, y además, hay medidas del rendimiento y calidad de sus logros. Además del diagrama de flujo es útil el empleo de listas y controles de verificación con criterios claros de actuación. Decimos que *dispone de indicadores* para su medición, cuando éstos permiten realizar un seguimiento documentado y preciso de los aspectos fundamentales del proceso, no exclusivamente de sus resultados financieros o de rendimiento, para obrar en consecuencia.

Algunas de las ventajas de tener un proceso bajo control son que:

- *Se ayuda a clarificar el trabajo a realizar y lo que se espera del mismo, incrementando la capacidad de mejora.*
- *Se facilita la comunicación e interacción entre las personas implicadas, así como el aprendizaje.*
- *Se reduce el margen de error en las tomas de decisiones.*
- *Se enriquece la visión global de los trabajadores y evita el nefasto papel de personas "imprescindibles", acaparadoras de información.*
- *Se facilita el seguimiento del rendimiento, la calidad y la seguridad del proceso, al disponer de métricas documentadas.*
- *Debería contribuir obviamente a la satisfacción del personal y clientes*

## El diagrama de flujo

Es la representación visual y sintética de las diferentes actividades o tareas que constituyen las distintas etapas del proceso. Ayuda a estandarizar el proceso, visualizando las frecuencias y relaciones entre las distintas etapas y las personas o unidades funcionales implicadas. También ayuda a entender mejor el proceso y a poder explicarlo, facilitando de alguna forma, a veces con la ayuda de algún instrumento de apoyo, la identificación de problemas o posibles anomalías. Está tipificada la representación gráfica de los diagramas de flujo. La conversión de un diagrama de flujo en un procedimiento documentado de trabajo es clara e inmediata.

## Indicadores de proceso

El proceso ha de ser medido de forma que conozcamos su nivel de rendimiento y su calidad en un sentido amplio con respecto a las expectativas de sus clientes externos e internos, incluidos por tanto los trabajadores, receptores o usuarios del proceso.

Las mediciones, más allá de controlar lo esperado, sirven para conocer mejor los factores que influyen en su eficiencia y en sus desviaciones, actuando en consecuencia mediante mejoras e innovaciones, sea de la índole que fueren. Tal como vimos anteriormente, la gestión estratégica de los procesos los ha de vincular estrechamente a la visión y valores de la organización, que son determinantes en los objetivos operativos a alcanzar, que a su vez han de estar interrelacionados con los indicadores que permitan medir su cumplimiento. Tales indicadores servirán para evaluar tanto la eficacia y eficiencia de los procesos como el desempeño de quienes son responsables de su ejecución.





Fig 3. Los cuatro bloques fundamentales de indicadores de procesos

Los indicadores deben ser equilibrados, conjugando los de carácter financiero y de rendimiento, con los de calidad de actuaciones, satisfacción de clientes y trabajadores, impacto social, etc. Por tanto, habrá indicadores cuantitativos

más fáciles de medir, y otros cualitativos, que habrán de ser traducidos en valores también medibles, aunque lo sean de una manera “semi cuantitativa”, con sus índices de clasificación.

Existirían también indicadores que simplemente mostrarían la dualidad entre algo sin valor y algo incorporado, que sí lo tiene. Por ejemplo, haber simplificado un procedimiento o haber incorporado un procedimiento informatizado de control que evitará posibles errores humanos en tomas de decisión. Hay que tener en cuenta que determinados indicadores permiten medir el control de variables clave y en cambio otros permiten medir avances cualitativos alcanzados fruto de inversiones y acciones realizadas.

*Los indicadores han de surgir de las propias exigencias del proceso, partiendo de que los trabajadores deben tener las competencias necesarias para su buen desempeño. Los indicadores han de ser realistas y transparentes, o sea, han de surgir del diálogo y con el consenso de sus usuarios.*

En la Fig. 3 se apuntan indicadores de resultados de procesos que habrían de ser acordes a los procedimientos documentados establecidos. Es importante establecer una jerarquía entre las métricas usadas en el proceso, de forma que en último término podamos asegurar la satisfacción de los requerimientos de los destinatarios del mismo.

En general se produce una correlación de indicadores de resultados tras una mejora específica del proceso. Por ejemplo, es normal que tras una mejor definición y control de cometidos, unidos al necesario incremento competencial de los trabajadores, se produzca un mayor rendimiento y una mayor calidad del proceso.

