

Integración del potencial humano y procesos clave para mejorar organizaciones y el bienestar de los colaboradores

Alberto Méndez Martínez

Universidad La Salle México, Facultad de Negocios. Ciudad de México, México.

albertomendez@lasallistas.org.mx

Resumen. Las organizaciones deben considerar el potencial de sus colaboradores y los procesos clave para mejorar. Esto se logra con modelos de indicadores que visibilicen, tanto procesos clave no implementados como costos ocultos que afectan a los colaboradores, limitando, a la vez, el crecimiento de la organización. Estos modelos deben ser integrales y colaborativos, involucrando a los diferentes niveles y áreas de la organización para facilitar la implementación del cambio que mejore el bienestar de los colaboradores y los resultados organizacionales. La creación de valor se ejemplifica mediante la prestación del servicio de información y tecnología utilizado en la banca central de México, organismo autónomo encargado de la política monetaria.

Palabras Clave: Costos Ocultos, Procesos clave, Modelo de Indicadores.

1 Descripción de la problemática prioritaria abordada

Las organizaciones viven presionadas por dar resultados, tomando decisiones que pueden dejar fuera actividades que, a largo plazo, limitan el valor generado. Los tomadores de decisiones suelen emplear herramientas, como los indicadores, que deben ser integrales y considerar el mayor número posible de elementos para reflejar la realidad de la organización y visibilizar lo que pueda ocasionar problemas, como los costos ocultos relacionados con el potencial humano. Estas herramientas deben ser colaborativas y proporcionar información de calidad en un tiempo óptimo para fortalecer la toma de decisiones en beneficio de la organización y de sus colaboradores.

Savall y Zardet (2008) hablan de un virus TFW (Taylor, Fayol, Weber) que afecta a las organizaciones y limita la colaboración. Taylor (1911) propone la alta especialización, Fayol establece la división de funciones y Weber (1981) maneja el apego a reglas. Estas aportaciones hicieron más eficiente al sector manufacturero en su momento, sin embargo, las organizaciones evolucionaron y se diversificaron incorporando nuevas áreas de conocimiento, formas de producción y pensamiento, el virus TFW prioriza la productividad por encima del potencial humano, olvidando que este puede impulsar el crecimiento de la organización. En contraposición, la teoría socioeconómica aplicada a la administración reivindica el valor del potencial humano en la organización y propone resolver problemáticas que limitan el desarrollo de los colaboradores (Savall y Zardet, 2008). Adicionalmente, el virus TFW orilla a los trabajadores a dedicarse a una actividad central, haciendo a un lado procesos clave que podrían incrementar la productividad pero que son percibidos como obstáculos.

Los costos ocultos no son observables a simple vista y no están considerados en los sistemas contables actuales. El retrabajo o la aportación de procesos clave que no se utilizan son costos ocultos que no están integrados en la toma de decisiones, ya que no existe una herramienta que

los visibilice, limitando el crecimiento de la organización y propiciando un ambiente adverso para el desarrollo de los colaboradores.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 (ODS 8), de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), establece promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, así como, el empleo y el trabajo decente para todos. Esta investigación contribuye directamente al ODS 8, promoviendo mejores condiciones para los colaboradores, disminuyendo a la vez las desigualdades y fomentando una cultura de colaboración para mejorar a las organizaciones, habilitando así la creación de más y mejores servicios y productos para la sociedad y aquellos que menos tienen.

Para esto nos planteamos la pregunta ¿De qué forma, una metodología que visibilice los costos ocultos e integre procesos clave en todos los niveles de la organización, mediante un modelo de colaboración, puede proporcionar información para mejorar la toma de decisiones e incrementar el valor generado, dignificar a los colaboradores y así poder disminuir la pobreza?

La hipótesis se centra en determinar si un modelo de indicadores permitirá la colaboración que ayude a incrementar el valor de la organización y dignificar a sus colaboradores.

