

Innovación, condiciones de trabajo y productividad

Manuel Bestratén Belloví

Consejero Técnico. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT
Correo electrónico: manuelb@mtin.es

La mejora de la productividad y la competitividad es una necesidad insoslayable para la sostenibilidad de las organizaciones y el crecimiento estable de una economía generadora de empleo, máxima prioridad de nuestro país. Para que ello sea posible es necesaria la evolución del modelo productivo imperante, recuperando el valor intrínseco de la persona en el trabajo, con nuevos valores y nuevas formas de organización más participativas que hagan posible la plena implicación de todos los miembros de la empresa en el proyecto empresarial, conjugando intereses personales y colectivos. La prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo es fuente de mejoras en todos los ámbitos y, al mismo tiempo, condición indispensable y motor para que el proceso innovador basado en la creatividad personal y de la organización se desarrolle con plenitud en pro de la eficiencia y la productividad. Este texto que resume la conferencia presentada al Foro anual de Gabinetes de PRL de las organizaciones empresariales, organizado por la CEA (Confederación Empresarial de Andalucía) y celebrado en Sevilla los días 9 y 10 de junio de 2011, tiene por objetivo plantear estrategias para la innovación en los procesos productivos, que además permitan demostrar la contribución de los valores tangibles e intangibles de la prevención en la mejora de la productividad y la competitividad.

1. INTRODUCCIÓN: ¿DE QUÉ TIPO DE PRODUCTIVIDAD HABLAMOS?

La productividad es algo constantemente planteado y debatido tanto en la esfera empresarial como en el marco macroeconómico. Su significado va aso-

ciado al rendimiento de una actividad. Se expresa en términos cuantitativos, sean de unidades o magnitudes diversas producidas en un periodo de tiempo y por unidad de referencia que la ha generado, ya sea el trabajador o unidad de inversión realizada. También se suele expresar en términos de coste por unidad producida. El incremento de la productividad es de-

mandado en términos económicos para mantener la competitividad de una empresa y un país ante la globalización de los mercados que demandan continuamente productos de mejores prestaciones a costes decrecientes.

Pero el término productividad queda empobrecido cuando se aísla de factores



cualitativos, que la determinan, y de la propia eficiencia en el trabajo, que debería estar implícita. Erróneamente podría pensarse que la productividad podría mejorar tan solo intensificando los esfuerzos del trabajo con salarios más bajos. Tal planteamiento considera lamentablemente la fuerza del trabajo como un instrumento más del sistema productivo, reflejo de una sociedad "mercantilista" en la que pudiera parecer que casi todo vale, y desatiende aspectos esenciales como la dignidad de las personas y del propio trabajo con todo su aporte creativo, artífices del verdadero incremento de la productividad. A ello se une el planteamiento también equivocado de considerar que el talento pueda llegar a retenerse sin unas condiciones de trabajo excelentes y con salarios a la baja.

Es cierto que la tecnología ha permitido que la productividad haya aumentado considerablemente, liberando mano de obra que ha podido dedicarse a nuevos menesteres, pero en la sociedad del conocimiento, con una mayoría de la población laboral en el sector servicios, es la competencia de las personas lo que

hace posible el necesario avance tecnológico y su mejor aprovechamiento, y lo más importante: la generación de capital intelectual, el principal activo de las organizaciones.

La innovación tecnológica en los lugares de trabajo es necesaria para alcanzar cotas de productividad aceptables, pero es la innovación organizativa y personal la que resulta imprescindible para que la productividad ofrezca el valor diferencial que garantice la competitividad. La tecnología es un activo generador de valor, pero es "pasivo" -valga la contradicción-, en términos de resultados, previsiblemente limitados. Y además, no tiene fronteras, o sea, está a disposición de cualquier inversor. En cambio, la capacidad creativa de una organización es realmente un activo que, aunque intangible y de rentabilidad a veces incierta, bien gestionado puede ofrecer resultados extraordinarios, incluso ilimitados. Es lo que realmente diferencia a una organización.

Nuestro país vivió hasta el año 2007 un alto crecimiento económico y también del empleo por encima del promedio

europeo, pero con un deterioro considerable de su productividad, debido esencialmente a una alta ocupación de mano de obra, mucha de ella procedente de la inmigración, atraída por la demanda que generaba el propio crecimiento, y a una contratación laboral basada en exceso en la temporalidad. Del estudio comparativo entre países europeos de la evolución del nivel de productividad en relación con la tasa de empleo, se concluye que no son en su mayoría dos factores incompatibles, como sí lo fueron en nuestro país. Pero, son realmente las actividades de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) las que generan el valor añadido a la actividad económica para que la productividad se sitúe en cotas aceptables que hagan posible el mantenimiento de la competitividad empresarial. En nuestro país la inversión en I+D se situaba entorno al 1,4 % del PIB en el año 2010, casi un punto inferior al promedio europeo y además, el peso mayor recae en las Administraciones públicas, lo que no sucede en los países más avanzados de nuestro contexto con una mayor implicación del sector empresarial. De ahí que, más allá de la necesaria disponibilidad de

recursos financieros para la inversión en proyectos de interés, esté la insoslayable necesidad de asociar el crecimiento económico estable a la reducción drástica de gastos innecesarios y al incremento de las capacidades de innovación de la sociedad y, sobre todo, de la empresa a todos los niveles.

La productividad ha de conseguirse, no exclusivamente trabajando más, sino trabajando mejor para producir más valor. En tal sentido, se aborda a continuación el análisis de la interrelación y sinergias existentes entre la productividad, la innovación y la formación, determinantes de la competitividad empresarial, y que solo las personas pueden hacer posible. Para ello es preciso disponer de los adecuados instrumentos de medición que orienten el cambio cultural y la mejora de la calidad de los procesos productivos en pro de su eficiencia y respetando la dignidad del trabajo, no a su costa. Es necesario avanzar en el conocimiento y aplicación de indicadores para la medición y gestión del capital intelectual, ya que, sin unas condiciones saludables de trabajo, el trabajador no puede ser productivo, en el sentido de que su creatividad y sus capacidades latentes de aporte están adormecidas. La propia Estrategia comunitaria de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012, al plantearse como lema: "Mejorar la calidad y la productividad en el trabajo", trasladó una inquietud cuyo logro en términos de productividad cuesta alcanzar, sin que la crisis económica internacional sea la única responsable de ello.

La mejora de la productividad es el resultado tangible de las innovaciones que se suman al sustento de las prácticas exitosas existentes. La productividad es sinónimo de medición, pero ésta no debe ser ni simplista, ni economicista, ha de implicar una evaluación del aprendizaje organizativo y personal, relacionando resultados con insumos.

Es cierto que con el solo hecho de empezar a medir ya suele mejorarse la productividad, pues la medición bien planteada estimula la eficiencia de comportamientos y el aprendizaje. Todo ello en un entorno de condiciones de trabajo saludables que son determinantes en la eficacia de los procesos de aprendizaje e innovación. Las empresas excelentes no se limitan a medir en sus procesos solo el rendimiento; integran al mismo la calidad de los logros, la seguridad y salud en el trabajo en los comportamientos y la satisfacción de sus ejecutores, los trabajadores, y de los clientes si los hubiere. Ello favorece además disponer de mecanismos más justos en la retribución de la parte salarial variable.

El Foro de Productividad de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) celebrado en el año 2001 estableció entre sus conclusiones que *"Instrumentos tradicionales de medición de la productividad como es la productividad laboral o de capital, expresados en términos de productividad por hora persona, etc., no indican la esencia de los ratios de productividad. Hacen falta marcos coherentes de mayor envergadura". Además, "la medición de productividad no promueve cambios en la gestión. Hace falta una gestión del cambio para complementar la medición y convertir la organización en una organización de aprendizaje".*

¿Qué relación existe entre productividad y competitividad?

