



## **ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD SOCIOECONÓMICA EN PRO DE LA SALUD LABORAL Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. La solución MIESES-OIT**

Manuel Bestratén, Presidente de MIESES Global y Joan Perona, CEO de Grupo PRODEN y MIESES Global

*Resumen de la ponencia del Congreso de Economía organizado por el Colegio de Economistas de Cataluña, a celebrar en el año 2025 en Barcelona. En dicha ponencia se recoge la Estrategia de medición de la rentabilidad generada en valores tangibles e intangibles por las acciones preventivas en pro de la Salud y la Sostenibilidad empresarial, la cual se aplica por el **Movimiento MIESES Global** en sus intervenciones en las organizaciones, y que cuenta con el aval de la Organización Internacional del Trabajo, **OIT**.*

### **Introducción.**

A partir del diagnóstico de la Cultura de Excelencia en base al Modelo 4P (las Personas en el corazón, la Prevención de daños laborales, la protección del Planeta y la Prosperidad) desarrollado por MIESES Global (entidad sin ánimo de lucro comprometida en ayudar a las pequeñas organizaciones a ser sostenibles y competitivas), se establece un plan de acción como respuesta a las necesidades detectadas y a los propios intereses empresariales. Medir la rentabilidad económica, social y ambiental generada es determinante para la transformación de una organización en pro de su sostenibilidad.

La gestión del capital intelectual y sus intangibles, que constituyen el principal activo organizacional, no han tenido suficiente desarrollo en los balances empresariales. Los sistemas de medición convencionales, basados casi exclusivamente en indicadores económicos de eficacia son de valor muy limitado.

La seguridad y salud laboral, la sostenibilidad, la responsabilidad social y la excelencia empresarial, este último como concepto integrador de todos ellos, no pueden ser medidos y desarrollados con los mecanismos de la economía de mercado que tiene un componente economicista exacerbado.

Los valores intangibles son aquellos que sabemos que repercuten en el beneficio empresarial aunque no haya una relación directa y evidente para medirlos. Precusores de la medición de intangibles fueron el sueco Leif Edvinson y el norteamericano J.Stewart, quienes establecieron mediante indicadores a modo de ratios de carácter cualitativo, como medir el principal activo de una organización, su CAPITAL INTELECTUAL, formado por la suma de tres capitales: el HUMANO, en esencia, las competencias y motivaciones de las personas, el ORGANIZACIONAL, el *Know how* de la organización, su cultura empresarial, y el RELACIONAL, la calidad de relaciones con todos los agentes con los que la empresa interactúa. En sus modelos de análisis plantean que los aspectos económicos, sin desmerecerlos, ya que la empresa necesita liquidez y buena capacidad de gestión de sus recursos económicos, son el pasado. El futuro se basa fundamentalmente en su capacidad innovadora vinculada a la formación continua de su equipo

humano, que es la clave para alimentarla. Mediante ratios de los componentes del capital intelectual, ya determinaba la capacidad de pervivencia de una organización en función de cómo los está optimizando.

Si bien realizar estimaciones de estos intangibles puede resultar no fácil por falta de práctica, es una necesidad de obligado abordaje debido a que la inversión en los mismos como son: la formación, la participación, la implantación de procedimientos y el aporte creativo de las personas genera de por sí, rendimientos crecientes, repercutiendo en una mayor implicación de los trabajadores en el proyecto empresarial. Hay que destacar que según la última Encuesta Gallup de Condiciones de trabajo de 2023, la más representativa a nivel internacional, solo un 9% de trabajadores en España se sienten implicados con la empresa y el proyecto que ésta desarrolla, (un 14% de promedio en Europa). Por otra parte un 37%, de trabajadores dicen encontrarse estresados en el trabajo. Más del 50% de bajas laborales por contingencia común son debidas a problemas de salud mental, siendo nuestro país el mayor consumidor europeo de ansiolíticos y antidepresivos.

Una forma muy efectiva de representar estos conceptos, es la del iceberg, siendo la parte flotante del mismo la de los costes tangibles, y la de los intangibles es la que queda por debajo de la línea de flotación y, por lo tanto, sumergida en el agua. Obviamente, como en un iceberg, el volumen de masa bajo el agua es mucho mayor al que queda visible en flotación.

