

Productividad y condiciones de trabajo (III): el modelo SIMAPRO

Productivity and working conditions: the SIMAPRO model
Productivité et conditions de travail: le modèle SIMAPRO

Redactor:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial y Arquitecto

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES
DE TRABAJO

Este documento expone de manera sintetizada el modelo SIMAPRO, "Sistema de Medición de la mejora de la Productividad y las Condiciones de trabajo" de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, complementando a dos NTP anteriores en las que se exponen las bases conceptuales y una propuesta metodológica para la medición de la contribución de la prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo a la mejora de la productividad y competitividad.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

En Diciembre de 2010 se celebró en Buenos Aires, organizado por la Fundación Social Aplicada al Trabajo, FUSAT, con patrocinio del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), y la colaboración de la OIT, el INSHT de España y otros organismos argentinos, un Seminario Internacional para el intercambio de experiencias en materia de gestión por competencias, condiciones de trabajo y excelencia empresarial. Allí fue presentado el Modelo FUSAT de gestión por competencias desarrollado en el periodo 2007-2010, algunos de cuyos resultados fueron citados en la primera NTP de esta serie, el Modelo del INSHT para la evaluación de los intangibles de la acción preventiva en un marco de excelencia empresarial, incluido en parte, en el cuerpo de la anterior NTP, y el Modelo SIMAPRO, a cargo del líder del mismo y consultor de la OIT, Leonard Mertens. Dado el interés de este Modelo, desarrollado exitosamente en América y Centroamérica, se ha considerado oportuno recoger en este documento sus conceptos esenciales, así como las reflexiones surgidas del debate en tal Seminario.

SIMAPRO, como todo esquema de trabajo planteado por la OIT, se desarrolla en un marco de total cooperación entre la parte empresarial y sindical. La existencia de una organización sindical en la empresa, dispuesta a implicarse en el Modelo es condición indispensable para su aplicación. La formalización de espacios de diálogo permanente sobre las áreas y procesos de trabajo, con un sistema de medición de las actuaciones y logros alcanzados, constituye la esencia del Modelo.

Se trata de un sistema de aprendizaje permanente, integral e incluyente en las organizaciones, focalizado a lograr los objetivos de las áreas de trabajo y de la organización, en su conjunto, acordados entre todos los involucrados. El propósito de este sistema es mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones, a través de la implicación y compromiso del personal operario, mandos medios y la gerencia, con la mirada puesta en el incremento de la productividad y en el reconocimiento justo de los logros alcanzados.

Representa una manera de conducir los cambios en el trabajo de manera grupal, con sus dificultades, pero también con la gran potencia que ello comporta, cuidando de disponer de todos los elementos necesarios para mejorar el desempeño.

En el diseño inicial se partió del mecanismo de funcionamiento de los equipos deportivos. Así, tres aspectos clave tenidos en cuenta fueron los siguientes:

- *La recompensa.* Todos han de ser conscientes de los factores determinantes de los resultados del "partido", ya sea cuando se gane o cuando se pierda. Hay que visualizar claramente las consecuencias del esfuerzo, generando sentimientos y emociones positivas a sus actores. Debe existir siempre una retroalimentación continua, sea positiva o negativa ante lo realizado.
- *El protagonismo del trabajador.* El que mejor sabe cómo mejorar su trabajo es quien lo ejecuta. Por tanto, es el trabajador quien ha de estar plenamente implicado en la resolución de los inconvenientes y en el aporte de mejoras, considerando también el papel de apoyo que debe tener del mando directo.
- *El valor colectivo.* Es muy relevante que las personas vean con claridad los avances de la aplicación de sus propuestas de mejora y de su aprendizaje en el trabajo. Precisamente la potencia del Modelo se encuentra en la acción grupal.

Los beneficios resultantes de la aplicación del Modelo se pueden sintetizar en lo indicado en la figura 1.

SIMAPRO tiene como base la medición sistemática de los indicadores grupales que corresponden a los objetivos de la organización, previamente acordados por los actores sociales. A partir del análisis de los resultados de la medición por grupo y área, van desarrollándose las acciones de mejora continua. A tales acciones se les da seguimiento respecto a su cumplimiento y a sus impactos en los procesos productivos a través de la retroalimentación grupal. Esto a su vez es la base de los incentivos por productividad con que se reconoce el desempeño del personal.

Pretende ser una herramienta que movilice las capacidades del personal en un clima de confianza para contri-

- Contribuye a cambiar la cultura del trabajo hacia un ambiente laboral de colaboración y confianza
- Desarrolla una comunicación efectiva y permanente entre gerencia, mandos intermedios y trabajadores, orientada al logro de los objetivos del área de trabajo o proceso productivo.
- Ayuda a uniformar criterios de operación entre todo el personal, alineándose con la misión, visión y valores de la organización.
- Facilita la implicación en proyectos de mejora de la calidad, las condiciones de trabajo y la eficiencia en general, así como en proyectos de cambios tecnológicos y organizacionales.
- Genera acciones de mejora continua, a partir de compromisos y el seguimiento de ambas partes.

Figura 1. Beneficios de la aplicación del Modelo SIMAPRO

buir a los objetivos y metas acordadas. A su vez, permite retroalimentar a la dirección sobre situaciones disfuncionales en las áreas, planteando compromisos de solución.

Los beneficios de este Modelo adquieren pleno significado cuando se articulan con un sistema de gestión empresarial basado en la mejora continua y en la gestión por competencias, contribuyendo con ello a generar una cultura organizacional de respeto a las personas, a sus competencias en desarrollo permanente y a sus condiciones de trabajo.

