

CAMBIOS, PERSONAS Y CULTURA
REFLEXIONES SOBRE SIMAPRO
SIMAPRO EN EMPRESAS DE PROYECTOS

Ing: Tania Martínez Núñez

Resumen

La recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos, destaca la necesidad de crear mecanismos de aprendizaje continuo en las organizaciones capaz de dar una respuesta efectiva a los retos globales actuales en las organizaciones. La propuesta Simapro -que permite aterrizar esta recomendación - se orienta hacia el trabajo decente en las organizaciones, enfocándose en la participación, la comunicación y la integración de todos los trabajadores, con la finalidad de alcanzar la mejora de la productividad y de las condiciones de trabajo.

Con tales fines se ha implementado en varios países y en diferentes sectores fundamentalmente en la Industria Azucarera.

En Cuba se ha implementado experimentalmente en la industria Azucarera, la Industria Ligera y en la Construcción, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada una de las actividades.

El presente trabajo recoge aspectos de la implementación de esta herramienta en dos empresas de Proyectos de la Construcción.

Introducción

El Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) es un modelo desarrollado por Pritchard y asociados en la Universidad de Texas en la década del 80 del pasado siglo, Productivity Measurement and Enhancement System (PROMES, por sus siglas en inglés). Parte del supuesto de que el comportamiento de los trabajadores repercute en la productividad de la organización, por lo que la modificación adecuada del comportamiento debe conllevar a un incremento de la productividad.

En la década del 90 el enfoque se extiende a países industrializados, de modo que para el año 2004, once de ellos ya lo han aplicado.

La Oficina de la OIT en México con el objetivo de instrumentar la recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, la cual destaca la necesidad de crear mecanismos de aprendizaje continuo en las organizaciones, toma la propuesta Simapro y en convenio con la Universidad de Tilburg, Holanda, lo introduce para su aplicación -a modo de prueba- a cargo de Mertens.L. en una empresa del sector azucarero en México (1995).

Los resultados positivos de la aplicación favorecieron su extensión a 17 empresas del mismo sector e igualmente, a servicios de asesoría a pequeñas empresas rurales, maquiladoras de exportación y otras ramas del servicio. Al mismo tiempo, se fue aplicando en otros países de América Latina, como República Dominicana, donde el INFOTEP lo retomó dentro de su programa de servicio de asesoría a las empresas.

Esta experiencia se extiende a Cuba producto de la necesidad de poder contar con un instrumento que logre optimizar, de forma productiva y humana, la gran inversión en la formación de las personas.

Sus antecedentes se remontan a la “Empresa Azucarera 30 de Noviembre” (2002), perteneciente al Ministerio del Azúcar (MINAZ), en la que la aplicación del Simapro produjo resultados satisfactorios, por lo que se decidió su extensión a un central azucarero por provincia y a otros organismos. Para tales fines, se realizó en el año 2004 el Seminario Taller Internacional Simapro (Sistema de Medición y Avance de la Productividad), en Ciudad de la Habana, auspiciado por la Oficina de la OIT en México.

A partir de ese momento, otros organismos se comprometieron con la implementación de esta experiencia en dos Empresas de Proyecto y en una de las Fábricas del mueble perteneciente a estos organismos, con el fin de poder contar con una metodología que hiciera posible su extensión en aras de incrementar la productividad del trabajo y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada una de las empresas objetos de experimentación.

En el caso particular de las empresas de proyectos y que de hecho se convierte en el objeto de este trabajo fue necesario tener en cuenta la forma de elaboración del servicio (por proyectos), ya que la misma responde a requisitos y exigencias específicas, como por ejemplo: **la profesionalidad, creatividad y conceptos únicos**. Estos requerimientos fueron los que hicieron posible desarrollar un Simapro completamente diferente en relación con la experiencia que hasta el momento se ha venido desarrollando en Cuba y en otras experiencias a nivel internacional.

Por tanto, se propuso incluir en la experiencia de la Empresa de Proyecto un proceso de capacitación que facilite el desarrollo endógeno a nivel individual, colectivo y de la organización, utilizando para ello el método de la Cultura de la Confianza, en concordancia con los objetivos de la experiencia y el fortalecimiento de la misma basado en los principios del trabajo en equipo como nueva forma de organización del trabajo.

Se consideraron como procesos del sistema los siguientes:

- Apoyo y confianza en la Presentación del Modelo
- Familiarización con la Experiencia
- Generando alineamiento con los valores, la visión, misión y metas de la organización
- Medición, procesamiento y evaluación
- Avance

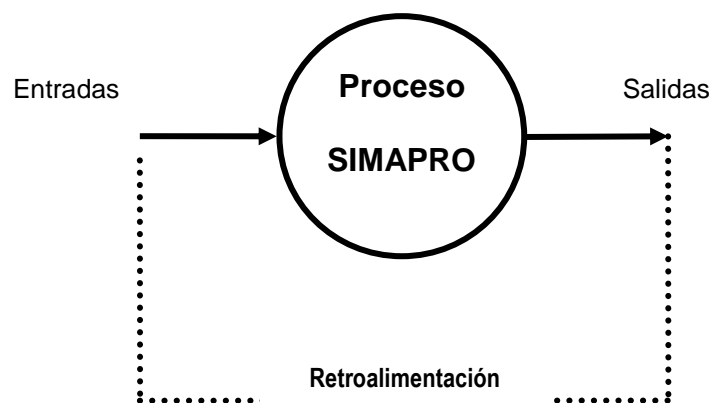
Simapro teniendo en cuenta los requisitos expuestos con anterioridad prescinde de una nueva conceptualización, entonces: **¿Qué es Simapro para estas nuevas condiciones?**