Desde luego, para el seguimiento de las medidas de rendimiento y calidad de un proceso habrá que definir con claridad: el indicador establecido, la unidad de medida, los objetivos y límites de variabilidad, cómo se va a controlar, y quién es el responsable de ello.

### Etapas en el proceso de innovación en procesos

Podrían establecerse a modo orientativo las siguientes cuatro etapas: Preparatoria, de Análisis, de Selección y aplicación de medidas, y finalmente, de verificación de la eficacia de tales medidas y resultados alcanzados.

#### *Etapas preparatoria.*

Se supone que el proceso clave ya ha sido determinado en base a los criterios anteriormente expuestos. A partir de ahí, habría de constituirse el grupo de trabajo del que formarían parte personas del propio proceso, con el responsable del mismo al frente. Podrían también formar parte, en función de la complejidad y peculiaridades del proceso, proveedores o clientes del mismo. Puede ser útil, especialmente en las primeras etapas de consolidación del procedimiento de actuación, la integración de profesionales o consultores como miembros no permanentes. El número de personas participantes podrá ser variable en función de la dimensión y complejidad del proceso.

A continuación, habrían de facilitarse los conocimientos e instrumentos necesarios para que el grupo pueda aplicar la metodología PDCA (Planificar, Hacer,

Medir y Actuar) y al mismo tiempo esté en condiciones de disponer de criterios de selección del proyecto de mejora a desarrollar. También habría que facilitar el entendimiento de la situación inicial del proceso. Habrá que elaborar el diagrama de proceso si éste no existiera y disponer de los indicadores de rendimiento, calidad y seguridad del proceso existentes, así como toda aquella información que permita conocer la “salud” actual del proceso en cuestión.

*Etapa de análisis.*

Una vez sentadas las bases de trabajo, esté disponible el diagrama de proceso, aunque no sea exhaustivo, y tomada conciencia de la situación de partida, se inicia el análisis y diagnóstico de situación. Se trata de identificar el origen de los problemas existentes. Para ello podrían utilizarse algunas técnicas como las descritas en la anterior Guía, como el “*brainstorming*”, el “mapa radial de ideas”, y el “diagrama de afinidades”.

*Se sugiere la utilización de listas de verificación como la propuesta en la fig.4A, por supuesto ampliables. La primera es una lista no exhaustiva de aspectos a revisar que pueden convertirse en factores de distorsión o deficiencias tanto del proceso en general como de las diferentes actividades que lo componen, y sobre todo, en sus interrelaciones. La segunda, fig.4B es una lista clásica de los cinco interrogantes que puede resultar muy útil plantearse.*

En la mayoría de casos se necesitarán datos para validar las causas más significativas de los problemas reales o potenciales. Por tanto, será necesario abrir un espacio temporal para la recolección de datos o incluso la generación de los mismos cuando no existan, a partir de un plan establecido. La recolección de datos debería efectuarse en base a la respuesta a los siguientes interrogantes, teniendo en cuenta el factor disponibilidad. Si el esfuerzo para generar algún dato es excesivo, posiblemente haya de ser descartado en primera instancia.: ¿Qué datos se precisan y se pretende conseguir con los mismos?, ¿Qué plan de muestreo se usará o cómo se obtendrán de la manera más fácil posible?, ¿Qué cantidad de datos serán necesarios y en cuánto tiempo se recogerán? y ¿quién será responsable de su recogida y cómo se registrarán?

Para el análisis de datos serán útiles los instrumentos básicos de calidad y seguridad. Cabe citar al diagrama de Pareto para comprobar la concentración de determinados fallos por sus mayores repercusiones nocivas y los clásicos histogramas, diagramas de correlación y gráficos de control con límites de desviaciones.

*Etapa de selección y aplicación de medidas correctoras*

Se trata de identificar las causas principales y más significativas que han sido validadas en la etapa de análisis para poder decidir las acciones a emprender. No existe ningún método para decidir al respecto, aunque el profundo conocimiento del proceso en cuestión y la consideración de factores de disponibilidad, coste y efectividad, deberían ayudar en la selección del conjunto de medidas a adoptar. Es importante integrar las acciones que determinan la efectividad de cualquier medida, teniendo en cuenta los factores materiales y organizativos que habrían de conjugarse. El Plan de acción correspondiente debería fijar con claridad: qué se va a hacer, cómo, cuándo y quién va a realizarlo. Cuando sean diversas las medidas independientes a adoptar hay que

actuar con prudencia para poder sopesar la contribución diferencial de las mismas en los resultados generados en el proceso. Desde luego, habría que sistematizar la recogida de datos con los indicadores seleccionados tras la aplicación de las medidas acordadas.