La programación de reuniones sistemáticas de retroalimentación que contempla el Modelo permite la planificación de cápsulas de capacitación en función de las competencias a desarrollar y que se imparten en gran medida en las propias reuniones. Estas constituyen la base de trabajo y de auto control de actuaciones y resultados, integrándose a las mismas simultáneamente todo lo relativo a los subsistemas de calidad, de prevención de riesgos laborales y de gestión por competencias, pudiendo ser evaluados en términos de impacto en base a los indicadores generados por el Modelo.

2. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL MODELO

A pesar de los beneficios de SIMAPRO, la probabilidad de fracaso, en base a lo apuntado en el debate por sus líderes ha sido considerable. Ante ello, surgieron las redes de aprendizaje sectoriales que han facilitado el intercambio de experiencias inter empresas para avanzar de manera conjunta y gradual, consolidando los procedimientos de actuación y las buenas prácticas, y evitando la repetición de errores. Tal manera de trabajar en red ha sido la clave de éxito de este y otros proyectos de la OIT fundamentados sobre el aprendizaje colectivo para la implantación de modelos.

Mientras haya interés en establecer y dar seguimiento de manera sistemática a objetivos compartidos, el SIMAPRO puede aplicarse como Instrumento para su medición y mejora. Se ha aplicado en diferentes tipos de organizaciones, grandes y pequeñas, y tanto en áreas de producción como administrativas y de gerencia. Los sectores en los que su aplicación ha sido mayoritaria en América latina y Centroamérica han sido, el sector

primario (azucarero, cafetero, extracción de minerales, ...), industrial (metalúrgico, textil, ...) y servicios (turismo, administración, ...).

Los valores y características diferenciales del Modelo son las siguientes:

- **Integral.** Parte del análisis de problemas o posibles carencias o limitaciones para proponer mejoras no solo a los procesos productivos sino también a las condiciones de trabajo, incluyendo de manera natural los aspectos relativos a la seguridad y salud en el trabajo, y a los comportamientos. Así, por ejemplo se contempla el orden, la limpieza, el buen uso de equipos de trabajo, incluidos los de protección personal, y los resultados de siniestralidad y el absentismo. Cada uno de los respectivos indicadores se normaliza bajo un solo estándar al que se denomina índice de "efectividad" y que más adelante se expondrá.
- **Flexible.** Se puede adaptar a cualquier organización que cuente con objetivos medibles, adecuándose fácilmente a nuevos propósitos y metas. Se convierte por tanto en un instrumento que facilita desde la perspectiva humana, los constantes cambios en las organizaciones, convirtiendo al personal en sujeto activo y copartícipe de los mismos.
- **Permanente.** La implicación del personal y la mejora continua es algo duradero, sin límite temporal. Pero al mismo tiempo, se organiza por ciclos, de manera que se puede evaluar el proceso e innovarlo cuando sea necesario. A diferencia de los tradicionales equipos de mejora destinados a resolver a iniciativa propia problemas, planteando y aplicando soluciones, y luego disolverse, sin alterar las estructuras formales organizativas, el Modelo SIMAPRO pretende desarrollar y consolidar un modelo participativo en la gestión y mejora de los procesos. Ahí radica su importancia y uno de sus valores diferenciales.
- **Incluyente.** El Modelo promueve la participación de todo el personal, desde quienes ocupan puestos de menor jerarquía hasta el gerente general. Parte de la convicción que los detalles son parte esencial de un sistema de mejora de la productividad, partiendo de que ésta es el resultado del conjunto de ideas y mejoras concretas aportadas en el trabajo por cada persona de la organización, y por supuesto de una actitud positiva y de compromiso ante el trabajo.
- **Fundamentado en la medición.** El Modelo mide la productividad organizacional y el logro eficiente de los objetivos de los grupos de trabajo establecidos. La medición propiamente dicha se conforma en ciclo, con cuatro partes interrelacionadas:
 - El establecimiento del sistema de medición con los correspondientes indicadores para el control de las variables acordadas.
 - La retroalimentación continuada mediante la reflexión conjunta sobre lo que va aconteciendo y sus resultados en las áreas o procesos en cuestión.
 - La elaboración permanente de propuestas de mejora a partir de la información disponible derivada de los indicadores establecidos y la propia experiencia de los participantes.
 - La aplicación de las propuestas de mejora, y su seguimiento y control

Los objetivos se miden a través de indicadores, unidades observables y estandarizadas; es decir, que no cambian en un determinado periodo. Por ejemplo, la cantidad de incidentes o los minutos de tiempo perdidos por turno de trabajo. Es importante lograr y mantener la objetividad en la medición. La siguiente definición sobre el indicador a

utilizar es clarificadora: “Un indicador es una serie temporal útil para interpretar el comportamiento de un proceso respecto a la meta establecida” (Heredia 2004)

A partir de la misión, visión, valores y códigos de conducta de la empresa, se pueden derivar objetivos generales y traducir estos a objetivos específicos por área o departamento, o por proceso de trabajo.

3. LA VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

En la metodología SIMAPRO la valoración se hace en función de los objetivos a alcanzar. La determinación de lo que es factible alcanzar por la organización, depende del contexto de la misma, es decir, de los recursos técnicos y de las capacidades y posibilidades del personal. Por ejemplo, un tiempo perdido promedio de 10 minutos por turno en una industria de proceso puede ser efectivo para una empresa con una tecnología no avanzada, mientras que no lo es para una empresa que cuenta con un alto grado de automatización.

