

Un nuevo, curioso y necesario KPI (Key Performance Indicators)

HOY EN DÍA ES MÁS IMPORTANTE QUE NUNCA SABER DÓNDE ESTÁ UNA EMPRESA Y HACIA DÓNDE VA. PERO ES NECESARIO ANALIZAR LA EFICACIA DEL MARKETING Y DE LAS VENTAS MEDIANTE INDICADORES

BELÉN MONCADA DURRUTI
SUSANA ALONSO

Por fortuna existen muchas variables desde las que podemos medir la rentabilidad de un proyecto o una empresa, incluso de una estrategia concreta. Analizando indicadores ya definidos, conseguimos información certera sobre la eficacia y productividad de cualquier acción que estemos llevando a cabo en un negocio. A través de esas mediciones, podemos saber qué acciones han sido más eficaces para nuestro propósito y cuáles lo fueron menos, y tomar decisiones para cumplir con los objetivos que nos hemos marcado. La medición de los KPIs correctos nos arroja una imagen bastante fiel del nivel de desempeño de aquello que queremos medir. Por suerte hay indicadores para medir cualquier factor: el tiempo medio de ejecución de una tarea, la eficiencia de un proceso, el consumo de recursos, el porcentaje de errores producidos durante un proceso, incluso la efectividad de cierta política de gestión de personal.

Hoy se hace más importante que nunca saber dónde estamos y hacia dónde deberíamos avanzar. Y



para ello, saber establecer KPIs y buenos indicadores resulta crucial. En el entorno actual se hace más necesario que nunca: ¿sabemos dónde nos encontramos ante los objetivos ineludibles de la transformación digital?, ¿sabemos si nuestra empresa está siendo innovadora?, ¿nos estamos atreviendo a adoptar nuevos modelos de negocio?

Y es en tiempos de máxima incertidumbre y máxima necesidad de ser creativos e innovar, en esta “4ª Revolución industrial” que sustituye los brazos por robots, compartimos la opinión del Observatorio de RRHH cuando afirma que la sociedad está reclamando “de las

En tiempos de incertidumbre es más necesario innovar y ser creativos. Por eso la dimensión humana aumenta su valor estratégico

personas que liberen su dimensión más humana, aquello más difícilmente reproducible por las máquinas, como es el pensamiento crítico, la creatividad, la curiosidad, la capacidad de comunicar y empatizar, resolver problemas y conflictos complejos, e imaginar nuevas soluciones. Podríamos decir que todas estas capacidades, más que en el cerebro, residen en el alma de las personas”.

Por eso ahora se requiere, más que nunca, una gestión más centrada en las personas, que fomente su despliegue creativo, su capacidad innovadora, y favorezca su adhesión a un propósito. Hoy la dimensión más humana de la

organización aumenta su valor estratégico.

Y esto, ¿cómo lo medimos? ¿Qué indicadores nos muestran el nivel de “humanización” de la organización? ¿Con qué KPI medimos el nivel de compromiso de los empleados con el propósito de la organización y su estrategia? ¿Cómo saber si está tu empresa centrada en la persona y tiene la capacidad de desplegar su máximo potencial? ¿Cómo saber si es tu empresa *verdaderamente humana*?

La Fundación MásHumano, la Universidad Francisco Vitoria a través de su Instituto de Desarrollo Directivo Integral (IDDI) y la consultora española de transformación Watch&Act acaban de presentar el primer Índice de Humanización de las organizaciones (IHO), una herramienta a disposición de empresas y pymes que permite medir su nivel de humanización.

Se trata de una auténtica herramienta de gestión, un KPI que permitirá a las organizaciones autoevaluarse, identificar acciones de mejora y medir el impacto que tiene sus avances en humanización para su competitividad.

¿CÓMO SE DEFINE UNA ORGANIZACIÓN “MÁS HUMANA” O “MÁS CENTRADA EN LA PERSONA”?

Se puede realmente concretar acciones para “humanizar” una organización? Pues sí: tras más de cuatro años de investigación y la colaboración de diferentes expertos, desde la *Cátedra Irene Vázquez*, unidad de investigación del IDDI de la Universidad Francisco de Vitoria, se atrevieron a definir en lo concreto qué es una empresa centrada en la persona. Identificaron qué elementos deben darse en los equipos humanos y las organizaciones para generar el entorno que mejor contribuya a



la plenitud de las personas y de la organización en su conjunto. Según su investigación, una empresa más humana es aquella que genera un modelo de relación con todos sus grupos de interés que integra el logro de los objetivos económicos con el impacto positivo en la vida de las personas. (“Informe Visión de la Organización más humana”, Fundación MasHumano, IDDI, Universidad Francisco de Vitoria y Watch & Act).