## Lista de verificación de posibles factores de distorsión de procesos

Proceso: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

### A. REQUISITOS

- Especificaciones claras y bien comunicadas (a1)
- Conocimiento suficiente de la globalidad y objetivos generales del proceso (a2)
- Bien estructuradas secuencialmente las tareas a realizar (a3)
- Existencia de procedimiento documentado (*claridad y sencillez, concienciados sus usuarios en su necesidad, realizadas las acciones formativas pertinentes, aplicado debidamente, seguimiento periódico de su eficacia*) (a4)
- Racionalizados y simplificados los cometidos a realizar (a5)
- Actividad necesaria generadora de valor (a6)
- Aspectos de seguridad y salud en el trabajo, debidamente analizados y controlados (a7)
- Objetivos alcanzables (a8)
- Competencias de los trabajadores acordes a las exigencias y requisitos del proceso (a9).
- Contemplada la posible aportación de mejoras al proceso con procedimiento al respecto (a10)
- Comprensión de la importancia del resultado de la actividad en el contexto del proceso (a11)
- Compromiso del personal en su ejecución (a12)

### C. EJECUTANTES

- Perfil profesional correcto (c1)
- Competencias exigibles con evaluación del desempeño (c2)
- Cubiertas las necesidades formativas en base al desempeño de la actividad (c3)
- Actitudes positivas para el desempeño eficaz y la cooperación (c4)
- Cumplimiento de los estándares y normas de comportamiento (c5)
- Capacidad y facilidad de detección de anomalías (c6)
- Capacidad de innovación y auto aprendizaje (c7)
- Uso debido de los elementos y útiles de trabajo, incluidos los equipos de seguridad (c8)

### D. FEEDBACK

- Información transparente de la actividad, oportuna, concreta y precisa (d1)

### B. INTERFERENCIAS

- Llegada tardía de los *inputs* del proceso (b1)
- Velocidad excesiva en la entrada de *inputs* al proceso (b2)
- Inputs* con deficiencias de calidad o defectuosos (b3)
- Obstrucciones posibles en el proceso (b4)
- Acumulación de materiales en el proceso (b5)
- Recursos insuficientes o inadecuados (b6)
- Defectos previsible en la manera de proceder (b7)
- Dificultades o errores de comunicación (b8)
- Posibles injerencias externas al proceso (b9)
- Posibilidades error de acción u omisión (b10)
- Previsible vulnerabilidad de elementos de seguridad (b11)
- Errores en el diseño y concepción del entorno físico de trabajo (b12)
- Dificultades en el uso de equipos (b13)
- Expectativas dificultosas de cumplir (b14)

### E. CONSECUENCIAS

- Entendidas desde el principio (e1)
- Conocimiento de los indicadores de medida y su evolución (e2)
- Posibles defectos de calidad a evitar y sus repercusiones (e3)
- Efectos de las demoras (e5)
- Posibles accidentes e incidentes a evitar y sus consecuencias (e6)
- Posibles quejas y reclamaciones a evitar (e7)
- Posibles sanciones por incumplimientos (e8)
- Reconocimientos justos y oportunos al desempeño (e9)

### F. ACTIVIDADES DEL PROCESO

Indicar actividades:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Factor de distorsión potencial y en alerta
- Factor de distorsión constatado con indicadores

Fig 4A . Lista de verificación de posibles factores de distorsión de procesos.



*Etapa de verificación de resultados y de sistematización de mejoras.*

En esta última etapa se trataría, con la cautela necesaria, de verificar durante un tiempo corto pero razonable, la eficacia y eficiencia generada por las medidas implantadas. Habría que apoyarse con los registros de datos correspondientes, traducidos en lo posible a índices porcentuales de mejora o índices de efectividad. Como se expuso, el Modelo “Simapro” de la OIT para la mejora conjunta de la productividad y las condiciones de trabajo es una magnífica herramienta de recomendada aplicación.