En este Modelo, los resultados de cada indicador deben convertirse en puntos o índices de efectividad. Tales resultados vienen a expresar qué tan buenos fueron los resultados en función de los objetivos planteados. La escala lineal que se establece tiene tres puntos clave, dos de ellos son los límites extremos:

A. equivale a +100 puntos. Es lo mejor que puede acontecer con el indicador en el contexto de la organización

- B. equivale a 0 puntos. Es una situación de indiferencia que no puede ser calificada, ni buena ni mala.
- C. Equivale a -100 puntos. Es lo peor que puede pasar con el indicador.

Es necesario definir el criterio a utilizar para establecer los puntos clave con sus límites. Para el punto 0 se puede utilizar el plan histórico de trabajo con sus resultados. Los extremos, que representan lo mejor y lo peor, constituyen situaciones reales en la organización que han acontecido alguna vez o más de una. Lo que se pretende es ir superando gradualmente los estándares de normalidad para acercarnos a los estándares de excelencia en base a las ideas y el esfuerzo individual y colectivo.

En la figura 2 se muestra un ejemplo de lo que se acaba de exponer. Supongamos que el objetivo general es la reducción de costes y el objetivo específico del área de producción es la reducción de tiempo perdido en determinadas operaciones. El indicador elegido es el tiempo perdido por turno. La unidad de medición es el minuto.

- A. +100 puntos, corresponde a un tiempo perdido de 0 minutos
- B. 0 puntos, corresponde a un tiempo perdido de 10 minutos
- C. -100 puntos, corresponde a un tiempo perdido de 30 minutos

Para facilitar la conversión de las mediciones que se van obteniendo de los indicadores, se puede graficar la relación entre el indicador y la efectividad a partir de estos tres momentos o puntos clave.

La conversión del valor del indicador a puntos de efectividad se puede hacer de manera aproximada con una

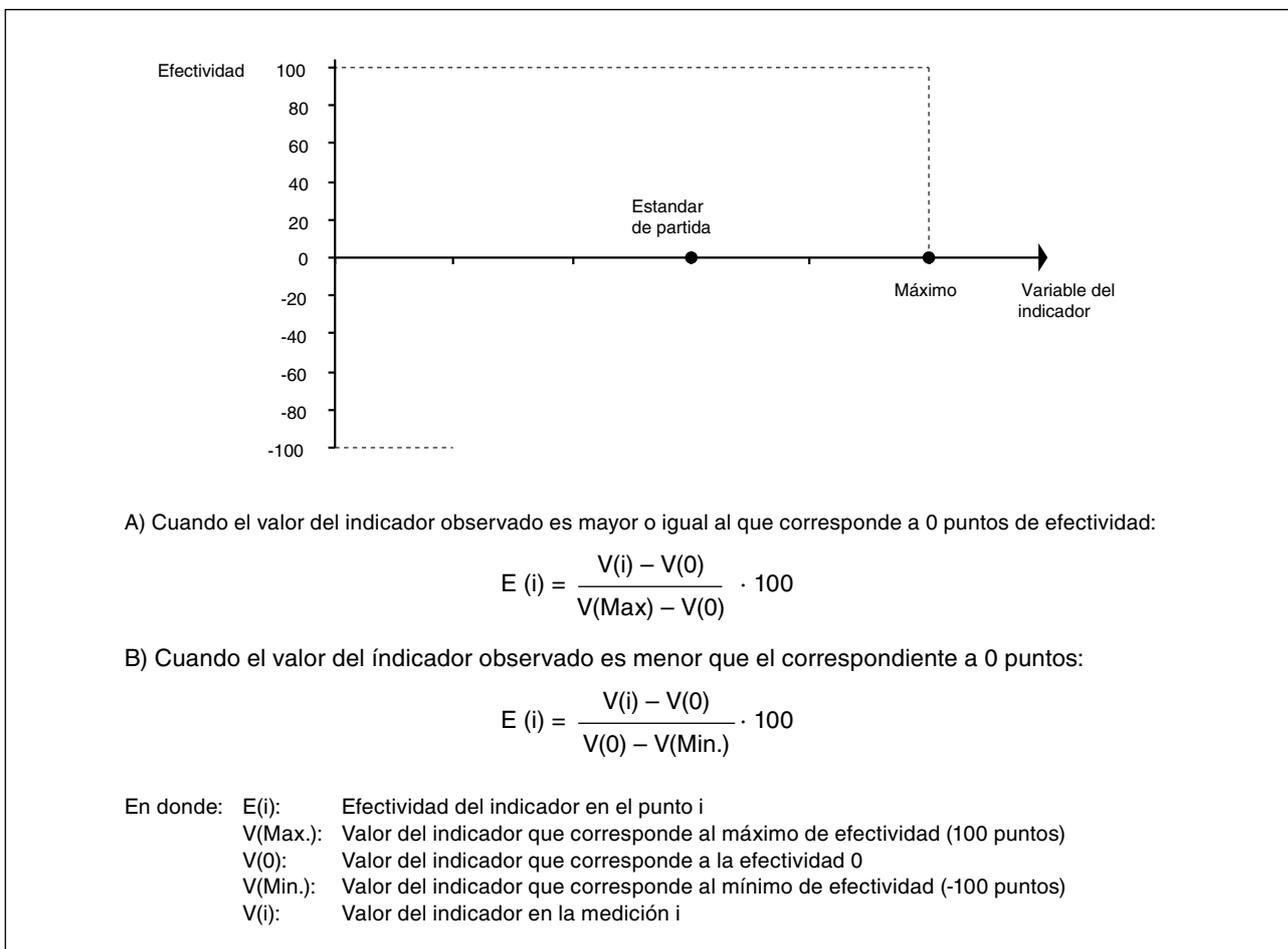


Figura 2. Gráfica y ecuaciones de conversión de mediciones de indicadores a puntos de efectividad

tabla de equivalencias. Se ponen valores a modo de intervalo, por ejemplo, 0, 2, 3, 4, 5, minutos de tiempo perdido) y se le asignan los puntos correspondientes haciendo una conversión de proporciones iguales (por ejemplo, 100, 80, 60, 20, ... puntos de efectividad). Cuando el valor obtenido de la medición cae dentro del intervalo, se lo redondea por arriba o por abajo, según la proximidad.