Competitividad significa capacidad de obtener constantemente la posición de mayor ventaja ante los rápidos cambios en el mercado. El principal determinante de tal capacidad no son los costes relativos. Cada vez más la competitividad se basa en la calidad, la velocidad de respuesta, la superioridad tecnológica, la diferenciación de servicios y productos, las especiales condiciones de dignidad

en que éstos han sido realizados y la reputación alcanzada. Representa un resultado de especial trascendencia que integra valores tangibles y sobre todo intangibles.

Productividad no es sinónimo de competitividad, aunque esta última requiere normalmente de la primera. Puede ser que circunstancialmente no aumente la productividad y sí lo haga la competitividad al estar mejorando ciertos activos intangibles de valor estratégico, de resultados no inmediatos. La competitividad está fundamentalmente relacionada con la habilidad organizativa para crear constantemente valor añadido para el cliente y los trabajadores. Esto depende a su vez de la creatividad de las personas y del soporte que la organización del trabajo puede dar para interactuar y aprender. Cuando la creatividad es el principal determinante de la competitividad, la relación entre capital intelectual (humano, organizativo y relacional) y la productividad suele ser auto-explicable.

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, lo importante es también desarrollar ventajas competitivas futuras y ello demanda estrategias que permitan mantener un alto nivel de aporte de los activos intangibles de la empresa. Hay que tener identificados los campos de conocimiento que son críticos para el éxito competitivo y desarrollar estrategias apropiadas de aprendizaje interno y externo con alianzas y asesoramiento externo de valía. Además, hay que estar en constante alerta para encontrar en todos los avatares y circunstancias, por adversas que sean, las oportunidades de adaptación o cambio. En la Figura 1 se muestra cómo el capital intelectual es el generador de ventajas competitivas cuando se sustenta sobre valores, la mejor tecnología disponible y una gestión del conocimiento basada en principios de excelencia empresarial.

2. APRENDIENDO Y DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA INNOVAR

Tradicionalmente, la formación que se ha estado desarrollando en las organizaciones ha sido la de enseñar al personal a realizar las tareas específicas de su puesto de trabajo. Así, cumpliendo lo esperado, el personal había de alcanzar las cotas de productividad establecidas. Pero la realidad es siempre más compleja que un conjunto de tareas descritas y los conocimientos transmitidos para ejercerlas. Ésta es una visión estática que poco o nada aporta a la permanente adaptabilidad de la empresa al medio. En el contexto actual, la relación entre formación y productividad debería adquirir necesariamente un enfoque abierto y dinámico. En la Nota Técnica de Prevención (NTP) 753 "Innovación y condiciones de trabajo" editada por el INSHT se expone la retroalimentación continua que genera el proceso innovador a través de la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades demandadas, generador de nuevos conocimientos y aprendizaje. También ahí queda claro el papel relevante que tiene la atención a la mejora de las condiciones de trabajo al proceso innovador, como fin en sí misma y como condición para que éste pueda desarrollarse. Las condiciones de trabajo saludables con una política acertada de personal y de relaciones laborales determinan que tal proceso pueda fluir con éxito, retroalimentándose a través de la cultura de aprendizaje que genera (ver Figura. 2).

Aprendizaje

El aprendizaje es un concepto que alude a procesos y resultados, cambiando el acumulado de conocimiento de un individuo u organización. Pero la preocupación de las organizaciones más que en

■ Figura 1 ■ Activos intangibles y generación de ventajas competitivas



■ Figura 2 ■ Aprendizaje, innovación y productividad



qué aprender debe centrarse en el cómo se aprende para incidir en la productividad (Román Díez, 1999). Así, el proceso de aprendizaje se plantea esencialmente en dos momentos: el primario, que conduce a nuevos conocimientos, a partir de su eficaz transmisión y asimilación, incluido el estudio y la experiencia adquirida; y el secundario, que conduce a conocimientos de cómo mejorar el proceso de generación de los conocimientos, que son los que tienen que llevar a una ma-

yor productividad y competitividad en la organización, o sea, a generar cultura organizativa de aprendizaje. El trabajo bien gestionado y la experiencia que éste genera pueden convertirse en una de las principales fuentes de aprendizaje personal y colectivo.

Pero los procesos de aprendizaje no se desarrollan de manera armónica y lineal al estar sujetos a la influencia de factores adversos en las estructuras for-



Presentación de Modelos SIMAPRO y FUSAT, por Leonard Mertens y Fabiana di Santo. Buenos Aires, diciembre de 2010

males e informales de la organización. Los dilemas, conflictos de intereses e incoherencias forman parte de los procesos de aprendizaje y no debe sorprendernos que buenas propuestas y acciones de formación relacionadas con la productividad no fructifiquen por un inadecuado manejo de las relaciones sociales y de poder dentro de las organizaciones. A ello hay que hacerle frente con previsión, aplicando estrategias participativas que generen confianza y allanen el camino.

La empresa ha de aportar los medios necesarios, pero también es imprescindible despertar la necesidad y el interés por el auto-aprendizaje, derivado de la motivación de las personas para hacer mejor su trabajo y auto-realizarse con el mismo. La trascendencia social de las aportaciones del trabajo es vital en el proceso de auto-motivación.

El aprendizaje bien desarrollado despierta y satisface motivaciones profundas ante la innata curiosidad del ser humano por descubrir cosas nuevas que le sean útiles, y estimula a seguir aprendiendo. Está demostrada científicamente la segregación hormonal de dopamina que refuerza el proceso de aprendizaje cuando éste es exitoso.

Resulta sorprendente constatar cómo jóvenes, procedentes de fracaso escolar que no han recibido suficientes estímulos en su entorno social y en su educación, con adecuados programas de apoyo encuentran en el trabajo vías exitosas de aprendizaje y de desarrollo profesional.

Conocimientos

Hay que destacar que no todos los aprendizajes conducen a nuevos conoci-

mientos. El conocimiento es un concepto que incluye una profundidad de comprensión de los fenómenos. Se distingue precisamente de la información por la inclusión de la interpretación, de las creencias y de un buen nivel de validación de lo aprendido

Además del conocimiento individual de las personas, está el conocimiento organizativo, que es el interiorizado por toda la organización o alguna de sus partes. Normalmente es almacenado en procedimientos de operación, rutinas asumidas o reglas. El conocimiento es dinámico y se crea a partir de la interacción social entre personas y organizaciones. Es específico de acuerdo con el contexto, sin el cual es más bien información.

La gestión del conocimiento es la forma en que la organización obtiene, comparte y genera ventajas competitivas a partir de su capital intelectual, que a su vez representa el valor del conocimiento y experiencia de la fuerza del trabajo y la memoria acumulada de la organización (Warner, 2001).

Lo paradójico es que en realidad el conocimiento no puede gestionarse de manera directa porque es parte de la persona y de su capital personal. Se hace de manera indirecta a través de mecanismos sociales, organizativos y técnicos que permiten que se comparta y se recree, o sea, a través de la gestión de las competencias (Mertens, 2001).

Además, hay numerosos estudios sobre la limitada transferibilidad de los conocimientos recibidos a través de la formación para puesto de trabajo. Autores como Burke y Machin (2002) concluyen en sus estudios que solo el 10% de los conocimientos adquiridos en la formación se aplican. Por consiguiente, es vital que las organizaciones incorporen en sus

programas de formación estrategias que mejoren tal transferencia.

Competencias

Las competencias son las capacidades demostradas con la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a nivel de organización e individual. No se trata de todas las capacidades asumidas, sino de aquellas que son realmente provechosas para la organización, de acuerdo con sus objetivos. Representa un filtro en un proceso de selección. De ahí la importancia que estén debidamente definidas y estructuradas en función del perfil demandado en puestos y actividades a desarrollar.

Las competencias a través de la evaluación de su desempeño permiten medir y desarrollar el proceso de aprendizaje. Desempeño que está en función de las expectativas previamente formuladas y, también, de las percepciones de satisfacción del cliente, miembros de la organización, así como de otros resultados positivos intangibles. Las competencias, más allá del ámbito de la capacitación, permiten articular todos los subsistemas de gestión de personal, como el de selección y tipo de contratación, formación, evaluación, desarrollo profesional y plan de carrera, reconocimiento (certificación) y retribución, unificándolos a todos ellos. De esta manera, con su integración se potencia el aprendizaje referido a la organización.