Esta idea de empresa se concreta en la definición de cuatro pilares fundamentales de la cultura de la organización: propósito, modelo de liderazgo, gestión del talento y formas de trabajo y relación. Cada uno de estos pilares se despliega en una serie de variables clave, cuyo nivel de presencia en la realidad de una empresa condiciona su nivel de humanización. Cada variable se mide a través de indicadores observables. En función del nivel de desarrollo que los indicadores arrojen relativos a estos cuatro pilares, la organización estará más o menos cerca de este modelo de empresa definido, un modelo de

Una empresa más humana genera un modelo de relación que integra objetivos económicos y el impacto positivo en la vida de las personas

empresa sostenible y verdaderamente humana.

1. UN PROPÓSITO EMPRESARIAL QUE BUSCA MEJORAR LA SOCIEDAD

Una empresa más humana se comprende a sí misma guiada por un propósito que busque el desarrollo integral de las personas y la mejora de la sociedad en su conjunto, dando sentido al trabajo de todos. Está abierta a la escucha del entorno y procura cubrir necesidades de la sociedad con sus productos y servicios, actuando creativamente, buscando siempre la excelencia y estando dispuesta a evolucionar. Es por supuesto una empresa responsable y cuidadosa con el medio ambiente, como un bien esencial para todos. En definitiva, es una empresa que no sólo persigue los resultados, sino también contribuir al bien común, al desarrollo de las personas y la sociedad en su conjunto.

2. UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR

La organización más humana necesita de un modelo de liderazgo transformador capaz



de lograr resultados impulsando la innovación. Requiere que existan líderes con capacidad de servicio, que se tomen a las personas y su desarrollo como prioridad. Líderes arquitectos de relaciones, generadores de *encuentro*, conectividad y colaboración entre las personas y los equipos. Líderes capaces de desplegar la inteligencia colectiva a través de la participación y del diálogo, impulsando cambios, escuchando iniciativas y fomentando la confianza y la participación.

El modelo de liderazgo de una empresa más humana es, sobre todo, ejemplarizante y coherente con los valores de la empresa. Por ello los líderes han de ser también autoconscientes, capaces de autocuestionarse y reconocer sus errores y limitaciones.

3. UNA GESTIÓN DEL TALENTO QUE IMPULSA LA CORRESPONSABILIDAD

En la gestión del talento, la organización más humana promueve el compromiso de

Los líderes han de ser autoconscientes, capaces de autocuestionarse y de reconocer sus errores y limitaciones

sus profesionales para que éstos puedan desplegar todo su potencial y liderazgo. Para ello anima a innovar en el trabajo, se preocupa por informar con claridad a sus profesionales qué se espera de ellos, y proporciona feedback con frecuencia.

En todos los procesos de RRHH, desde la selección, el desarrollo, hasta la desvinculación, se tiene en cuenta la dignidad de la persona, el despliegue de su vocación y las necesidades de su momento vital.

Es una empresa que sabe sacar lo mejor de cada profesional. Sabe enlazar el trabajo de cada uno y de cada equipo con la visión de la compañía. Cree en la diversidad, la autonomía y la corresponsabilidad como palancas de impulso del rendimiento empresarial.

En su gestión del talento, por tanto, una empresa más humana sabe generar un ambiente de compañerismo y colaboración. promueve el desarrollo integral de la persona, en lo profesional, personal, fami-

liar y social: conciliación, igualdad de oportunidades, maternidad y paternidad positiva, planes de desarrollo y aprendizaje, etc.

4. UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL Y COLABORATIVA

Además, es una organización que impulsa formas de trabajo ágiles y colaborativas y relaciones de calidad con todos sus *stakeholders*, en las que prevalezca la confianza, el respeto y la veracidad, así como una gestión positiva del conflicto. Facilita el camino hacia modelos de gestión en los que los profesionales puedan desarrollar todo su talento y asumir una mayor responsabilidad en el cambio y en los resultados del negocio.

¿ES ASÍ TU EMPRESA?

Las características expuestas arriba constituyen un modelo de gestión al que cualquier organización querría llegar. Sin embargo, corremos el riesgo de que estos postulados resultaran excesivamente teóricos y alejados de la realidad si nos quedáramos aquí. Las definiciones lo aguantan todo... pero ¿se puede concretar un poco más? A muchas empresas les gustaría acercarse a este modelo ideal de empresa (y de hecho llevan mucho tiempo intentando hacer las cosas bien) pero hasta ahora nadie les dice si las acciones concretas que emprenden están en el camino correcto para conseguirlo...¡Hasta ahora!