Así, siguiendo con el ejemplo, 59 segundos de tiempo perdido se redondea a 1 minuto, y 2 minutos, 20 segundos se redondea a 2 minutos. En la medida que se hagan más estrechos los intervalos, más precisa será la conversión.

Obviamente, hay una manera más exacta de obtener los resultados, que es aplicar una ecuación matemática. Para poder aplicarla primero debemos determinar si el valor de la medición del indicador se ubica en el intervalo positivo o negativo de las escalas de puntos de efectividad.

Cuando se ubica en el segmento positivo, se aplica la fórmula (A) de la figura 2 y que tiene el multiplicador de 100, positivo. Cuando se ubica en el segmento negativo, se aplica la fórmula (B) que tiene el multiplicador 100, negativo.

Veamos a continuación en la figura 3 los resultados del seguimiento de tal indicador, semanalmente y mensualmente (cuatro semanas), comparando los dos turnos existentes. Con ello se puede extraer el grado de logro en función del máximo posible. Así, observamos que el primer turno ha obtenido un nivel de efectividad en cuatro semanas del 41% y el segundo turno del 45%. En función

de los plazos establecidos para alcanzar los objetivos, el significado será diferente. Si el criterio para determinar los objetivos ha sido el plan o el presupuesto para el semestre o el año, los resultados adquieren el significado de que el primer turno logró en cuatro semanas superar el plan en un 41% y el segundo en un 45%. Ello es suficiente estímulo para seguir avanzando con las reflexiones y aportaciones personales y colectivas que surjan de los grupos de trabajo.

Es importante tener en cuenta que para hacer estos cálculos, se tiene que determinar la unidad de tiempo de referencia para encontrar el valor promedio. En el caso del ejemplo se adoptó la semana. El promedio de las semanas indica cuándo se está por encima o por debajo del presupuesto, plan o objetivo correspondiente. La forma de interpretar la efectividad y el sentido que se da a los datos es importante en el Modelo. La base de SIMAPRO es mejorar la productividad organizacional a partir de un cambio en el comportamiento del personal, consecuencia de un cambio en la motivación, pero también de una mejor manera de trabajar. Este cambio en el comportamiento estaría orientado en mejorar sus estrategias de cómo hacer las tareas y funciones, reduciendo el desperdicio de tiempo improductivo y los propios esfuerzos personales y de los demás. La motivación se considera el factor clave para que el personal busque estas nuevas estrategias y formas de cómo resolver mejor un objetivo y/o tarea encomendada.