Las competencias debieran concebirse con pragmatismo, más allá de 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, siendo 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, para ello, las competencias deben ir más allá de las funciones y tareas normalmente planeadas y abordar situaciones dinámicas de cambio, comprendiendo las personas implicadas cómo contribuyen a la generación de valor.

Por el carácter transversal de determinadas competencias, se incluyen en las mismas, aspectos vinculados a la mejora de la calidad, a la prevención de riesgos laborales, al respeto a valores que contribuyan al desarrollo personal y, por supuesto, al aporte innovador. El desarrollo de los perfiles de competencias y la autoformación como componente importante del aprendizaje implican necesariamente la participación del personal involucrado en el diseño y aplicación de sus instrumentos de medición y gestión.

Tal como se expuso en anteriores Notas Técnicas de Prevención (nº : 830, 856 y 857), las competencias personales en su actividad laboral deberían dar respuesta a las competencias esenciales de la organización previamente definidas, de acuerdo con su visión y valores. Tales competencias personales serán específicas a su actividad (conducción de determinada instalación o equipos de trabajo y tareas) y transversales u organizativas (prevención de riesgos laborales, trabajo en equipo, innovación, etc.), y se clasificarán en niveles para ser evaluables a través del desempeño. Es imprescindible la competencia transversal de "liderazgo" en mandos y la de "trabajo en equipo" en todos los miembros de la organización.

3. ¿CÓMO DESARROLLAR LA INNOVACIÓN EN EL TRABAJO?

La innovación representa un cambio en el planteamiento y manera habi-

tual de proceder. Conlleva la aplicación práctica de conocimientos y avances tecnológicos disponibles para encontrar soluciones a problemas o a necesidades planteadas, generándose con ello nuevos conocimientos que a su vez aumentan la capacidad para seguir resolviendo nuevos problemas. De ahí la importancia del aporte del sistema preventivo en la resolución de deficiencias en materia de condiciones de trabajo para la innovación en la empresa (ver NTP 753, citada anteriormente) En la Figura 3 se muestra tal esquema cíclico de innovación a través de la resolución de problemas o limitaciones, generador de aprendizaje. Es aleccionador constatar el éxito en el aprendizaje en las escuelas de negocios y otros ámbitos docentes a través de la continuada resolución de casos.

La identificación de problemas a resolver se produce a partir de las propias actividades preventivas, de los incidentes acaecidos, de las necesidades concretas planteadas, de las sugerencias individuales de mejora, del azar y del propio marco participativo estable creado para el desarrollo grupal de iniciativas de mejora y su aplicación. Este último tiene una especial importancia como vía de convergencia de actuaciones de mejora y de potenciación del proceso innovador.

La innovación ha estado asociada mayoritariamente a los aspectos tecnológicos, o sea, a nuevas aplicaciones encontradas, a partir de la investigación y el desarrollo científico y tecnológico. No obstante, la innovación ha de englobar, como se ha dicho, todo lo relativo al ámbito organizativo, procedimental y personal. Significa romper con algún aspecto de la memoria de la organización para explorar nuevas rutinas. Así, en la actualidad la innovación se integra en las competencias específicas de las tareas, e incluso es común desarrollar la competencia de "innovación" con entidad propia, como con

■ Figura 3 ■ El ciclo del aprendizaje y la innovación



la competencia en "seguridad y salud en el trabajo" (SST). Para ello habrá que evaluar el desempeño en aporte innovador y en SST, respectivamente (ver NTP 830 "Integración de la prevención y desarrollo de competencias").

Para que las innovaciones se traduzcan en mejoras sostenidas de la productividad, sus iniciativas no debieran limitarse a un solo ámbito. Estudios empíricos han demostrado que, para tener un buen desempeño global de la organización, se requiere ser buenos en muchos pequeños sistemas de la organización (Mars, 2001; Mertens, 1997). Las innovaciones tendrán que darse simultáneamente en los ámbitos de la tecnología, de los procesos, de la organización del trabajo y de los diferentes subsistemas de gestión de la calidad, de la prevención de riesgos laborales y del personal. Vista desde la perspectiva de la gestión de la innovación, esto implica que, al poner en práctica un proyecto o iniciativa en cualquiera de los ámbitos, se requerirá construir la articulación con los demás para poder lograr un aceptable impacto global en la organización. Habrá entonces que medir con indicadores las correlaciones que se producen y el grado de repercusión de acciones innovadoras de los procesos

productivos en la mejora global de la productividad. A este proceso de medición nos referiremos más adelante.

Pero la verdadera fuerza de la innovación se encuentra en la acción colectiva. Las ideas innovadoras desarrolladas en grupo se multiplican y se perfeccionan, y con su aplicación se consolida el proceso generándose cultura de innovación y de aprendizaje con la valiosa implicación de todos sus participantes.

El reconocimiento al aporte innovador de los trabajadores ha de tener su componente económica, pero sobre todo, social como valor colectivo.

Pero tal proceso innovador debería impregnar los procesos productivos, especialmente a los considerados críticos. Históricamente, las experiencias innovadoras de grupos o equipos de mejora como el Kaizen, aunque han dado resultados muy satisfactorios, no alteran las propias estructuras y la organización del trabajo y, por ello, no son suficientes. El propósito habría de ser la implantación de un sistema integral de gestión de la innovación para que ésta afecte de lleno a toda la organización, con la consolidación de grupos estables de mejoras en todas

las áreas de trabajo o procesos. A ello puede ayudar la implantación de la norma UNE 166.000 de I+D+i, integrable a los sistemas normalizados de calidad, prevención y medio ambiente, y validada exitosamente en nuestro país.

Pero, ¿por qué cuesta tanto innovar?

Tal vez la propia palabra ya asusta al empresario, que la considera algo más propio de grandes empresas o de universidades u organismos científicos, o ¿será que no creemos y confiamos suficientemente en las inmensas capacidades de los trabajadores?, o ¿será que no creemos en el valor de las alianzas con universidades u otras empresas para desarrollar proyectos innovadores?

Habremos de convencer de que innovar es sencillamente mejorar lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo, sin descartar cambios más radicales y nuevas oportunidades que surjan, porque esto es esencial para la propia pervivencia.

Aunque la innovación forma parte de nuestras vidas, y a nivel personal nos solemos adaptar constantemente a las cambiantes circunstancias familiares y sociales sorteando continuas dificultades, en el medio laboral las capacidades innovadoras se limitan considerablemente debido a:

La rutina de las actuaciones y la propia complejidad organizativa. El orden preestablecido condiciona enormemente la introducción de cambios, aunque éstos supongan mejoras personales. Se requiere un esfuerzo para el que presumiblemente no existan los estímulos necesarios ni las garantías de ser conducidos con éxito. Todo cambio representa la implicación de personas y muchas veces de unidades funcionales diferentes

en donde no existen los mecanismos de cooperación y el apoyo necesario para su desarrollo. La rutina suele absorber lo cotidiano, guiado por hábitos adquiridos, sin disponer del tiempo necesario para la reflexión crítica y el cuestionamiento de lo que se hace habitualmente. Muchos se plantean: ¿para qué hacerlo de otro modo si siempre se ha hecho así?

La burocracia y la imposición de reglas sobre valores. Los sistemas de gestión y los procedimientos muchas veces acaban burocratizándose, viendo limitada su eficacia. Las normas y los hábitos se convierten a veces en pautas rígidas que pueden ir en detrimento de valores, de nuevas actuaciones y de los verdaderos intereses de las personas y los grupos de trabajo. En general, con la innovación se resuelven problemas, pero el mismo proceso genera incertidumbre e inconvenientes a resolver.