En la búsqueda de este abordaje hay que tener en cuenta algunas premisas tales como que los indicadores socio-económicos de eficacia, deberían ligarse a los resultados alcanzados en relación a la calidad de las actuaciones, considerando tanto los tangibles como los intangibles. Asimismo, es esencial el empleo de “*ratios*” de medida para medir aspectos cualitativos para luego cuantificarlos a modo de índices. La ventaja es que en la empresa, como sistema complejo que es, todo está interrelacionado y es fácil constatar que si trabajamos bien en una determinada dirección, con indicadores que nos orienten, los resultados finales se correlacionarán, y podremos entender fácilmente las razones de los éxitos y fracasos.

Se debe ser selectivo en elegir aquellos indicadores más representativos de las acciones sobre las que se centran nuestros esfuerzos de mejora por el especial interés de las informaciones que aportan. El proceso de selección de indicadores, debería irse completando con el tiempo y la propia experiencia generada. La medición de la rentabilidad de la acción preventiva, representa un proceso de necesario desarrollo gradual en cada organización, sobre el que los profesionales que trabajan para la prevención, la excelencia y la sostenibilidad, deberían acometer con el máximo rigor y prioridad para demostrar el valor que se genera.

De lo que se trata es de tener la capacidad de medir, aunque sea de manera orientativa, el nivel de contribución y de eficacia de las acciones de mejora de los procesos en el beneficio empresarial, en coherencia a la mejora de la calidad integral de la organización; o sea, en función del éxito del proyecto empresarial, identificando los factores de distorsión existentes que pudieran obstaculizar los objetivos esperados.

Pero el valor de la medición radica siempre en términos relativos, o sea, a través de la evolución producida en el tiempo por las mejoras implantadas (sociales, ambientales y económicas) derivadas de las acciones realizadas. No es representativo el valor de algo en términos absolutos; en cambio, sí lo es en términos relativos, en la medida que en un proceso de mejora continua, podemos demostrar que se mejora su rendimiento (p.e. disminución de nivel de residuos, de costes de accidentes-incidentes... , y en contrapartida, de diferentes tipos de valor generado).

Pretender medir la rentabilidad de un sistema de gestión convencional que no influya de una manera determinante en la mejora de la calidad, la eficiencia y las condiciones de trabajo simultáneamente, no tiene significado. Incluso podría obrar en contra de los propios gestores, al constatar que la gestión realizada no está ofreciendo, aparentemente, rentabilidad económica inmediata, simplemente porque no estamos actuando bajo principios de eficiencia y con una buena comunicación.

Capítulo aparte, por la importancia y el impacto que tiene sobre las organizaciones, es la estimación del efecto de los factores psicosociales en los puestos de trabajo. Existen evidencias constatadas acerca del efecto negativo del estrés sobre las empresas, y como una buena gestión del mismo repercute en la reducción del absentismo, que ha alcanzado en España, límites antes insospechados, superando el 7%, el presentismo, la rotación de personal y la accidentabilidad, mejorando sustancialmente los resultados empresariales al reducir costes y mejorar la competitividad y la productividad.

La empresa es un sistema complejo en el que todo está interrelacionado. En el modelo que aplicamos nos centramos fundamentalmente en la evaluación de las acciones innovadoras en los procesos/procedimientos de trabajo y los resultados derivados que generan, siempre con respeto a la Dignidad del trabajo y a la Sostenibilidad. En base a nuestra experiencia, los indicadores de desempeño en los procesos productivos claves de la organización, en los que deberíamos focalizar las acciones de mejora con la participación de los trabajadores son de cuatro tipos: **Rendimiento** (incremento de productividad), **Calidad** (mejora de la eficiencia), **Salud y Sostenibilidad** (mejoras de las condiciones de trabajo y ambientales), y **Satisfacción**, (mejora de la percepción de los miembros de la organización por lo realizado).

Los ingresos que genera toda acción sobre las personas y sus competencias 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, fundamentalmente activos intangibles (formación, procedimientos y mejoras organizativas, desarrollo del sistema de competencias, etc.). La diferencia entre ingresos y gastos/ inversiones es el beneficio generado.