Según la cultura organizacional y el momento en que

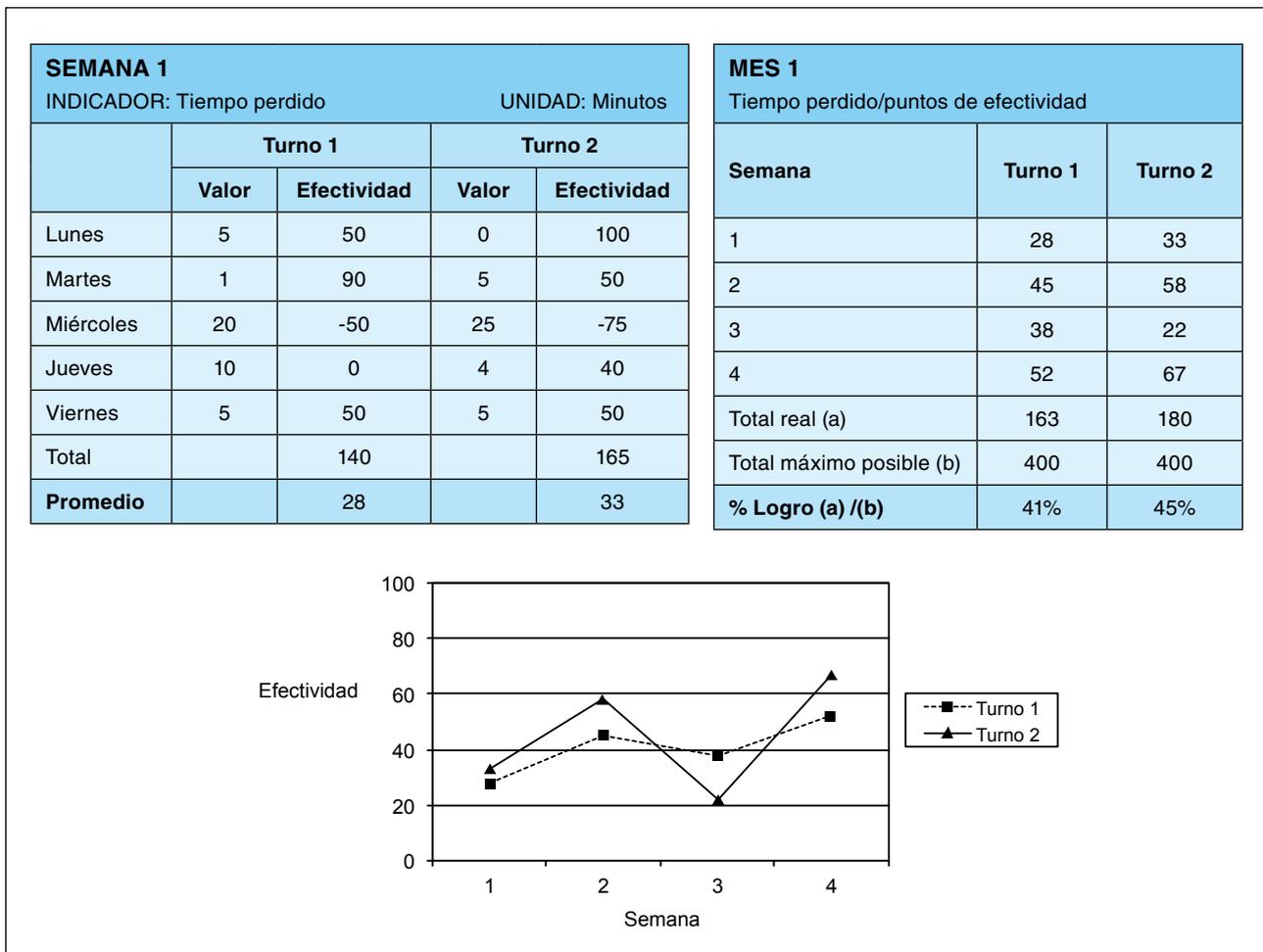


Figura 3. Seguimiento del indicador de efectividad: tiempo perdido en minutos, en dos turnos de trabajo en la primera semana y en cuatro semanas.

SEMESTRE 1				
INDICADOR: Orden y limpieza				
UNIDAD: Grado de cumplimiento de cuestionario de control				
	Área 1		Área 2	
	Valor	Efectividad (E)	Valor	Efectividad
Enero	60	0	60	0
Febrero	68	20	65	12,5
Marzo	65	12,5	73	32,5
Abril	75	37,5	80	50
Mayo	70	25	87	67,5
Junio	73	32,5	80	59
Total		127,5		212,5
Promedio		21		35,5

$$E(i) = \frac{V(i) - V(0)}{V(\max) - V(0)} \cdot 100$$

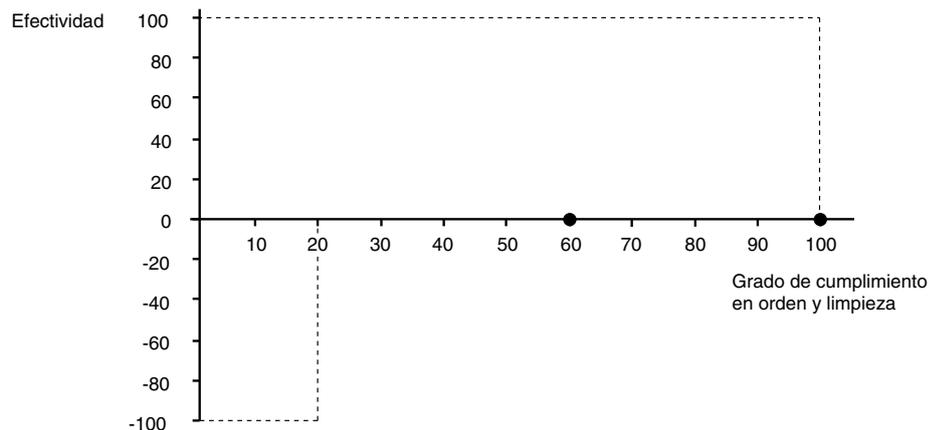


Figura 4. Seguimiento del indicador de efectividad: orden y limpieza en seis meses

se encuentra la organización, ante la dinámica del mercado y las estrategias planteadas, se habrían de expresar los resultados como logro de rebasar el punto 0, que puede ser el plan, o como el faltante para llegar al máximo posible que es la meta correspondiente a los 100 puntos de efectividad. En tal sentido, los objetivos a través de los indicadores han de quedar muy bien definidos y en todo caso revisarlos y reconsiderarlos de mutuo acuerdo para que el avance sea posible y gratificante.

En materia de Seguridad y Salud en el trabajo, caben citar algunos indicadores, específicos, como el de orden y limpieza, el de incidentes/accidentes, e acontecidos, las observaciones del trabajo realizadas y deficiencias detectadas en comportamientos, el buen uso de EPI's, etc. Ciertas mejoras de las condiciones de trabajo, como las ergonómicas, de especial importancia en la mejora de la productividad, pueden tener un indicador propio o ser debidamente consideradas integrándose a otros indicadores globales de eficiencia.

El indicador de orden y limpieza ha estado generalmente considerado en el Modelo, y es integrador de as-

pectos de calidad y de prevención de riesgos laborales, como instrumento de control de riesgos convencionales por golpes, choques, caídas, generadores de la mayoría de accidentes de trabajo, además de los sobreesfuerzos.

Supongamos que establecemos el acuerdo de controlar el orden y limpieza en las diferentes áreas de trabajo y diseñamos para ello un cuestionario que contemple un conjunto dispar de variables a mejorar y controlar. Tal cuestionario es concebido auto evaluativo, o sea, mediante un puntaje sobre el cumplimiento de los aspectos considerados obtendremos directamente el indicador.