El miedo al cambio. En general el ser humano adopta de forma natural actitudes conservadoras ante las nuevas situaciones que desconoce o de las que no tiene experiencia. Se tiene miedo a perder con el cambio el estatus adquirido. Grandes autores (Eric Fromm, Ortega y Gasset, etc.) han escrito a fondo sobre el tema explicando la razón de ser de este comportamiento. Ante el mismo, solo cabe concienciar tanto individual como colectivamente de la necesidad de evolución en las organizaciones y la disponibilidad de medios y apoyo necesario para el conocimiento de sus ventajas y el debido control de sus riesgos.

La desmotivación y la falta de habilidades para innovar. Es necesaria la motivación para que la voluntad de las personas se aplique a innovar, pero ello no es suficiente. Se requiere competencia, habilidades e instrumentos para su materialización. Sentarse en una mesa un grupo de personas solo dispuestas a innovar

tampoco es suficiente, cuando muchas veces cada uno con sus características personales asume su *rol*, no existiendo predisposición a admitir planteamientos contrapuestos. Afortunadamente, las habilidades innovadoras pueden adquirirse a través del aprendizaje.

¿Qué factores estratégicos estimulan la innovación?

La innovación como parte integrante y vital de la actividad empresarial requiere que la Dirección la lidere y se involucre en la misma, acepte los riesgos y costes que comporta y consiga que se integre a la cultura de la organización. Mediante la diversificación se reparte el riesgo en muchos frentes en los cuales surgirán ideas de diferente valor. Puesto que es imposible saber de antemano qué ideas serán las mejores y cuáles serán de menor utilidad es conveniente generar constantemente una "cartera" de ideas diversificada. Las pruebas piloto antes de generalizar las soluciones son un buen mecanismo para limitar los riesgos, especialmente cuando se trata de innovaciones radicales. En todo caso, y al margen de los aspectos de rentabilidad económica, hay que destacar que el propio proceso participativo es fuente de generación de un alto valor intangible y que el valor conjunto de muchas "pequeñas" ideas es enorme, como demuestra la experiencia de aplicación del "Kaizen". No debiera sorprendernos que la gran mayoría de ideas propuestas por los trabajadores en sistemas de innovación formalmente establecidos sean aplicables y útiles. Normalmente, tras toda propuesta de mejora, suele estar implícita su viabilidad económica, aun sin solicitud expresa, en base al sentido común.

La Dirección debería promover un clima laboral y unas condiciones de trabajo con entornos de autonomía y libertad que hagan viable el proceso innovador.

Habría que crear las condiciones necesarias para que cada persona de la empresa desarrolle su iniciativa y lleve a cabo acciones detalladas que conduzcan a la mejora de sus capacidades en coherencia con los intereses empresariales. La cooperación es fundamental en el proceso innovador, pero para que sea fructífera ha de estar basada en la confianza.

Elemento motor de la innovación, como se ha dicho, es el conocimiento, y más cuando está basado en la información útil, la comunicación y la participación. En las empresas jerarquizadas, la información suele atesorarse como fuente de poder organizativo y su control no solo impide la función catalítica de comunicación, sino que limita también las oportunidades de que distintos aspectos y partes de la información se solapen en las mentes de las personas para estimular su capacidad creativa. Por ello, la información debiera fluir libremente, sin que la Dirección hubiera de controlarla, salvo excepcionales aspectos. O sea, los miembros de la organización debieran tener acceso de manera ordenada a las fuentes de información: clientes, competidores, comunidad científica, indicadores internos de funcionamiento de los procesos, indicadores de seguridad y salud en el trabajo, etc. que puedan serles útiles, ya sea para conocer mejor las implicaciones y repercusiones de sus actuaciones, ya sea simplemente, para conocer la posición de la empresa con sus ventajas competitivas y sus limitaciones. Muchas empresas desarrollan sistemas de gestión de la información muy elaborados, basados en las TIC para recoger información y poder disponer de ella fácilmente para reutilizarla en donde sea provechosa. En todo caso, deben existir vías ágiles de comunicación que permitan y favorezcan la mejora continua y la innovación.

Lo cierto es que un convencional procedimiento de sugerencias de mejora

personalizado con apoyo de la Dirección suele generar entorno a las 4-5 propuestas aplicadas/año y trabajador, y en el mejor de los casos hasta un máximo de quince, ésta es nuestra experiencia. En cambio, con una gestión integral de la innovación en las áreas de trabajo, son centenares las propuestas por trabajador generadas y aplicadas, según hemos podido constatar en algunas excelentes empresas.

4. ALGUNAS EXPERIENCIAS QUE CORRELACIONAN LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Es raro encontrar, en el área de Personal, estudios econométricos como los realizados sobre el impacto de la I+D+i en la productividad o el valor de mercado de las empresas. Las investigaciones basadas en encuestas generan más bien ruido que resultados que puedan demostrar la contribución de los intangibles relacionados con las personas y la mejora de la productividad. No obstante, aunque no se pueda cuantificar, está claro que las empresas con nivel más alto de satisfacción de los trabajadores en entornos de trabajo saludables y con una atención especial a su formación permanente suelen tener también mayores beneficios. El ranking anual europeo que muestra las "100 mejores empresas españolas y europeas para trabajar", cuyos resultados se fundamentan en gran parte en la respuesta dada por sus trabajadores, indican claramente tal correlación. Por otra parte, sí hay estudios que demuestran la mejora de la productividad mediante mejoras ergonómicas en los puestos de trabajo, obviamente por la facilidad de medición de su rentabilidad.

En un estudio realizado por el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo del

INSHT en el periodo 2006-2008 en 20 empresas con reconocimiento público de excelencia empresarial, se pudo demostrar la correlación lineal existente entre la calidad de su sistema preventivo y su nivel de excelencia empresarial (según el Modelo EFQM). De lo que se extrajo la conclusión de que a mejores condiciones de trabajo le corresponden mayores garantías de competitividad y sostenibilidad.

Ya la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe anual del año 2003, sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo, mostró a nivel macro cómo los países más competitivos ofrecían ratios de muertes por accidentes de trabajo menores, con una relación inversa sorprendente.

También cabe citar los resultados del proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, desarrollado por la Fundación FUSAT de Argentina para la implantación de un sistema de gestión por competencias en un conjunto de 50 pymes en el periodo 2007-2010, en el que participé en el diseño del sistema de medición y fui responsable de la evaluación en fase intermedia y de la evaluación final. Dicho proyecto tenía como uno de sus objetivos principales el incremento de la productividad implantando un sistema de gestión por competencias y siendo los aspectos relativos a las condiciones de trabajo debidamente tratados. Resultados destacables fueron que, si bien un ligero incremento de la productividad se produjo en la mayoría, un incremento sustancial se alcanzó en un reducido grupo de empresas (16%), debido fundamentalmente al reducido tiempo del proyecto, pero sí se alcanzaron logros significativos, en orden de importancia, en la mejora del clima laboral (58%), la mejora del liderazgo de mandos (53%) y el incremento de la capacidad creativa de las personas, con reducción de tensiones y conflictos (26%). Aspectos todos ellos

que son determinantes del previsible incremento de la productividad al consolidarse los procesos de cambio generados.

La experiencia más relevante que integra la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad es el Modelo SIMAPRO de la OIT. 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 el compromiso del personal operario, los 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, procurando disponer de todos los elementos necesarios para mejorar el desempeño.

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 o 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 contribuir 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 de la organización de respeto a las personas, a sus competencias en desarrollo permanente y a sus condiciones de trabajo. Tras más de diez años de experiencia exitosa en la aplicación de tal Modelo, especialmente en países de América Latina, la rentabilidad generada en mejoras de la productividad se situaba entre un 5% y un 10% anual.

5. EFICACIA DE LA ACCIÓN PREVENTIVA Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. SU MEDICIÓN

Todo sistema de medición viene a reflejar 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. Pero los sistemas de medición convencionales que se utilizan en la empresa, basados casi exclusivamente en indicadores económicos, son limitados y asumen tópicos, como entender, por ejemplo, que la productividad es un indicador de rendimiento no vinculado a las condiciones de trabajo y al capital humano y, por ello, han sido mínimos los esfuerzos por correlacionarlos. Los datos económicos indican lo ocurrido, pero son los datos de las actividades de los trabajadores los que pueden ayudar a entender el porqué de lo sucedido.