Es un **S**istema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) que nace de una gestión socialmente responsable, en el ámbito de los propios gestores de la producción, a saber, todos los trabajadores; dirigentes y dirigidos, y desde los colectivos de base; en consecuencia es una propuesta de amplia base social.

Es un proceso que empieza por visualizar desde el nivel de base, los indicadores más sensibles o de mayor influencia sobre los procesos productivos, de manera tal que permitan un alineamiento entre los objetivos estratégicos del colectivo de base, cualesquiera que sea la unidad organizativa, y los objetivos estratégicos a nivel de toda la organización.

Incluye el monitoreo y seguimiento de los indicadores de forma grupal y participativa, como parte del contenido técnico. Como resultado de este proceso Simapro presupone un incremento de la productividad, sobre la base de un mayor nivel de inclusión social en la gestión productiva, o de la llamada dimensión social.

No es un proceso lineal, y permite abrir un espacio para una programación de ciclos de retroalimentación, de medición periódica y de seguimiento a los compromisos de mejoras adquiridos (Contenido Sistemático).



El Simapro, visto desde este enfoque, es un instrumento que logra modificar el modelo mental, de que la responsabilidad y el control de la productividad como indicador de eficiencia de la empresa no es tan solo de las áreas directivas de la misma (como Economía y Recursos Humanos), sino que debe integrar la participación activa de los colectivos laborales de base.

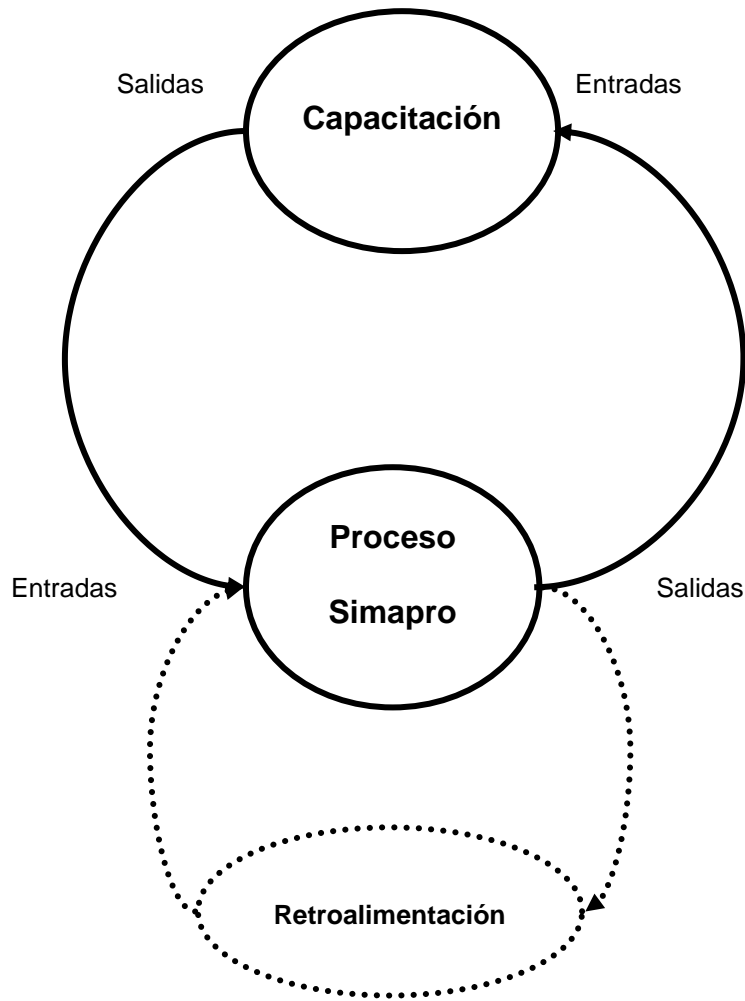
En la misma medida en que se multiplica el trabajo a nivel de colectivos de base, se logra cambiar la cultura organizacional y del trabajo.

Sin embargo, no es un proceso sostenible en el tiempo, por cuanto tampoco lo es la motivación a la transformación y al cambio en el comportamiento, una vez obtenidos los resultados.

Para llevar a cabo esta transformación, se requiere la constancia y la luz larga de una Dirección de la Organización capaz y dispuesta a comprender y asumir las disfunciones del sistema de su empresa y atisbar como “sistema” la vía de transformación. Además es necesario evaluar el “nivel de satisfacción” de las necesidades en los miembros de la organización, conocer las visiones que orientan los valores de la gente y la empresa, así como conocer el grado de armonía que tiene la misión empresarial y social de la gente con su vida diaria (Rojas N.E y Hernández N. I 2006).