En el ejemplo que se expone, partimos de una situación inicial en la que se ha constatado que el resultado de aplicación del cuestionario genera un indicador promedio del 60% de cumplimiento de las especificaciones establecidas, tras la puesta en marcha de un plan específico sobre este tema. Por tanto, tal punto sería el índice 0 de efectividad. Y el 100% de cumplimiento corresponderá también con el 100% de efectividad. Veamos a continuación las reflexiones que se pueden hacer ante la evolución constatada de los indicadores, habida cuenta que en

este caso la unidad temporal de referencia es el mes, que es el periodo de control acordado. Ver fig. 4.

A la vista de los resultados del índice de efectividad en las dos áreas de trabajo mostradas, se evidencia, que si el objetivo fuera muy ambicioso para que se alcanzara el 100 de efectividad, los avances habrían de ser considerados en el periodo fijado de seis meses de insuficientes al estar lejos de alcanzarlo, a pesar de que en el área 2 los resultados fueron sustancialmente mejores. Por otra parte, si el objetivo hubiera sido más realista y modesto, ofrecería una lectura positiva al reconocerse haberse superado en promedio el punto de partida. Ello nos debe hacer reflexionar de la importancia de fijar objetivos alcanzables con los recursos disponibles. Lo importante es reflexionar sobre la evolución de los indicadores en el tiempo para ir introduciendo acciones de mejora.

Como se ha indicado, La conversión de las mediciones en puntos de efectividad ayuda a calificar o valorar cuán cerca o lejos estamos de la meta del objetivo planteado, y además, posibilita sumar varios indicadores y por ende, objetivos, estandarizando todos ellos bajo el indicador de efectividad. Así, la experiencia en la aplicación del Modelo ha demostrado exitosamente que cabe considerar un objetivo de Calidad, con sus indicadores específicos, un objetivo de Eficiencia /rendimiento, con sus indicadores, uno de Seguridad y Salud en el Trabajo, también con sus indicadores, y finalmente uno de comportamiento, en el que se ha incluido el indicador de absentismo.

Para mantener en posición relevante el Modelo para la empresa, es necesario actualizar e innovar los indicadores, los formatos y el modelo de seguimiento a los grupos de retroalimentación.

4. ESTRATEGIA Y FASES PARA LA IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DEL MODELO

Este Modelo requiere desarrollar una potente vía de diálogo y participación en las áreas y procesos productivos. Por tanto habrá que realizar una serie de acciones de sensibilización y sobre todo concienciación de todo el personal para generar la necesaria confianza. Tengamos en cuenta que SIMAPRO requiere la implicación de diversos niveles funcionales y jerárquicos de la organización para generar impactos positivos, luego, todos han valorar la utilidad del proyecto y su contribución real a la mejora tanto de la productividad y la eficiencia en el trabajo como a las condiciones de trabajo.

Como todo sólido proyecto de cambio en los procesos de trabajo requiere el máximo compromiso de la alta dirección, la estructuración del inicio del proyecto en una o mejor dos áreas de trabajo como experiencia piloto, y el establecimiento de un plan de trabajo con su cronograma y los recursos organizativos y procedimentales que lo hagan posible.

La etapa de arranque habría de iniciarse con las siguientes actividades:

1. Precisar con la alta dirección los objetivos perseguidos y los resultados esperados del SIMAPRO. Replantearse el encaje de la misión, visión y valores de la empresa con el Modelo.
2. Explicar a la estructura y en particular a los mandos medios los principios del sistema y la función que ellos ocupan en la gestión del mismo.
3. Explicar a los representantes sindicales los objetivos y principios del sistema, dialogar en profundidad sobre ello y lograr su plena implicación

4. Identificar las áreas donde iniciar las primeras experiencias piloto
5. Establecer las funciones y plan de trabajo del coordinador de SIMAPRO
6. Planificar los talleres de visualización y de definición de indicadores a medir. Disponer de información útil sobre resultados del proceso e histórico de incidencias en las áreas en cuestión.
7. Asegurar la infraestructura necesaria para el buen funcionamiento de los grupos de trabajo (lugar y sala de reuniones confortable, momento y duración de las reuniones, disponibilidad de ordenador y proyección visual de imágenes, pizarra, transporte de algún asistente si fuera necesario, etc.).
8. Indicar fecha tentativa de arranque de la medición y establecer calendario de juntas de retroalimentación.
9. Definir elementos de promoción y divulgación del proyecto para crear un ambiente favorable al mismo, compartido por toda la organización.
10. Asignar presupuesto inicial para la primera etapa del proyecto.

Una vez evaluados los resultados de la experiencia piloto, y aplicadas las correcciones necesarias, estaríamos en condiciones de extender la aplicación del Modelo a todas las áreas, aplicando talleres de visualización y definición de indicadores y parámetros de medición.

En la etapa inicial es importante cuidar todos los detalles. Es imprescindible definir claramente los objetivos y la organización para llevarlos a término, trabajando desde el primer momento para que el clima laboral sea favorable al proceso. Por ello, los aspectos relativos a la mejora de condiciones de trabajo han de ser debidamente estimulados, ya que los trabajadores deben percibir desde el inicio que toda mejora sea del ámbito que fuere, ha de conjugar los intereses personales y colectivos. Para ello se requiere trabajar con los trabajadores y para los trabajadores, asumiéndose que ellos han de ser los primeros beneficiarios.