A partir de ahí, se tratará de asegurar que las mejoras realizadas se mantengan en el tiempo, evitando que se queden solo en un beneficio temporal. Por tanto, habrían de estandarizarse las mejoras que se han considerado eficaces, incorporándolas en el procedimiento documentado del proceso. Es importante que las medidas de resultados del proceso se mantengan accesibles con el “feedback” correspondiente y sean motivo de reflexión periódica para seguir avanzando en acciones de ajuste y mejora.



Fig 4B Los cinco interrogantes de operaciones.

**3. CÓMO MEDIR LA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL GENERADA**

Los sistemas de medición convencionales que se suelen utilizar, son de valor limitado y asumen tópicos, como el entender que la productividad es un indicador de rendimiento no vinculado a las condiciones de trabajo y al capital humano.

La gestión del capital intelectual y sus intangibles constituyen el principal activo organizacional y aún no han tenido suficiente desarrollo en los balances empresariales. Todo sistema de medición viene a reflejar por sí mismo un



modo de entender un contexto organizado para dar respuesta a unos determinados intereses u objetivos que se trata de promover y gestionar. Evidentemente, no puede asumirse progreso alguno sin un sistema de medición asociado que permita conducirlo y estimularlo.

La empresa es un sistema complejo en el que todo está interrelacionado. Por ejemplo, cualquier actuación acertada en la política de personal que sea coherente con los valores, estará facilitando la contribución de los trabajadores a la eficiencia y a la productividad. Es difícil conocer el peso específico o la rentabilidad de la intervención en alguna de las variables clave, cuando hay tantas otras que pueden estar influyendo favorable o desfavorablemente, a veces sin control. Por ello, creemos esencial conocer los elementos determinantes de los procesos, conducentes a la mejora de la eficiencia, y analizar los diferentes indicadores asociados a los mismos y sus previsibles interrelaciones.

*La medición no tiene sentido en términos absolutos, y sí en términos relativos para reflejar la evolución seguida, al permitir enderezar el camino e ir seleccionando aquellos indicadores que sean más representativos.*

En el modelo planteado nos hemos centrado en la evaluación de las acciones innovadoras de mejora en los procesos/procedimientos de trabajo y los resultados derivados que generen, con una política innovadora y de respeto a la dignidad del trabajo que debe estar facilitando el proceso. No tendría sentido intentar medir la contribución del capital humano a la mejora de la productividad sin asociarla a un proceso potente de innovación y mejora continua, promovido y apoyado en todos los ámbitos de la organización y en coherencia a la visión, valores y objetivos establecidos.

Los ingresos que genera la acción sobre las personas y sus competencias son el ahorro económico por la reducción de fallos e incidentes, la mejora de la productividad y el incremento del capital intelectual asociado al incremento de la competitividad. A su vez, los gastos son los generados por las inversiones, fundamentalmente activos intangibles (formación, procedimientos y mejoras organizativas, desarrollo del sistema de competencias, etc.). La diferencia entre ingresos y gastos/ inversiones es el beneficio generado.

Son múltiples los factores que determinan el beneficio empresarial. Se trata de medir, aunque sea orientativamente, el nivel de contribución de las acciones de mejora al beneficio generado. O sea, al éxito del proyecto empresarial, identificando al menos los factores de distorsión existentes.

**Necesidad de integración en el análisis de los componentes socio-económicos.** Como se dijo, la empresa es un sistema complejo en el que las variables que determinan los resultados de sus procesos productivos y de su sistema de gestión empresarial están interrelacionadas. Los valores que determinan conductas positivas se ven en gran medida neutralizados por los contravalores que imperan fuera de control. De ahí la importancia de actuar frente a los contravalores, como rumores, falsas creencias o comportamientos indebidos tolerados. También los factores procedimentales de competencia y eficiencia se ven limitados por los factores de inoperancia, ineficiencia e incluso negligencia, que están dispersos.

El valor de la medición radica siempre en sus términos relativos, a través de la

evolución producida en el tiempo por las mejoras implantadas (sociales y económicas). Pretender medir la rentabilidad de un sistema de competencias convencional que no influya de una manera determinante en la mejora de la calidad, la eficiencia y las condiciones de trabajo simultáneamente, y que ello además sea percibido como tal, no tiene demasiado significado.

*Es necesario trabajar con indicadores económicos y sociales al mismo tiempo, conjugándolos en un sistema de medición lo más unitario posible para encontrar posibles interrelaciones y correlaciones matemáticas significativas entre ellos.*

### El rendimiento creciente de las acciones sobre las personas

Con una gestión de competencias de valor estratégico orientada plenamente a generar cultura de excelencia, actuando como motor de cambio, es de esperar que se puedan lograr paulatinamente niveles de excelencia más altos a un coste decreciente.