La ausencia generalizada de indicadores de medición de la eficacia del sistema preventivo en relación con su



contribución a los intereses empresariales, incluidos los beneficios económicos, ha ido en detrimento del limitado valor estratégico que se ha dado a la prevención, aunque afortunadamente en estos últimos años se aprecian cambios sustanciales, precisamente en la medida que los activos intangibles (principal valor de la PRL) van adquiriendo su importancia y empiezan a ser evaluados y gestionados. Así, fue con el norteamericano Stewart y el sueco Edvinsson, por vías diferentes, que se inició, en 1997, la fractura de los sistemas convencionales de contabilidad, estableciendo modelos de evaluación de los activos intangibles. Precisamente este último concluyó que el valor de futuro de una empresa se basa en la innovación y la formación asociada a la misma.

Cualquier actuación acertada en prevención de riesgos laborales, siempre que la política de personal sea coherente con valores morales, estará facilitando directa e indirectamente la contribución de

los trabajadores a la eficiencia y a la productividad, aunque históricamente no se hayan encontrado suficientes evidencias científicas de su nivel de incidencia.

Es difícil conocer el peso específico o la rentabilidad de la intervención en alguna de las variables clave de una organización, cuando hay tantas otras que pueden estar influyendo favorable o desfavorablemente y a veces sin control. Por ello, creemos esencial conocer los elementos determinantes de los procesos conducentes a la mejora de la productividad y la competitividad, y analizar los diferentes indicadores asociados a los mismos y sus previsible interrelaciones. Ello habría de facilitar, con visión global, el análisis y la reflexión de los factores favorables y adversos existentes y de su posible grado de incidencia para tomar decisiones acertadas. Pero se requiere un conjunto dispar de indicadores que reflejen la compleja realidad que se pretende mejorar. La ventaja es que en los sistemas complejos se produce de manera



natural una correlación de indicadores a tenor de lo acontecido.

Pero la medición no tiene demasiado sentido en términos absolutos y sí lo tiene en términos relativos para reflejar la evolución seguida al permitir, al mismo tiempo que enderezar el camino, ir seleccionando aquellos indicadores que sean más representativos para cada organización.

No estamos en condiciones de ofrecer modelos cerrados que, conjugando indicadores, permitan conocer con cierta precisión la rentabilidad de las actuaciones en materia de condiciones de trabajo, por la diversidad de variables que intervienen. También muchas inversiones preventivas no deben plantearse en términos estrictos de rentabilidad; se hacen simplemente por cumplir la reglamentación y por el deber moral y la satisfacción que representa el hacerlo. Hemos de conformarnos con

establecer unas bases de reflexión que permitan actuar con un mayor sentido de eficiencia, sin dejar de intentar demostrar, en cada contexto empresarial, la contribución que la atención a las personas y a sus condiciones de trabajo ofrece a la mejora de la productividad y/o competitividad. Por ello, en el modelo abierto que a continuación se expone, 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 con la visión, valores y objetivos establecidos. Tampoco tendría sentido iniciar un proceso de medición en

esta línea, de encontrarse la organización en situación de inestabilidad económica, reestructuraciones de plantilla o perspectivas de cambios de trascendencia, por las intranquilidades que de buen seguro estarían condicionando desfavorablemente el proceso.

En la NTP 640 del INSHT se expusieron las bases de análisis de la rentabilidad de la acción preventiva fundamentada en activos tangibles e intangibles, mediante un conjunto de indicadores. Allí se indicó que los ingresos que genera la acción preventiva son el ahorro económico por la reducción de fallos e incidentes, la mejora de la productividad y el incremento del capital intelectual, asociado directamente al incremento de la competitividad. A su vez, los gastos son los generados por las inversiones materiales en medidas preventivas, su mantenimiento, así como las inversiones en activos intangibles (formación, procedimientos preventivos, implantación y desarrollo del sistema preventivo, etc.). La diferencia entre ingresos y gastos/ inversiones preventivas es obviamente el beneficio de la prevención en términos tangibles e intangibles. Ahora se aprovecha una selección del conjunto de indicadores aportados en tal NTP junto a algunos más, encajándolos a los diferentes elementos de análisis del proceso innovador de la empresa para medir en términos cuantitativos y cualitativos su eficacia y la especial contribución de la PRL.

En la NTP 751 se expusieron los necesarios factores de análisis para valorar la contribución del sistema preventivo al incremento del capital intelectual, condicionado a la calidad de las actuaciones y a las percepciones generadas; y que también habría de integrarse al esquema metodológico que ahora se plantea para acrecentar el rigor en el análisis del aporte del sistema preventivo. Pero la prevención debería ir más allá del cum-

plimiento de mínimos reglamentarios para encontrar la eficiencia que toda organización debe perseguir, que en este caso es generar percepciones positivas y compromisos, determinantes de las actitudes y comportamientos esperados de mandos y trabajadores.

Bases de medición de la contribución de los activos tangibles e intangibles en la mejora de la productividad

En base a todo lo expuesto, podemos efectuar una serie de planteamientos sobre tal sistema de medición, contrastados según la bibliografía disponible sobre la medición de intangibles y los estudios realizados por el INSHT en este campo. Se muestran un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos en los diferentes campos de análisis y la propuesta metodológica de su interrelación para efectuar la medición de la rentabilidad de las inversiones y acciones realizadas. Es importante que los datos generados, debidamente seleccionados, se transformen luego en información clara y útil que sea fuente de conocimiento para ir actuando sobre las variables que han de permitir mejorar la eficacia y la eficiencia, tanto de estrategias como de procedimientos.

Sería absurdo intentar evaluar la rentabilidad, en términos globales de incremento de la productividad, por la aplicación de ideas innovadoras concretas en materia de condiciones de trabajo o de políticas de personal. El incremento de la productividad de la empresa es el resultado de múltiples variables, una de ellas, la calidad de las condiciones de trabajo. No obstante, es necesario conocer su nivel de contribución al beneficio empresarial de actuar con acierto, aunque sea en términos globales. Sí que cabría medir el beneficio concreto tangible e intangible generado en las áreas o procesos

directamente afectados por las acciones de mejora, sean éstas de cualquier índole. Hemos de trabajar en lo micro –los procesos de trabajo– considerando su influencia en lo macro, los resultados empresariales.

En función del tamaño de empresa, dimensión de los procesos en los que se desarrollen las acciones de mejora y cantidad de los mismos, la empresa habría de decidir si efectúa la evaluación del incremento del rendimiento, proceso por proceso, o, simplemente, lo que sería más habitual conociendo los resultados positivos aportados en los mismos, evaluar el incremento global de productividad y competitividad, que es lo que finalmente interesa.

La mejora de las condiciones de trabajo va implícita en todo proceso de mejora de los procesos productivos que se fundamente en la participación de las personas afectadas. Las propuestas de mejora de la eficiencia y la productividad en el trabajo, surgidas y desarrolladas en grupo, integran de manera natural factores relativos a las condiciones materiales, ergonómicas o psicosociales del trabajo, que, si bien no han de ser aisladas del resto, merecen ser debidamente tratadas. Fue significativo descubrir hace muchos años cómo en los círculos de calidad, hoy en desuso, los temas preferentes de intervención fueron los relativos a las condiciones de trabajo.

Es imprescindible relacionar las inversiones en activos tangibles e intangibles, por su mutua dependencia, al igual que sus resultados. Y aunque su medición sea diferente, es necesario establecer vías de correlación para determinar su nivel de influencia.

Los activos intangibles requieren ser medidos esencialmente mediante *ratios*

o porcentajes, teniendo en cuenta que su valor es relativo y radica en la información que aporta su evolución, derivada de las correspondientes acciones de mejora. Los aspectos cualitativos de los activos intangibles y sus resultados necesitan ser convertidos en indicadores numéricos para clasificarlos y poder ser tratados e integrados debidamente al proceso de medición.