En la figura 5 se muestra a modo de ejemplo, la estructura organizativa del Modelo, en donde en un primer nivel está el Comité de dirección, en el segundo nivel el grupo de coordinación y seguimiento y en el tercer nivel los grupos de retroalimentación por áreas de trabajo. El tamaño y estructuración de centros de trabajo existentes determinará que existan tales tres niveles o se reduzcan a dos. Es esencial la figura del coordinador del Modelo. Los mandos medios participantes han de estar formados en sistemas de calidad, de prevención de riesgos laborales, mantenimiento integral y formación y evaluación de trabajadores por competencias. Es necesario definir el nuevo perfil de las personas que den soporte a los sistemas de calidad, prevención de riesgos laborales, medio ambiente y mantenimiento integral, para que se interioricen plenamente con SIMAPRO.

Otro aspecto esencial en el inicio del proyecto es la revisión de la Misión, Visión y Valores de la organización, ya que ello habría de condicionar los objetivos y actividades de mejora a desarrollar. Tengamos en cuenta que los objetivos tienen tres niveles de intervención, los estratégicos, los tácticos y los operativos. También es importante revisar a fondo todos los proyectos de innovación en desarrollo o previstos para incorporarlos en el desarrollo del Modelo.

Es importante tener en cuenta que toda actividad ha de llevar implícita una o varias propuestas de mejora. Debe salirse siempre de una reunión con una acción inmediata que represente la aplicación de un acuerdo de mejora.

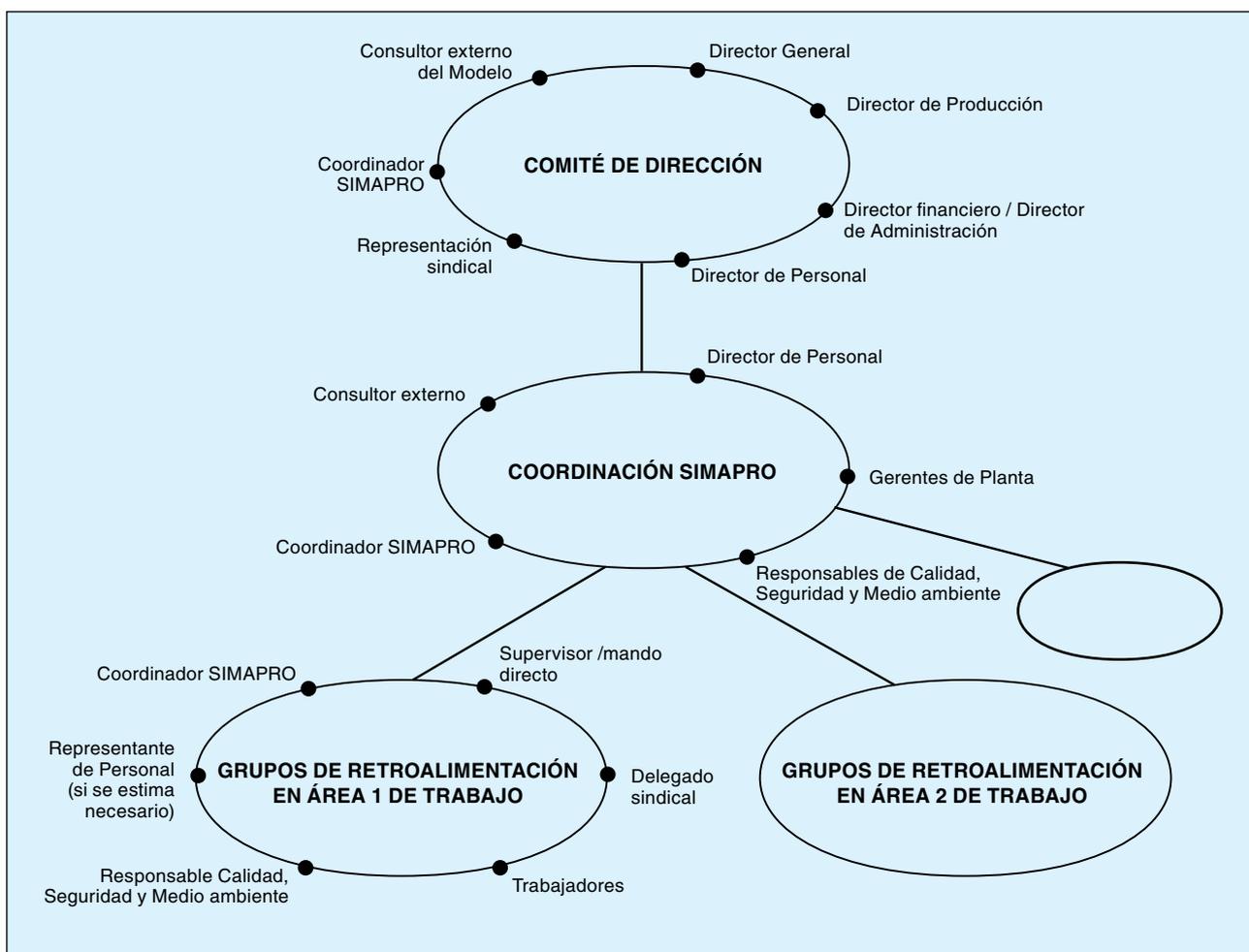


Figura 5. Ejemplo de una organización funcional del Modelo SIMAPRO

Sensibilización y maratón de mejoras

La mejor sensibilización se produce a través de lo que denomina el taller de visualización de problemas y soluciones. Tras haber sido definidas las Áreas a trabajar hay que generar las evidencias necesarias de las disfuncionalidades, visualizándolas. La mejor manera de hacerlo es mediante fotografías, que luego permitirán contrastar el antes y el después de haber aplicado cualquier mejora. Desde luego, el mecanismo de priorización de actuaciones debe basarse siempre en el diálogo. Las reuniones quincenales de seguimiento son necesarias en el inicio y primeras etapas. En cada Área es también imprescindible identificar y formar a líderes que se impliquen de una manera directa en el proyecto. Este primer ciclo debe cerrarse mediante una evaluación de lo acontecido y las primeras experiencias generadas.