*La inversión en valores intangibles como son: la formación, la participación, la implantación de procedimientos y el aporte creativo de las personas, genera de por sí rendimientos crecientes, a diferencia de las inversiones materiales, casi siempre de rentabilidad limitada y decreciente al tener la mayoría de veces caducidad y requerirse su renovación.*

Una gestión de competencias generadora de cultura preventiva y de excelencia, con la gradual interiorización de hábitos preventivos y nuevas maneras de proceder basadas en la eficiencia y el aporte de las personas, capaces de autocontrolarse, habría de permitir que los costes no se incrementen. Bajo una gestión de competencias estratégica, los costes son cada vez menores al fundamentarse tal gestión, no en la supervisión, sino en el autocontrol.

### La incidencia en la mejora de la productividad y la competitividad

Tan solo vamos a referirnos a algunos aspectos más relevantes y en especial al empleo de nuevos indicadores no convencionales para medir el aporte de las personas a la mejora de la productividad. Es recomendable enriquecer el análisis convencional de la productividad (por ejemplo, ingresos generados por trabajador en base a la facturación, o el volumen producido por trabajador) mediante índices de rendimiento como el VACH, Valor Añadido del Capital Humano, y el ROICH, Rendimiento de la Inversión en Capital Humano. Tales índices expresan de manera mucho más cercana la incidencia de los cambios generados en las personas, en la mejora del valor generado y en el rendimiento, lo que favorece la reflexión sobre la calidad de las acciones que se están llevando a término. En el siguiente cuadro se muestra un conjunto de indicadores que podrían ser utilizados para medir la rentabilidad y eficacia generada en los procesos de cambio a nivel global, según el esquema de análisis mostrado en la Fig 1. Para mayor información, ver Guía 5 de Mises.

**TIPOS DE INDICADORES UTILIZADOS PARA MEDIR LA RENTABILIDAD Y EFICACIA GENERADA A NIVEL GLOBAL**

**Indicadores de activos tangibles:**

*Inversiones en innovaciones tecnológicas.* Cuantificación de todas las aplicaciones materiales implantadas.

*Reinversión tecnológica y organizacional.* Porcentaje de reinversión de los beneficios generados. Este es uno de los aspectos esenciales para la competitividad, evitando estar sujeto en exceso al crédito financiero.

*Inversiones en TIC.* Este es un aspecto de interés, al ir asociado a la gestión del conocimiento y ser facilitador de nuevas formas de organización del trabajo.

*Inversiones en medidas preventivas y de mejora de las condiciones de trabajo.* Se incluyen las medidas materiales de mejora de las condiciones ambientales de trabajo y su mantenimiento.

**Indicadores en activos intangibles:**

*Inversión en el desarrollo del sistema de competencias,* teniendo en cuenta el desarrollo de los correspondientes procedimientos e incrementos competenciales generados.

*Inversiones en I+D+i.* Habría que contabilizar los costes derivados del proceso innovador común a la organización y por procesos.

*Inversiones en formación.* Habría que contabilizar los costes de las acciones formativas comunes y específicas que estén asociadas al proceso innovador por procesos.

*Trabajadores que han recibido formación.* Porcentaje de trabajadores que han recibido acciones formativas específicas.

*Dedicación horaria a la formación.* Horas promedio de formación específica por trabajador al año.

**Reducción de costes,** Defectos y errores de calidad, Daños ambientales, Siniestralidad laboral, Absentismo, Rotación, Presentismo.

**Beneficios generados** en procesos clave

Nuestra experiencia avala que para medir el desempeño de las personas en los procesos productivos debiera producirse una estrecha correlación entre cuatro tipos de indicadores esenciales, cada uno de los cuales se nutrirá a su vez de otros específicos, extraídos de resultados y actuaciones asociadas a los mismos: **Calidad, Rendimiento, Salud y Sostenibilidad, y Percepción.**

**BIBLIOGRAFIA**

- MIESES Global - MIESES / OIT Solution. Innovación en procesos y competencias. 2021
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO NTP 943 Innovación y Condiciones de trabajo. Creatividad en procesos. 2012
- NTP 913. Productividad y condiciones de trabajo. El modelo SIMAPRO. 2011



Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.