2 Objetivo

Desarrollar una metodología que visibilice los costos ocultos e integre procesos clave en todos los niveles de la organización, mediante el modelo de *Diamante de Colaboración*, a construirse durante tres meses con la finalidad de que las organizaciones cuenten con información para mejorar la toma de decisiones e incrementar el valor generado, dignificar a los colaboradores y así contribuir a disminuir la pobreza desde el lugar de trabajo.

3 Propuesta de solución

Las organizaciones pueden maximizar sus resultados, deteniendo al virus TFW, para lo cual es necesaria una vacuna organizacional a la medida, basada en la colaboración en todos los niveles, que de visibilidad al potencial humano y a los procesos clave no implementados. En esta colaboración participan directivos y operativos, así como quienes prestan y reciben un servicio dentro de la organización. Se propone crear una metodología *Diamante de Colaboración* para diseñar una herramienta que impacte positivamente a la organización. Como ejercicio piloto se toma el servicio de información y tecnología (servicio de I&T) que se utiliza en la banca central de México (banca central), para crear un modelo de indicadores integral que considere el potencial humano y procesos clave de gobernabilidad de información y tecnología, dos áreas que ayudan a mejorar los resultados de la organización, pero que son poco consideradas en las mediciones actuales. Se empleará un método de colaboración que integrará a expertos que brindan el servicio de I&T y a quienes lo utilizan, dentro de la banca central, incluyendo tanto a directivos como a personal operativo. Se establecen dos ciclos, uno preliminar de generación de contenido de apoyo y el de diseño del modelo de indicadores.

En el ciclo preliminar, se elabora un estudio documental de la estructura organizacional para entender la alineación entre los objetivos de la organización y el servicio de I&T. El modelo propuesto es genérico y podrá ser empleado en otras organizaciones de cualquier sector, tamaño o tiempo de operación. Se emplea información para concientizar a los expertos respecto a los costos ocultos, gobernabilidad de la información y tecnología, uso y elaboración de indicadores, así como la importancia del servicio de I&T en las funciones de la banca central, institución encargada de la política monetaria del país cuyas decisiones tiene un impacto en la economía de todos.

En el ciclo de diseño se emplean métodos que facilitan la colaboración y eliminan barreras, consta de dos partes: la primera dirigida a personal directivo, la cual emplea el método de jueceo, para generar una lista de indicadores que será evaluada, priorizada y filtrada en la segunda parte por personal operativo (Soriano, 2015).

En la primera parte se toma una propuesta base, que incluye agrupadores e indicadores, que será enriquecida en tres fases: fase uno, participan expertos que apoyan funciones de alta dirección del servicio; fase dos, constituida con expertos por temas (p.e. telecomunicaciones, cómputo, desarrollo de sistemas, etc.), y fase tres, colaboran expertos con visión general del servicio de I&T para integrar las aportaciones previas. En la segunda parte se toma la lista de indicadores previamente generada y con el método delphi que trabaja en rondas, se priorizan los indicadores y se filtran los mejor evaluados por consenso de 40 expertos que trabajan de forma anónima, de igual forma se establecen métricas para cada indicador (Skinner et al., 2015). En este diseño se toman elementos de otras herramientas como el Balanced ScoreCard, COBIT 2019 y TOGAF.

4 Discusión de resultados e impactos obtenidos

La metodología “Diamante de Colaboración” muestra la importancia de la colaboración entre los diferentes niveles y áreas de la organización habilitando un modelo de indicadores integral que visibiliza el potencial humano y los procesos clave que servirán para mejorar los resultados de la organización y la sociedad. En sintonía con la teoría socioeconómica de las organizaciones (Savall y Zardet, 2008), consideran que el potencial humano es clave para el crecimiento de la organización, toma el concepto de costos ocultos y busca visibilizarlos para que sean atendidos y que la organización mejore. Lo social y económico van a la par, lo cual no sucede con otras teorías que hacen énfasis en el capital (capitalismo) o en la fuerza laboral (marxismo) esto reditúa en beneficios para la organización y la sociedad, alineándose de esta forma al ODS 8. En esta investigación la colaboración es clave, así como lo establece El ODS 17.