Medición y retroalimentación

A ello ya nos referimos anteriormente. Pero desde luego antes de medir hay que visualizar el contexto real en el que nos encontramos. Una vez definidos los indicadores hay que establecer los mecanismos de medición y procesamiento de los datos, estandarizando los valores a puntos de efectividad. Desde luego, lo importante es que los trabajadores han de ver claramente el beneficio. El primero es que la propuesta de mejora surgida y acordada se aplica.

El tamaño de los grupos de trabajo por Área suele oscilar entre 18 y 25 personas, ya que interesa la ma-

yor implicación posible en el proyecto. Desde luego es imprescindible reflejar todo lo acordado en una sencilla acta de cada reunión del grupo de trabajo que habría de constituir un instrumento clave de control.

Los datos de los resultados han de servir siempre para la reflexión, encontrando la causa-raíz a todo lo que va aconteciendo y a la evolución observada.

Los indicadores han de estar en todo momento a disposición del personal. Precisamente su aportación especial es que se plantean y acuerdan desde abajo con la plena implicación de mandos y trabajadores.

La actividad de los grupos de retroalimentación ha de ser también controlada a través de indicadores como el grado de asistencia de sus miembros a las reuniones, las propuestas de mejora acordadas, el coste de las reuniones, etc. Es interesante considerar el establecimiento de premios o reconocimientos a la actividad y buena convivencia de los grupos de trabajo. Siempre habrá un coordinador SIMAPRO en la empresa que estará presente en las reuniones.

Las reuniones de los grupos habrían de celebrarse como mínimo cada seis meses.

Existe un software SIMAPRO en hojas Excel para facilitar la gestión del Modelo y de los resultados que vaya generando. Hay que recordar que hay que empezar con lo sencillo y fácil de aplicar para estimular el proceso. Los cambios han de ser graduales y digeribles. Periódicamente hay que ir cerrando el ciclo para reevaluar lo realizado y replantearse el desarrollo del Modelo para poder seguir avanzando.

Cápsulas de capacitación

Con este nombre se denomina el proceso de aprendizaje que se genera en los grupos de retroalimentación. Se parte de la definición de un solo problema para trabajar, surgido de alguna oportunidad, incidente u otra circunstancia. Hay que entrar en el detalle del mismo para entender todos los factores que lo determinan, aplicando estrategias de razonamiento como la de los cinco por qué. De ello habrían de surgir las propuestas de mejora. Debería controlarse el tiempo de reflexión por cada problema para que se situara alrededor de los veinte minutos.

Desarrollo de competencias

Hay que tener en cuenta que SIMAPRO está vinculado a la implantación y desarrollo de un sistema de gestión por competencias, que habría de ser consustancial con el Modelo.

Es necesario tener una visión de sostenibilidad del sector en el que nos encontramos, para considerar las competencias que es imprescindible desarrollar en el trabajo. El proceso conlleva definir las competencias clave y estandarizarlas en los diferentes puestos y tareas. Luego habría que elaborar lo que se denominan las GAEC, guías de autoformación y evaluación por competencias. Tales guías de carácter sectorial y con una concepción eminentemente didáctica, pretenden facilitar el proceso de aprendizaje del personal en sus actividades.

La estructura de tales guías está formada por los indi-

cadores de impacto, que son los mismos de SIMAPRO, la definición precisa del estándar de cada competencia, la auto evaluación, que representa asumir los conocimientos necesarios, saber lo que es considerado el desempeño base y el desempeño excelente, teniendo muy claro todo aquello que se debe evitar, y propuestas de mejora que puedan plantearse, las explicaciones complementarias que se consideren pertinentes y finalmente la evaluación. Está prevista una duración de la acción formativa de tales guías de aproximadamente unas 20 horas.

Cada responsable de unidad funcional o área de trabajo ha de formar a su gente con tales guías, por ello la guía es elaborada de una manera muy cercana para que sea verdaderamente útil. Se trata de un texto básico pero completo. La Guía se entrega de manera personalizada a cada miembro de la organización. Luego la Guía, en el proceso de aprendizaje se va cumplimentando en grupo, así se va facilitando la asunción y ampliación de competencias de los trabajadores. Las GAEC elaboradas en Chile han incorporado aspectos generales de descripción de las empresas, sus procesos productivos y los rasgos esenciales de su política.

El proceso completo que se va desarrollando por etapas, requiere la capacitación cuidadosa de facilitadores de tales GAEC, la capacitación y certificación posterior de evaluadores de competencias, y finalmente la evaluación y certificación de competencias de los trabajadores.

Por supuesto habrá que considerar los mecanismos de compensación por el desempeño de competencias y la evaluación de impactos del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) MERTENS, LEONARD
Formación y productividad. Guía SIMAPRO. OIT. CINTERFOR.
Montevideo. 2007
- (2) DISANTO, FABIANA Y OTROS
Gestión por competencias en pymes. Guía Modelo FUSAT.
Buenos Aires. 2010