Los indicadores a utilizar deberían cumplir una serie de requisitos:

- Ser simples y relativamente fáciles de obtener
- Estar basados en la transparencia, de manera que todos puedan entenderlos y aprovecharlos en su proceder
- Ser en lo posible estimulantes
- Ser honestos, sin ambigüedades
- Ser beneficiosos para quienes hayan de compartirlos: trabajadores, clientes y empresa

El incremento de la productividad de la empresa es el resultado de múltiples variables, una de ellas, la calidad de las condiciones de trabajo

Figura 4



Lo importante de la medición está no solo en los resultados que aporte, sino en el mismo proceso seguido desde el diseño de indicadores a su tratamiento y difusión, el cual ha de desarrollarse en un marco de transparencia y de cooperación. Mediante algoritmos debidamente contrastados, habría de integrarse y simplificarse el proceso de medición para facilitar el análisis y la toma de decisiones. El INSHT está desarrollando una investigación en esta línea.

Esquema metodológico de evaluación propuesto

En la Figura 4 se muestra tal esquema de evaluación que contempla, por un lado, las actuaciones y, por otro, los resultados parciales en procesos y globales alcanzados. Se trata de un modelo de evaluación abierto para su posible adecuación a cada realidad empresarial. Más adelante se expondrán los correspondientes indicadores. Los resultados finales se expresan en términos de incrementos de productividad, de competitividad y, en general, de beneficios empresariales.

Se han considerado, como punto de partida, aquellos aspectos relativos a las estrategias desarrolladas en la empresa

o cambios en las mismas, que pudieran condicionar de alguna forma los resultados finales y la propia eficacia de las acciones de mejora. Se analizan con una triple perspectiva: la auditoría de Excelencia empresarial, EFQM, la auditoría del sistema de PRL y finalmente, el análisis de la política de personal y de relaciones laborales, que integra aspectos de condiciones de trabajo no contemplados en las dos anteriores auditorías (tipo de contrataciones laborales, sistema de remuneración e incentivos, desarrollo de competencias, tiempo de trabajo y su flexibilización, conciliación laboral y familiar, beneficios sociales y clima laboral). Está demostrado que tales aspectos influyen en la productividad.

El segundo bloque inicial de acciones se refiere a las inversiones. Por un lado, estarán las que afectan a activos tangibles, considerándose como esenciales: las innovaciones tecnológicas, la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las medidas preventivas materiales o ambientales vinculadas a la mejora de las condiciones de trabajo. Habría que considerar si tales inversiones tienen una incidencia especial en algunos procesos determinados o son comunes a todos ellos. Por otro lado, están las inversiones en activos intangibles, considerán-

dose como esenciales: la I+D+i, la formación, la cultura y los procedimientos y las acciones para el desarrollo de una saludable política de personal. Habría también que diferenciar, dentro de ellos, los activos intangibles específicos de prevención.

Los factores estratégicos y las inversiones han de canalizarse a través de la visión, valores y objetivos de la organización, los cuales, no solo condicionan, sino que constituyen el permanente referente que ha de vehicular la política de empresa y las acciones de mejora de los procesos productivos.

El tercer bloque o nivel de acciones corresponde a las intervenciones en los procesos productivos, en donde es natural que se concentren las actividades de innovación y mejora surgidas de las iniciativas personales y de grupo. Los procesos operativos clave están asociados a procedimientos que pueden estar documentados o no, dependiendo de su nivel de criticidad, y en los que se establece cómo sus implicados realizan sus cometidos con el debido esmero y de acuerdo con sus objetivos. La experiencia constatada en empresas excelentes nos dice que los resultados de los procesos con sus innovaciones habrían de ser medidos, como ya se indicó, en cuatro términos: Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Rendimiento y Satisfacción de usuarios y clientes. La integración de tales resultados parciales, aunque sean dependientes de cada uno de los procesos en los que se ha intervenido, serán determinantes para la mejora de los resultados finales ya citados: Beneficios, Productividad y Competitividad. A nuestro modo de ver, los procedimientos son el filtro catalizador para realmente potenciar unos sólidos resultados finales.

La interrelación de los resultados de las auditorías de Excelencia empresarial y de PRL facilita la reflexión sobre la cultura empresarial existente y los factores

favorables y adversos para la mejora de la productividad y competitividad. En la Fig. 5 se muestran las gráficas radiales, extraíbles del Calculador del INSHT "Evaluación de la eficacia preventiva", aplicadas a un caso real, tanto en PRL como en Excelencia. De sus resultados se localiza automáticamente, en otra gráfica (Figura 5.3), el punto preciso de la empresa según la ecuación de correlación lineal validada en su día por el CNCT/INSHT en un conjunto de empresas con distintivos de excelencia. Cuanto más alejados estemos de tal línea recta y más abajo o a la izquierda, más evidentes son los factores adversos y estrategias a las que habría que enfrentarse para poder avanzar en la dirección correcta.

Indicadores de inversiones en activos tangibles e intangibles

Tal como se ha apuntado, los indicadores de activos tangibles serían los siguientes:

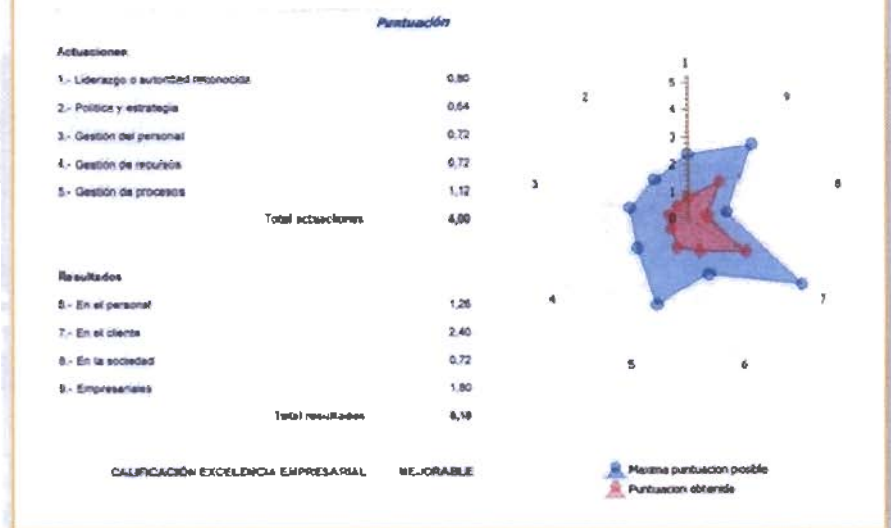
Inversiones en innovaciones tecnológicas. Cuantificación de todas las aplicaciones materiales implantadas.

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

Inversiones en TIC. Éste 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. Se incluyen las medidas materiales de mejora de las condiciones ambientales de trabajo y su mantenimiento, el coste anual del servicio de prevención propio y externo contratado y costes por primas de riesgos asegurados.

■ Figura 5.1 ■ Situación en Excelencia Empresarial



Por su parte, los indicadores en activos intangibles son los siguientes:

Inversión en el desarrollo de sistemas de gestión, diferenciando el de prevención y teniendo en cuenta el desarrollo de los correspondientes procedimientos.

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. Considerar las relativas a prevención de riesgos laborales.

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.

Inversiones en la política de personal

Resulta esencial que exista una política de personal basada en valores que

atienda al conjunto de factores que determinan el que personas competentes puedan desempeñar su trabajo de manera excelente, con el reconocimiento justo que se merecen. También en esta materia habrá que actuar con eficiencia contabilizando las correspondientes inversiones en activos intangibles. Habrá que tener en cuenta las siguientes actuaciones con los correspondientes costes que hubiere:

Selección de personal. Es una etapa clave en la empresa que requiere la máxima atención para, no solo seleccionar a las personas más idóneas en base al perfil competencial de sus puestos y tareas, sino también por sus potencialidades para identificarse con los objetivos de la organización.

