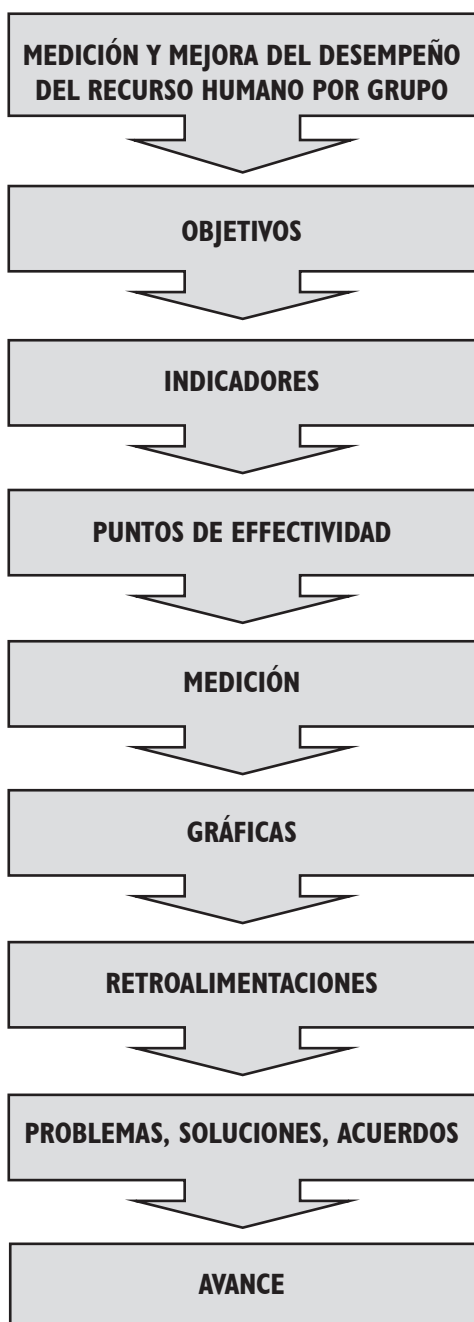


SISTEMA DE MEDICIÓN Y AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD

SIMAPRO

¿Qué es SIMAPRO?

SIMAPRO es un sistema de aprendizaje permanente, integral e incluyente en las organizaciones, focalizado a lograr los objetivos del área y de la organización en su conjunto, acordados entre todos los involucrados. Tiene el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones, a través del involucramiento y compromiso del personal operario, mandos medios y la gerencia.



La base del SIMAPRO es 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, se generan acciones de mejora continua. A éstas se les dan seguimiento respecto a su cumplimiento e impactos a través de la permanente retroalimentación grupal. Esto a su vez es la base de los incentivos por productividad con que se reconoce el desempeño del personal.

El SIMAPRO convierte la gestión de recursos humanos o del personal en una función estratégica en la organización. Es una herramienta que moviliza las capacidades del personal para contribuir a los objetivos y metas que se acuerdan. Retroalimenta a la dirección sobre situaciones disfuncionales en las áreas, planteando compromisos de solución. O bien, plantea oportunidades que emergen desde la posición y perspectiva de la persona que ocupa el microespacio de la ejecución de una tarea o función específica.

El SIMAPRO es una propuesta que permite aterrizar en las organizaciones y en forma convergente, varias de las políticas de la OIT. Es un instrumento orientado hacia el trabajo decente en las organizaciones, centrándose en la participación e inclusión

de todos los trabajadores en procesos para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo.

Es un instrumento para aterrizar la Recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos que subraya la necesidad de crear mecanismos de aprendizaje permanente en las organizaciones.