Tradicionalmente los cambios han estado orientados al logro de resultados o al cumplimiento de la tarea, y de lo que se trata es de **integrar a la persona como elemento fundamental dentro del proceso de cambios.**

Para que las personas logren modificar sus comportamientos se necesita desarrollar a nivel individual, grupal y organizacional, procesos de aprendizaje sobre la base de la reflexión e indagación con una orientación a valores éticos, que invita y motiva la transformación de sus creencias, sus intereses, aptitudes, conductas en beneficio del desarrollo y crecimiento de la organización; existirá entonces una necesidad de contribuir de forma participativa con la organización.



Como parte del proceso de aprendizaje que se produce con Simapro, no es tan sólo alinear los objetivos operativos y estratégicos a nivel personal, grupal y de la organización sino trabajar la estrategia a nivel personal y del colectivo, utilizando para ello la herramienta de Cuadro de Mando Integral elaborada por Norton y Kaplan (1992) y en el dominio del Diálogo y la Discusión como prácticas de aprendizaje en equipo, conceptualizadas por David Bohm y desarrolladas por Esteban Rojas e Isabel Hernández en el Diplomado de la Cultura de la Confianza.

Es preciso iniciar la larga andadura que permita retroalimentar a la gente para que encuentre su visión personal a la par que ayuda a modelar la visión de la organización. Una visión que motive y conecte con las necesidades del individuo, del colectivo laboral y de la sociedad en su conjunto. Para que la Misión de la organización pueda sostener su motivación ha de conectar con las necesidades legítimas de la gente y de la sociedad. Lograr conectar con esta fuente, requiere honestidad y compromiso. En nuestra experiencia esto es esencial para que la Misión

de la empresa resulte profundamente motivadora, mas allá de la tradicional participación del trabajador por argumentos de transacción económica. La visión fraguará en el momento en que se alcance la masa crítica. Es un camino en el que a la luz de las disfunciones comprendidas en la empresa, las distintas áreas de la organización y la dirección de la empresa desarrollan una vocación de alcanzar soluciones de forma integradora y audaz.

Desde las 4 Disciplinas de la Cultura de la Confianza se pueden comprender las disfunciones en comunicación y valores de la organización y de sus miembros.

Hasta el momento se han tratado factores que tradicionalmente no se han trabajado en la organización del trabajo y que se le denomina Dimensión Social, la cual ha retomado gran importancia en los últimos años.

Por tratarse de una actividad intelectual, los resultados y la medición del avance SIMAPRO, son básicamente cualitativos tanto en la eficiencia como en la efectividad y va a estar expresada en términos de aplicación de los conocimientos adquiridos durante la implementación, como por ejemplo: Pensamiento Sistémico para el rediseño de las soluciones que se brindan en cada uno de los procesos; Valores éticos y Necesidades humanas para el desarrollo de la estrategia a nivel personal y el colectivo.

Conclusiones

- Es insuficiente la integración del nivel operacional con los niveles táctico y estratégico para el desarrollo de la Dirección estratégica.
- Para establecer nuevos hábitos de trabajo, de comportamiento, y producir cambios en las relaciones de dirección, empezando por los métodos y estilos empleados, para la asunción de un nuevo modelo de gestión y dirección más social, es necesario crear conocimiento útil, donde la nueva concepción sobre Simapro será importante.
- Son importantes las dimensiones cualitativas de la eficiencia y la efectividad, como las competencias, el compromiso y la satisfacción; así como el desarrollo hacia el interior del individuo, el colectivo, la organización y los cambios en la cultura. Ejemplos de este planteamiento son: la contribución del grupo a la elaboración de la estrategia a nivel personal, colectivo y a la revisión de la estrategia a nivel organizacional; el dominio de las prácticas del diálogo y la discusión como nuevas formas de comunicación efectiva y de aprendizaje; cambio en las creencias y en

los comportamientos de los individuos tras generar procesos de desarrollo de los valores éticos.

- Reconocimiento de la necesidad de orientación de los individuos, colectivos o grupos de la organización a valores éticos como fuente de motivación transformadora.

Recomendaciones

- Extender y sistematizar el trabajo transformacional del comportamiento a nivel individual, colectivo o grupal y de la organización, para que de esta forma se lleguen a obtener resultados superiores, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, de productividad, eficiencia y efectividad.
- Es importante seguir profundizando en la gestión de motivación, en la comunicación, información y participación a todos los niveles.

Bibliografía

Alhama B, Rafael; Alonso A, Francisco y Martínez N, Tania: Dimensión social de la Empresa. Editorial Ciencias Sociales, Cuba, 2005.

Colectivo de autores: Guía Simapro para Empresas Azucareras en Cuba, Marzo de 2004.

Mertens, Leo: Formación, Productividad y Competencia Laboral en las organizaciones, 2004

Rojas N, Esteban y Hernández N, Isabel: Diplomado de la Cultura de la Confianza. España, 1997

Rojas N, Esteban y Hernández N, Isabel: Las 4 disciplinas de la Cultura de la Confianza (en preparación)