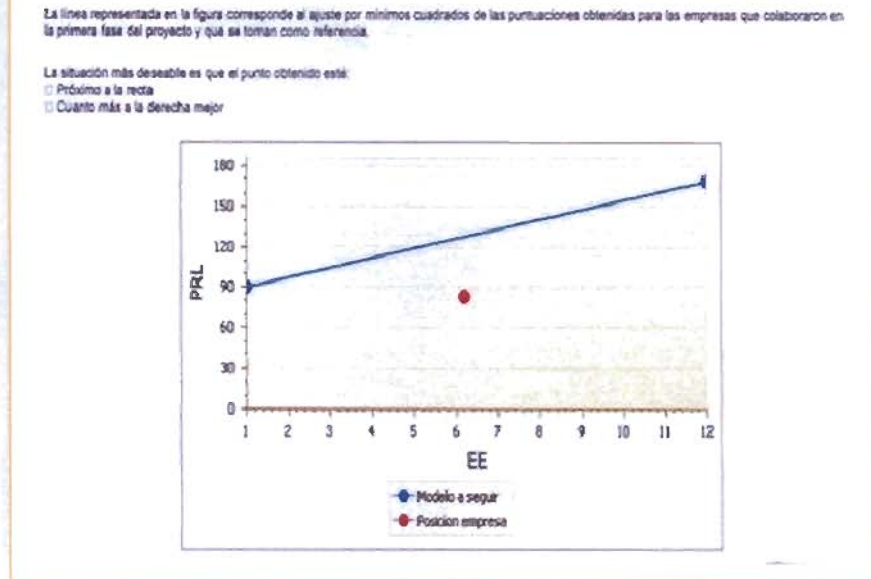
Desarrollo profesional. Representa garantizar el proceso de crecimiento competencial en la empresa. La gestión del capital humano por competencias es la base para que tal desarrollo sea posible. El componente formativo ya ha sido considerado anteriormente

Remuneración. La componente variable del salario debe ajustarse a los resultados de la evaluación del desempeño. Desmotiva que personas con diferente nivel de desempeño ganen lo mismo y

Figura 5.2 Situación en Prevención de Riesgos Laborales



Figura 5.3 Posición respecto a la línea de referencia



que existan grandes diferencias salariales injustificadas.

Conservación. Ante la necesidad de retener el talento la empresa debe establecer mecanismos de reconocimiento del desempeño, más allá de los salariales, a través de la atención a las personas, los beneficios sociales y otras acciones de desarrollo personal. La flexibilización

del trabajo y horarios debieran ser considerados.

Se apunta a continuación el indicador de costes del capital humano, CCH, que se suele aplicar en empresas y que integra parte de lo dicho:

Coste del capital humano (CCH). Para poder evaluar con mayor precisión la ren-

tabilidad del esfuerzo humano es importante conocer el CCH, que representa los costes salariales tanto de trabajadores fijos como temporales, los beneficios sociales, el coste del absentismo, el coste de la siniestralidad y el coste de la rotación de personal. Los costes de rotación vienen a representar entre seis meses y un año de retribuciones salariales y beneficios sociales, en función del nivel de competencia demandado. No se incluyen en el CCH los costes de formación, contemplados aparte.

Valor añadido de las personas en los procedimientos de actuación

Todo lo que sucede en una organización es el resultado de un conjunto de procedimientos. Un proceso o procedimiento consiste en una serie de pasos concebidos para producir un producto o servicio, consumiendo unos recursos. A partir de unas entradas se realizan unas operaciones y se generan unas salidas. Cada procedimiento existe para contribuir a uno o más objetivos de la organización. Por lo tanto, cada procedimiento debería medirse frente a los objetivos propios del mismo y también respecto a su contribución a los objetivos de la organización. Pero de la misma forma que aportan ventajas, también generan cargas que interesa eliminar o aminorar.

Los objetivos operativos que contribuye a los establecidos por la empresa son, como mínimo, activos en potencia. Aquellos que están basados puramente en la conformidad y no se utilizan como instrumentos de reflexión para la innovación suelen convertirse fácilmente en cargas que van incorporando aspectos de ineficiencia por razones diversas, como olvidos de cometidos necesarios, simplificación de tareas por intereses personales con desatención a puntos críticos, desatención de aspectos de prevención de riesgos laborales, etc. Por tanto, la medición efectiva

del procedimiento debería estar impulsada por el principio de mejora continua, más allá del rendimiento de la actividad y del cumplimiento de estándares.

Hay que tener en cuenta que los procedimientos son instrumentos clave para la formación inicial, para la detección de necesidades formativas y para el control de actuaciones. Por ello su revisión periódica es necesaria.

Por tanto, una de las primeras tareas es la identificación de los procesos operativos clave de la empresa en función de su nivel de criticidad (complejidad de tareas, gravedad de las consecuencias de posibles fallos y errores y ocasionalidad de las tareas), para elaborar los procedimientos necesarios o bien revisar los existentes. Sobre tales procesos habría que focalizar los esfuerzos de innovación y mejora.

La revisión de los procedimientos existentes y la generación de nuevos debieran constituir el eje central del proceso sistematizado y participativo de innovación en la empresa, sin olvidar que las personas afectadas por los procedimientos son quienes pueden aportar un especial valor añadido.

Pero muchas veces los planteamientos dirigidos a la mejora de los procedimientos no cuidan suficientemente la naturaleza que tienen como instrumento capital para conjugar de la mejor manera posible, la tecnología, los equipos y demás recursos, y la intervención humana que, como hemos dicho, es esencial para enriquecer y generar valor, obviándose muchas veces que el trabajador es el mejor conocedor de lo que realiza y de los factores adversos que condicionan los resultados esperados. El perfeccionamiento de un procedimiento genera múltiples valores en términos económicos, organizativos y humanos al realizarse de manera participativa.

■ Cuadro ■ Indicadores de Resultados en la Innovación y Mejora de Procesos

CALIDAD

- Reducción de defectos*
- Reducción de quejas
- Mejora de estándares
- Simplificación de actuaciones
- Eliminación de actividades o controles innecesarios

RENDIMIENTO

- Reducción de tiempos*
- Mecanización y automatización
- Más cantidad
- Reducción de costes*

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Disminución de accidentes/incidentes*
- Minimización de riesgos laborales. Mejora de aspectos de seguridad, higiénicos y ergonómicos*
- Mejora de aspectos psicosociales (mayor autonomía y capacidad de decisión, enriquecimiento de contenidos...)
- Incremento del nivel de orden y limpieza*
- Mejora del confort ambiental

SATISFACCIÓN

- Índice de satisfacción de trabajadores y usuarios*

Los procedimientos ofrecen cinco puntos para generar valor. El primero consiste en fijar debidamente los requisitos a cumplir. Cuando se dan instrucciones claras y completas se reduce la probabilidad de error. El segundo es el control de las interferencias que pueden generarse para garantizar que las cosas se hagan en el momento oportuno y en las condiciones establecidas. El tercer punto son las personas que lo ejecutan. La formación, la comunicación, la cooperación, la supervisión e incentivos ayudan a que la actividad se realice a un nivel adecuado. El cuarto es el *feedback*. La información inmediata y precisa sobre los resultados disminuye errores y acorta el tiempo para corregir desviaciones sobre los niveles aceptables. El quinto punto son las consecuencias. Al entregar recompensas o correctivos de forma justa y oportuna, estamos mostrando a las personas el valor de cumplir y de superar las expectativas.

Al analizar los procedimientos para su mejora, habría que seleccionar, como se ha dicho, aquellas actuaciones que puedan generar buenos resultados en cuatro aspectos: Calidad, Rendimiento, Seguridad y Satisfacción, ya sea por necesidades

planteadas o por posibilidades de optimización de recursos o de tareas. Dentro de ellos se apuntan factores medibles a contemplar. Los marcados con asterisco son los que en base a nuestra experiencia permiten más fácilmente ser sistematizados y controlados, ver cuadro "Indicadores de Resultados en la Innovación y Mejora de Procesos".