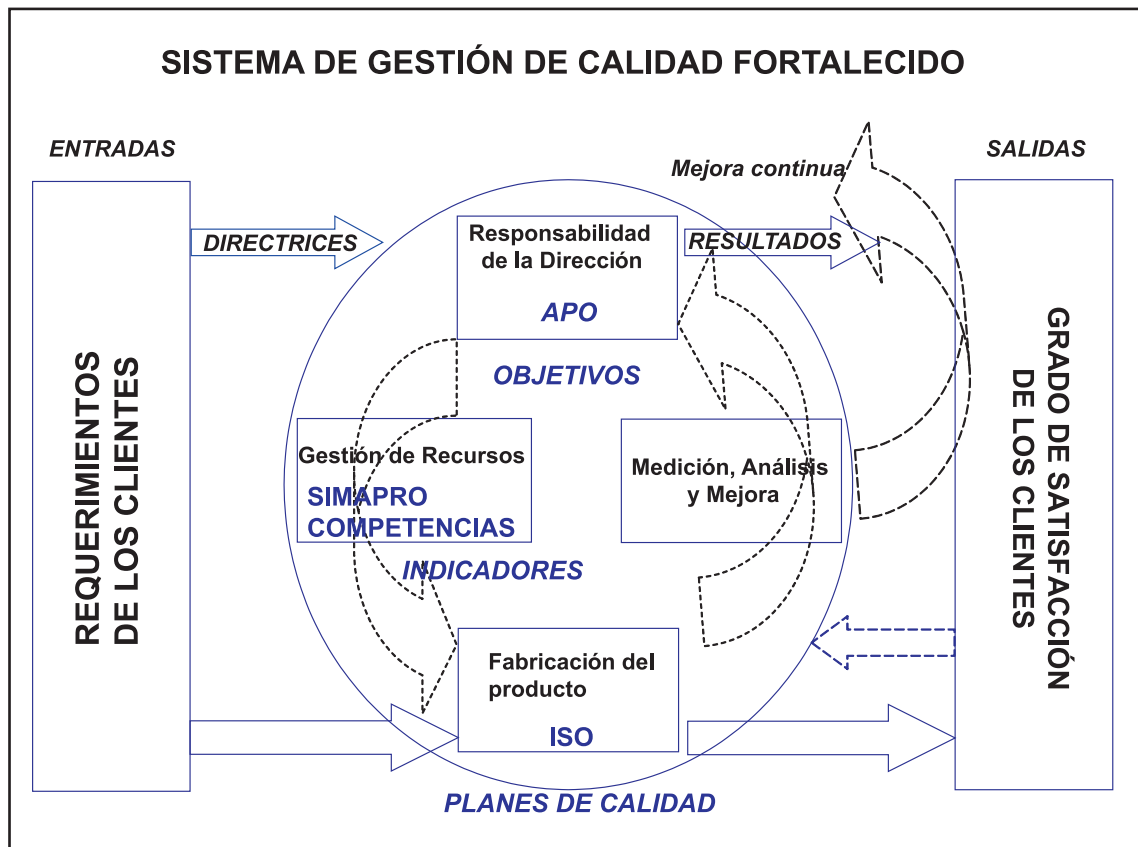
Es también un mecanismo de diálogo social de saberes. La OIT lo promueve como vehículo para mejorar la comunicación en las organizaciones, con el establecimiento de compromisos orientados hacia objetivos comunes para los actores sociales de la producción.

¿Qué beneficios resultan del SIMAPRO?

El SIMAPRO ayuda a cambiar la cultura de trabajo, hacia un ambiente laboral de colaboración y confianza, a partir de una comunicación efectiva y permanente entre gerencia, mandos medios y operarios, orientada al logro de los objetivos de las áreas. Ayuda a uniformar criterios de operación entre todo el personal, alineándolos con la misión, visión y valores de la organización. Facilita el involucramiento en proyectos de calidad, de cambio técnico o de organización. Genera acciones de mejora continua, a partir de compromisos y seguimiento de ambas partes.

Estos beneficios de SIMAPRO adquieren significado cuando se articulan con un proyecto de gestión de la organización. Especialmente en el caso de la gestión de calidad ISO y/o gestión por objetivos, el SIMAPRO representa una herramienta que ayuda a convertir dichos programas en cultura organizacional y de trabajo. Es un enlace entre el personal operativo y mandos medios con los proyectos y sistemas derivados de la estrategia organizativa. Un enlace que permite la construcción de los sistemas de gestión en una manera interactiva con el personal. Representa una innovación social en la organización que moviliza la capacidad creativa del personal, a la vez que permite gestionar las ambigüedades propias de una organización.

En el plano operativo, el SIMAPRO contribuye a la administración del desempeño en la organización. Permite contrarrestar la programación anual con los resultados reales, identificar los problemas que emergen y generar propuestas de mejora de manera sistemática, convirtiéndose en un sistema de gestión del plan y del presupuesto. La programación de las reuniones de retroalimentación permite la planeación de cápsulas de capacitación en función de las competencias a desarrollar y que se imparten en estas reuniones. Se integran, a su vez, al sistema de calidad y pueden ser evaluadas en términos de impacto con base en los indicadores SIMAPRO.



¿Cuáles son sus características?

Es un instrumento de aprendizaje organizacional, basado en una capacitación informal, donde se comparten saberes teóricos con prácticos, saberes técnicos con sociales. Se comparten buenas prácticas, producto de la experiencia, con conceptos teóricos.

Es **integral** porque se analizan y proponen mejoras no sólo a los procesos productivos sino también a las condiciones de trabajo, como la gestión de seguridad y salud en el trabajo; y a las actitudes, como por ejemplo, la limpieza, el orden y el ausentismo. Los respectivos indicadores se normalizan bajo un solo estándar, que es la efectividad. Es integral porque se parte de un análisis del conjunto del proceso de trabajo, sumando propósitos de eficiencia y calidad de procesos con los sociales. Permite vincular la productividad de las organizaciones con una revisión sistemática de las competencias laborales de su personal, el que participa activamente en la identificación y superación de obstáculos en los procesos productivos.