LOS KPIs DE LA HUMANIZACIÓN EMPRESARIAL

Durante más de cuatro años de investigación, y con la colaboración de más de 150 propuestas de expertos, la opinión de más de 352.000 profesionales y 3.500 encuestas, el Índice de Hu-

manización de las organizaciones (IHO) puede medir su nivel de humanización a través de variables concretas y medibles.

La investigación para desarrollar el modelo y la metodología del IHO se ha desarrollado en la unidad de investigación del IDDI, Cátedra Irene Vázquez Empresa centrada en la Persona. Además, se han obtenido más de 150 propuestas de expertos a través de la herramienta de inteligencia colaborativa ecosh.org de la Fundación Máshumano, y se ha añadido un estudio sobre compromiso organizacional basado en la experiencia de más 350.000 profesionales y más de 3.500 encuestas ad hoc por parte de Watch&Act.

Todo lo anterior se ha trasladado a una herramienta tecnológica que permite a las organizaciones, digitalmente y a través de *business intelligence*, conocer sus resultados segmentados, identificar acciones para implantar y avanzar en la humanización de sus organizaciones, a la vez que medir el impacto directo sobre indicadores de negocio, sostenibilidad y competitividad.

La herramienta consta de un cuestionario de 42 preguntas, y el tiempo medio para completarlo



es de unos 8 minutos. No es una mera encuesta de satisfacción; ni siquiera una base de datos de buenas prácticas a desarrollar en tu organización. Es una autoevaluación organizacional que pone a la empresa delante del espejo de su visión, y la confronta.

Hoy, el cuestionario IHO se pone a disposición del tejido empresarial y organizativo, con especial foco en la pequeña y mediana empresa para que, en una primera fase de testeo, cada organización pueda trasladarlo a sus empleados y obtener datos sobre cuál es su percepción en relación con los cuatro pilares fundamentales de la cultura de su empresa.

Las organizaciones interesadas en utilizar esta herramienta y analizar su propia información, pueden solicitar un enlace específico para su negocio, de forma gratuita, a través del correo info@mashumano.org.

Además de la utilidad para las em-

presas, este cuestionario también está abierto para que cualquier profesional particular, que trabaje en una organización privada o pública, pueda contribuir con sus respuestas, completamente anónimas, a construir el primer índice nacional sobre la humanización de las organizaciones en España, impulsado por Fundación máshumano, IDDI y Watch&Act.

Tener una empresa más humana ha dejado de ser una buena intención que a nada compromete. Ha pasado a ser un imperativo estratégico para el éxito de la empresa en el futuro, y gracias al IHO es ahora un reto tangible, medible y conseguible.

En este momento ya es posible aterrizar en el día a día empresarial acciones y mejoras que contribuyan a hacer tu empresa más humana y centrada en las personas. Hoy existen KPIs para medir la humanización de tu empresa.

¿Te apuntas al desafío?

Tener una empresa más humana es ahora un imperativo estratégico para su éxito en el futuro

PARA SABER MÁS: Cátedra Irene Vázquez Empresa centrada en la persona: <https://www.ufv.es/investigacion-ufv/catedra-de-irene-vazquez/investigacion/>; Informe “Visión de la Organización más humana”, en Ecosistema de Humanización de Fundación máshumano: <https://www.mashumano.org/ecosh.html>; (2020), “Nace el Índice de Humanización de la Organización para evaluar a las empresas”, en *Compromiso Empresarial*, 20 octubre 2020. <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2020/10/indice-humanizacion-organizacion-evaluar-empresas/>; (2020), “¿Cuál es el Nivel de Humanización de tu Organización?”, en *El Periódico del Talento* 21 octubre 2020, <https://www.periodicodeltalento.com/cual-es-el-nivel-de-humanizacion-de-tu-organizacion-iho/>; (2020), “¿Por qué merece la pena humanizar las organizaciones? “Índice para la Humanización de la Organización”, en Observatorio de RRHH, <https://www.observatoriorh.com/opinion/por-que-merece-la-pena-humanizar-las-organizaciones-indice-para-la-humanizacion-de-la-organizacion.html>; (2020), Las organizaciones ya pueden medir su nivel de humanización a través del Índice de Humanización de la Organización (IHO), *Capital Humano*, <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/10/20/las-organizaciones-ya-pueden-medir-su-nivel-de-humanizacion-a-traves-del-indice-de-humanizacion-de-la-organizacion-iho>