Según se ha visto en el Modelo SIMA-PRO, es el grupo de trabajo de cada proceso el que decide modificar el procedimiento, estableciendo nuevos indicadores de mejora a controlar, como los que se acaban de destacar.

6. INDICADORES DE RESULTADOS DEL APOORTE DE LAS PERSONAS A LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Veamos a continuación un conjunto de indicadores de resultados finales. Se han seleccionado, en especial, aquellos que mejor pueden reflejar el aporte de las personas en el proceso innovador. Evidentemente, tales indicadores habrían

La productividad se consideraba de forma simplista como los ingresos por trabajador. Es imprescindible enriquecer el análisis

de complementarse con los indicadores económicos que la empresa habitualmente ya viene utilizando. Se han incluido en este apartado el ahorro de costes por la reducción de accidentes/incidentes y de absentismo.

Beneficios e incremento de productividad

Valor económico añadido, VEHA. Es el beneficio operativo después de impuestos menos el coste del capital, dividido por el promedio de mano de obra contratada referida a tiempo completo (ETC). Los ETC incluyen los contratados temporalmente. El objetivo de esta medida es determinar si las acciones de la dirección de la empresa con relación a las personas han incorporado verdadero valor económico, más allá de los típicos resultados financieros que pudieran enmascararlo.

Valor añadido del capital humano, VACH. Históricamente el tema de la productividad del capital humano se consideraba de forma simplista como los ingresos por trabajador. Con el VACH se representa

la diferencia entre ingresos y gastos, descontando de estos últimos los generados por las remuneraciones, beneficios sociales, siniestralidad, absentismo y rotación (estos tres últimos más fácilmente reducibles), dividido todo por el ETC.

Coste total de la mano de obra sobre los ingresos. Representa la relación porcentual entre el CCH, referenciado con anterioridad, y los Ingresos totales.

Rendimiento de la inversión del capital humano, ROICH. Una relación de las inversiones en capital humano con la rentabilidad puede visualizarse mediante un ratio que parte de la fórmula del VACH. El ROICH es la relación entre los ingresos y los gastos, descontando de estos últimos el CCH (contabilizado en el bloque de inversiones en activos intangibles), y dividido todo por el CCH.

Reducción de costes de la siniestralidad. Se aconseja utilizar el modelo de evaluación simplificado expuesto en el calculador del INSHT: "Costes de los accidentes de trabajo". Tal ahorro de costes, como el derivado de la reducción del absentismo, están reflejados en el VACH.

Reducción de costes del absentismo. Se excluiría de este índice el coste generado por el ahorro de accidentes de trabajo ya considerado en el apartado anterior. La estimación habría que contabilizar el coste ahorrado por las retribuciones salariales correspondientes a tiempo no trabajado. Podrían ser orientativas a partir de valores promedio de retribución a los diferentes niveles existentes y afectados.

Incremento de la Competitividad

Aunque son múltiples los esfuerzos realizados para evaluar la competitividad de una organización o de un país, no citamos modelos de referencia. Tan solo nos limitamos a referenciar un conjunto

de indicadores que la empresa habría de considerar e integrar. Son indicadores de resultados del capital intelectual generado. Habría que considerar el incremento de activo intangible generado por la acción preventiva de riesgos laborales, según la NTP 751.

CAPITAL HUMANO:

- *Porcentaje de trabajadores con contrato temporal*
- *Promedio de edad de los trabajadores*
- *Índice de entrada.* Porcentaje de nuevos contratos por sustitución o por nuevas posiciones, sobre el total.
- *Índice de pérdida.* Bajas voluntarias o involuntarias sobre el total de la plantilla, en porcentaje.
- *Índices de siniestralidad.* Índice de frecuencia y gravedad.
- *Índice de absentismo.* Porcentaje de trabajadores ausentes en el trabajo por bajas, enfermedad u otras razones. Se excluyen los accidentes de trabajo para evitar duplicar el cálculo de costes
- *Nivel de competencia.* Porcentaje de trabajadores que satisfacen los estándares de competencia establecidos, incluida la calidad, la PRL y la innovación, así como la de liderazgo para mandos y de trabajo en equipo para trabajadores.
- *Nivel de incremento competencial.* Porcentaje de trabajadores que han incrementado sus competencias en sus actividades con la formación recibida.
- *Nivel de autonomía.* Porcentaje de trabajadores con autonomía significativa en la toma de decisiones en sus actividades diarias.

- *Nivel de disponibilidad.* Porcentaje de personas clave con al menos una persona perfectamente calificada lista para tomar el relevo.
- *Nivel de compromiso.* Porcentaje de trabajadores que esperan permanecer en la empresa por los menos tres años.
- *Nivel de satisfacción.* Porcentaje de trabajadores que en encuesta de satisfacción en el puesto de trabajo han obtenido una puntuación en el primer cuartil.
- *Sugerencias de mejora aplicadas por trabajador al año.*
- *Nivel de desarrollo de las TIC.* Porcentaje de trabajadores que para el desarrollo de sus cometidos utilizan habitualmente tecnologías de la información y la comunicación, TIC, actualizadas.
- *Nivel de cumplimiento de estándares de excelencia reconocidos:* ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, EFQM, SAI 8000, etc.
- *Nivel de procedimentación de procesos clave.* Porcentaje de procesos operativos considerados clave que están procedimentados documentalmente.
- *Nivel de innovación en procedimientos.* Porcentaje de procedimientos de toda la organización en los que se han incorporado innovaciones de mejora.
- *Nivel de innovación en productos.* Porcentaje de nuevos productos y servicios puestos en el mercado, respecto al total de los producidos.
- *Nivel de fidelización de la clientela.* Porcentaje de clientes que repiten compra con la periodicidad requerida por la vida de los productos ofertados.
- *Nivel de atracción del talento.* Consideración de ser muy buen lugar para trabajar para personal ajeno con formación profesional y universitaria, en activo.
- *Nivel de quejas, reclamaciones o devoluciones.* Porcentaje de clientes que las han generado en su conjunto.

CAPITAL ORGANIZATIVO

- *Nivel de desarrollo tecnológico.* Nivel de aplicación de los avances tecnológicos disponibles en función del sector en que opera.
- *Nivel de desarrollo del trabajo en equipo.* Porcentaje de personas que trabajan habitualmente en equipo con competencias en esta materia y que comparten informaciones y conocimientos de su actividad.

CAPITAL RELACIONAL

- *Valor de marca.* Incremento generado en estudios independientes de valor reconocido realizados. ●

■ Bibliografía ■

BARURUCH LEV, "Intangibles: Medición, Gestión e Información". Ediciones Deusto, 2003

EDVINSSON, LEIF Y MALONE, MICHAEL S. "El capital intelectual. La valoración de intangibles". Gestión 2000. Barcelona, 1999

GÓMEZ, SANDALJO. Una nueva concepción del trabajo y de la persona en la empresa del siglo XXI. Ed. Folio, Barcelona, 1997

MERTENS, LEONARD. Formación y productividad. Gufa SIMAPRO. OIT. CINTERFOR. Montevideo, 2007

FITZ-ENZ JAC. El rendimiento de la inversión del capital humano. Ediciones Deusto. Barcelona, 2003

DISANTO, FABIANA y otros. Gestión por competencias en pymes. Guía Modelo FUSAT. Buenos Aires, 2010

CEV, CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL VALENCIANA. Productividad y relaciones laborales. Ed. CEV. Valencia, 2010

INSHT. Colección de Notas Técnicas de Prevención: NTP 640. Indicadores para la evaluación de intangibles en prevención

NTP 645 y 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo

NTP 751. Acción preventiva y generación de activos intangibles

NTP 753. Innovación y condiciones de trabajo

NTP 830. Integración de la prevención y desarrollo de competencias

NTP 870. Excelencia empresarial y condiciones de trabajo

NTP 911-913. Productividad y condiciones de trabajo (en edición)

INSHT. Colección de Calculadores de prevención

Calculador: Costes de los accidentes de trabajo

Calculador: Evaluación de la eficacia de la acción preventiva