Es **flexible** porque puede adaptarse a cualquier organización que cuente con objetivos y se adecua fácilmente a nuevos propósitos o metas. Lo convierte en un instrumento que facilita, desde la perspectiva humana, los constantes cambios en las organizaciones, haciendo al personal partícipe de éstos.

Es **permanente** porque el involucramiento y la mejora continua nunca terminan; pero a la vez se organiza por ciclos, de manera que se puede evaluar el proceso e innovarlo cuando sea necesario.

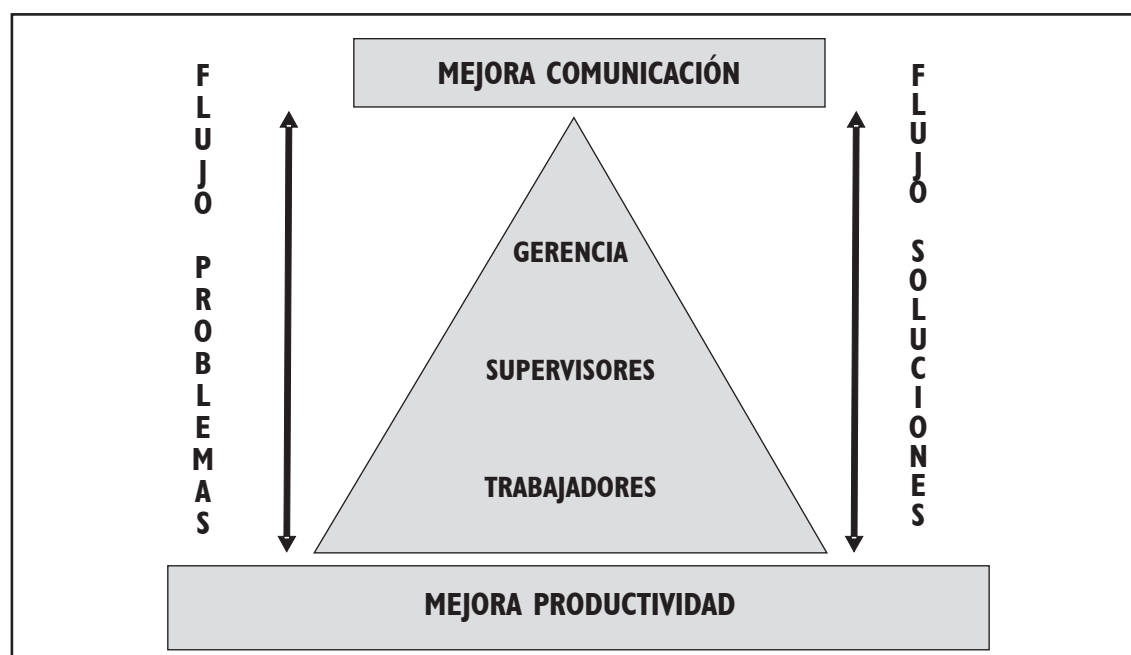
Es **incluyente** porque hace participar a todo el personal, desde quienes ocupan los puestos de menor jerarquía hasta el gerente general; y porque reconoce los aportes de mejora logrados. Parte de la convicción de que los detalles son parte esencial de un sistema de mejora de la productividad, a partir de las mejoras que son realizadas en el trabajo de cada persona en la organización. Se definen y comparten los criterios de evaluación de desempeño, los que conforman la base del reconocimiento, mediante incentivos de modalidades diversas.

¿Qué ventajas tiene la propuesta SIMAPRO?

Las ventajas o bondades del sistema de medición SIMAPRO son varias.

En primer lugar, permite **integrar** en un solo sistema, objetivos que en un momento dado pueden ser conflictivos entre sí. Por ejemplo, el objetivo de cantidad por hora y calidad del producto: ambos objetivos son importantes para la empresa pero puede haber un punto donde una mayor cantidad afecta a la calidad y al revés, donde una mayor calidad reduce la cantidad.

En segundo lugar, el sistema permite **sumar** indicadores de diferentes clases en un solo índice de productividad, expresada en efectividad. La complejidad que significa el manejo de varios indicadores a la vez, se reduce mediante este sistema a un solo número de fácil comunicación en la organización. La facilidad de comprensión de este índice que refleja en un solo número si el área va bien o mal, ayuda a la motivación del personal y por ende, aporta a un ambiente de aprendizaje.