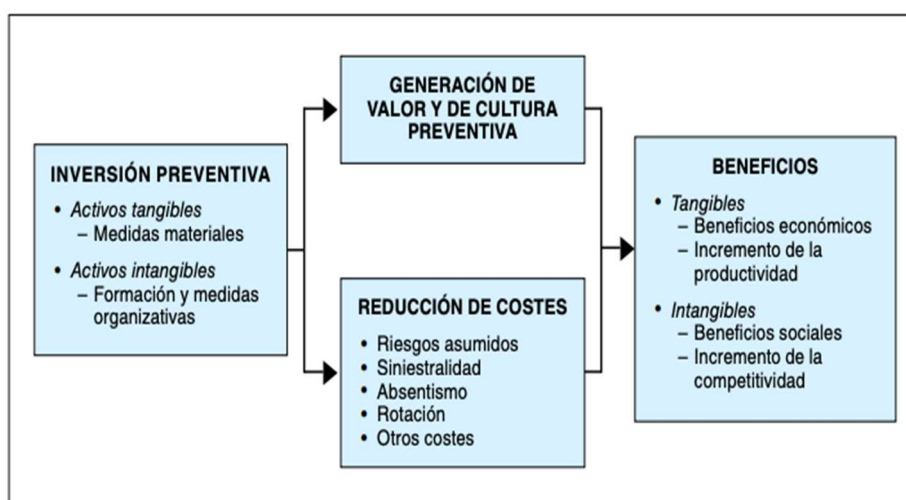


Figura 1. Esquema del análisis coste beneficio del proceso preventivo en vistas a su medición

### **Análisis del contexto socioeconómico y la política empresarial**

Hemos partido de analizar el contexto socioeconómico de la empresa, con su política de innovación, de alianzas, de diversificación de productos, que son esenciales para su pervivencia en un entorno altamente competitivo. Dentro de ello, resulta esencial que exista una política de personal que atienda al conjunto de factores que determinan el que personas competentes puedan desempeñar su trabajo de manera excelente con el reconocimiento justo que merecen. Destacamos cuatro aspectos que lo determinan y que deben ser analizados en tal política: la *selección de personal*, su *desarrollo profesional*, el *sistema retributivo / diferencias salariales*, y la *atracción/retención del talento*.

### **Integración en el análisis de los componentes social y económico**

La empresa es un sistema complejo en el que las variables que determinan los resultados de sus procesos productivos y de su sistema de gestión empresarial están interrelacionadas. Los valores que determinan conductas positivas se ven en gran medida neutralizados por los contravalores que imperan fuera de control. También factores de inoperancia, ineficiencia e incluso negligencia afectan a los procesos productivos. Es necesario conocer los aspectos positivos y negativos que están afectando a los mismos y a la organización en general. De ahí la importancia de trabajar con indicadores económicos y sociales, conjugándolos en un sistema de medición unitario para encontrar interrelaciones y las correlaciones matemáticas que marquen el camino. Como se ha indicado, el valor de la medición radica siempre en términos relativos a través de la evolución producida en el tiempo por las mejoras implantadas.

### **El rendimiento creciente de las acciones sobre las personas**

Como se ha apuntado, la inversión en valores intangibles como son: la formación, la participación, la implantación de procedimientos y el aporte creativo de las personas, genera de por sí rendimientos crecientes, a diferencia de las inversiones materiales, casi siempre de rentabilidad limitada y decreciente al tener la mayoría de veces caducidad y requerir su

renovación. Bajo una gestión de competencias estratégica los costes son cada vez menores al fundamentarse más en el autocontrol que en la supervisión.

### **Incidencia en la mejora de la productividad y la competitividad**

Lamentablemente se habla en estos tiempos de incrementos de la productividad a partir de la reducción de los costes salariales, algo que no hace más que mostrar una visión reduccionista y muy limitada del actual sistema económico, frente a lo que debiera ser su incremento a partir del mayor valor generado en los productos y procesos, complementado con una sustancial reducción de costes de ineficiencia de todo tipo.

Hemos enriquecido el análisis convencional de la productividad mediante índices de rendimiento como el VACH, Valor Añadido del Capital Humano, y el ROICH, Rendimiento de la Inversión en Capital Humano. Tales índices expresan de manera clara la incidencia de los cambios generados en las personas, en la mejora del valor generado y en el rendimiento, lo que favorece la reflexión sobre la calidad de las acciones llevadas a término.