En tercer lugar, el sistema se desarrolla de “**abajo hacia arriba**”, partiendo del “**piso**” de la organización, del personal operario, que son los que mejor saben cuáles son los factores críticos de la operación cotidiana y cuáles son los indicadores más apropiados en la medición. En la medida en que el personal desde abajo desarrolla el sistema, se lo apropia como suyo y esto permite que entre en un diálogo real y crítico con la dirección sobre el camino a seguir, lo que a su vez mejora la comunicación entre los diversos niveles de la organización.

En cuarto lugar, a través de las reuniones de retroalimentación el sistema de medición permite conectarse de manera “**natural**” con eventos formativos. Los problemas que se van registrando a lo largo del proceso, deben considerarse como referentes obligatorios para desarrollar programas de capacitación basados en los principios de la alternancia entre la teoría y la práctica y que contribuyen directamente a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo en la empresa. El sistema ayuda a generar un ambiente de motivación y estímulo al aprendizaje, estableciendo las bases para un trabajo calificante en la organización.

¿Para qué tipo de organización funciona?

El SIMAPRO funciona para cualquier tipo de organización y para todos los niveles. Se ha aplicado en organizaciones grandes pero también en micro y pequeñas; de igual forma, se ha aplicado a áreas de producción, como a administrativas y de gerencia. Mientras haya interés en establecer y dar seguimiento de manera sistemática a objetivos, el SIMAPRO puede aplicarse como instrumento de su medición y mejora.

¿Dónde nace el SIMAPRO?

El SIMAPRO fue desarrollado originalmente por el profesor Pritchard, perteneciente a la Universidad de Texas, en los años ochenta, con el nombre en inglés “**ProMes**”. En los años noventa se fue extendiendo entre países industrializados y para el año 2004 se aplicaba en más de once de ellos. A México llegó en 1995 a través de un convenio con la Universidad de Tilburg, Holanda, y la Oficina de la OIT de México. Se adaptó y se aplicó a modo de prueba en una empresa del sector azucarero. Dada la buena aceptación, se fue extendiendo en ese sector, y en el año 2005 ya había diecisiete empresas de esa rama, aplicándolo. A la par, se fue extendiendo a la República Dominicana, donde el INFOTEP lo retomó dentro de su programa de servicio de asesoría a las empresas. De igual manera se está aplicando en empresas del sector azucarero en Cuba y América Central (Guatemala). En México, aparte del sector azucarero, se ha aplicado en servicios de asesoría a PyMES, a empresas maquiladoras de exportación y a ramas de servicios (turismo).

¿Cómo sigue la Guía SIMAPRO?

La Guía se conforma con tres componentes, que consideramos clave para la implantación del SIMAPRO en una organización. El primer componente es el sistema de medición. En el SIMAPRO la productividad se define y se mide como efectividad. Es el logro eficiente de los objetivos trazados por los integrantes de la organización en un período definido. Especialmente cuando existen varios objetivos simultáneamente, su medición en un solo indicador es tarea compleja que el SIMAPRO convierte en sencillo. Es la meta de desempeño que los integrantes de un grupo en la organización se proponen, y a la cual se da seguimiento mediante las mediciones de los indicadores correspondientes, contruidos de manera conjunta entre personal operativo, mandos medios y superiores. La medición permite también evaluar los impactos de las mejoras propuestas y aplicadas, resultado del aprendizaje individual y colectivo, así como de la gestión de competencias.

El segundo componente es el corazón del SIMAPRO que es la retroalimentación. La medición es necesaria pero no suficiente para lograr la mejora. Se requiere una reflexión a partir de los resultados de las mediciones que conduzca a propuestas de mejora y a su aplicación. Esto demanda la capacidad de inferir contenidos de aprendizaje informal y formal a partir del análisis de las mediciones de los indicadores. Implica nuevos liderazgos por parte de los mandos medios y superiores, relacionados a la gestión de la innovación y el coaching transformador. Lo sistemático de la medición que implica el SIMAPRO lo diferencia de otras técnicas de gestión de mejora, focalizando continuamente las iniciativas en los objetivos.

El tercer componente es la gestión del SIMAPRO. Derivado de la experiencia se han sistematizado los aspectos sobresalientes que son los condicionantes de una exitosa aplicación del SIMAPRO. Se han identificado varias etapas en la implementación, que incluye la planeación de la etapa inicial, la consolidación y expansión, la maduración y la renovación. Cada una de estas etapas tiene sus propios puntos críticos que demandan una competencia de liderazgo cambiante en la gestión del sistema. Corresponde a los diferentes actores en la organización, transformar su liderazgo en función de la evolución de las etapas del SIMAPRO, tema que no es sencillo por la asimetría de involucramiento y compromiso que la cultura organizacional y los intereses personales conllevan.