El VACH representa la diferencia entre ingresos y gastos, descontando de estos últimos los generados por el capital humano: salarios, beneficios sociales, siniestralidad, absentismo y rotación; y dividido todo por el promedio de empleados a tiempo completo. Mientras que el ROICH representa la relación entre los ingresos y gastos, descontando de estos últimos el Coste del Capital Humano, CCH, que incluye todos los costes: salariales, de siniestralidad, de absentismo, de rotación y de beneficios sociales; y dividido todo por el CCH. De esta forma estamos en condiciones de saber la contribución de los trabajadores en los beneficios generados y que ello pueda repercutir en incentivos salariales. La mejora de la eficiencia y productividad no debe realizarse a costa de los trabajadores, sino con su contribución personal.

### **Esquema de medición del proceso de análisis coste-beneficio desarrollado por MIESES**

Se representa esquemáticamente el modelo de análisis desarrollado y que se expondrá. En primer lugar se trata de correlacionar el análisis del contexto socioeconómico y la política empresarial con el diagnóstico de la cultura de Excelencia empresarial (4P). Sus resultados deben ser contemplados para averiguar su influencia en los resultados alcanzados de las acciones innovadoras y de mejora aplicadas, fundamentalmente en los procesos clave, cuya eficacia se trata de medir.

Las estrategias de actuación y las inversiones realizadas, tanto en tangibles como en intangibles, deben ser cuidadosamente analizadas y contabilizadas. Surtirán efecto en la medida que sean plenamente coherentes con la visión y valores de la organización.

Se considera esencial intervenir en uno o dos procesos clave antes de actuar de forma generalizada para poder sistematizar el proceso innovador. En primer lugar hay que conformar los grupos de mejora en cada proceso, disponer de indicadores del mismo para analizar y seleccionar las acciones de mejora a adoptar, incrementar competencias si fuere necesario, implementar las mejoras acordadas y medir con indicadores transparentes y consensuados su nivel de efectividad. Hemos utilizado el Modelo Simapro de la OIT para mejorar conjuntamente

la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo, al ser interdependientes. Y hemos medido en cada proceso en el que se ha intervenido los cuatro indicadores de eficacia global anteriormente apuntados. En último término nos quedaría correlacionar los resultados parciales en los procesos con los resultados finales en la organización: Incremento de beneficios, mejora de la productividad y mejora de la competitividad, en términos de mejoras del capital intelectual.

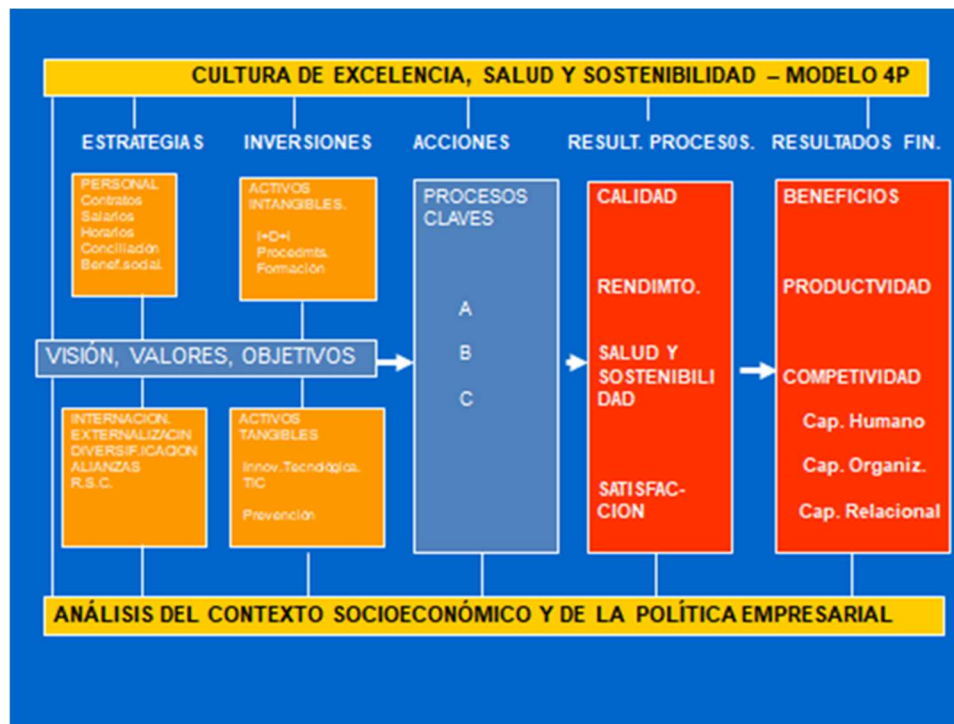


Fig. 2 Esquema de análisis de la rentabilidad generada