El “Diamante de Colaboración” emplea niveles de agrupación, el primer nivel, basado en TOGAF (OpenGroup, 2011), considera tres componentes (información, sistemas y servicios de infraestructura); el segundo nivel, basado en el BSC (Kaplan y Norton, 1996), consideran cinco categorías de colaboración (Sinergia, Estrategia, Operación, Recursos, y Potencial Humano); y el tercer nivel, basado en COBIT 2019 (ISACA, 2018), integra 14 subcategorías que se alinean y detallan a las categorías. Los indicadores y métricas visibilizan los costos ocultos, procesos clave implementados y los no implementados, agrupándolos en categorías, con el apoyo de las subcategorías.

Existen herramientas genéricas o de un tema específico que no tienen como eje central al potencial humano, olvidando que este impacta a toda la organización, incrementando o limitando su crecimiento. La metodología propuesta busca el bienestar del trabajador y de la organización al mismo tiempo en sinergia.

En la Figura 1, se muestra el *Diamante de Colaboración*. En el caso de la banca central, y como se indica en la propuesta de solución, se considera



Figura 1. Diamante de Colaboración. Elaboración propia.

el uso del servicio de información y tecnología. Para lo cual se toma la visión directiva para generar un listado de indicadores y métricas que será priorizado por mandos medios y operativos. También se incluye la opinión de quienes prestan y reciben dicho servicio en todos los niveles de la organización para así incluir la voz de todos los participantes.

5 Conclusiones y perspectivas futuras

Para maximizar los resultados de una organización, es necesario conocer lo que se tiene y emplear herramientas que brinden información integral y oportuna acorde a sus necesidades. Estas herramientas deben ser elaboradas a la medida y de forma colaborativa por expertos internos y con el apoyo de personal externo que ayude a llenar huecos y eliminar paradigmas nocivos como el virus TFW. Los costos ocultos y procesos clave no implementados deben visibilizarse e incorporarse en la toma de decisiones puesto que impactan a los colaboradores, pero cuando son atendidos propician mejoras en la organización.

Este método servirá para diseñar soluciones a la medida en otras organizaciones, sin embargo, queda pendiente establecer un mecanismo para la obtención de datos que alimenten los indicadores y métricas, de tal forma que no generen costos ocultos en su producción. Aplicar un enfoque multidisciplinar e incluso transdisciplinar ayudará a eliminar sesgos y generar soluciones de utilidad para todas las áreas y niveles de la organización. La comunicación y difusión de información clara son de ayuda para lograr la colaboración y facilitar la implementación de soluciones, rompiendo así el *status quo*.

6 Agradecimientos

El autor agradece al Dr. Carlos Alberto Jiménez Bandala y a la Dra. Nayeli Pérez Juárez por su guía en la creación de la metodología y por la valiosa información referente al mundo de los costos ocultos.

7 Referencias

1. Conbere, J. y Heorhiadi, A. (2018). The socio-economic approach to management: steering organizations into the future. World Scientific.
2. ISACA (2018), COBIT 2019 Framework: Introducción y Metodología, USA.
3. Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press
4. Open Group. (2011). Togaf 9.2. en The Open Group Architecture Framework. https://wikivisually.com/wiki/The_Open_Group_Architecture_Framework
5. Savall, H. y Zardet, V. (2008). Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance. Information Age Publishing.
6. Taylor, F.W. (1911). The principles of Scientific Management. Project Gutenberg.
7. Weber, M. (1981 [1922]). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica.
8. Skinner, R., Nelson, R., Chin, W., y Land, L. (2015). The Delphi method research strategy in studies of information systems. Communications of the Association for Information Systems, 37(1) 2.
9. Soriano Rodríguez, A. (2015). Diseño y validación de instrumentos de medición. Diálogo, (14), 19-40. <https://doi.org/10.5377/dialogos.v0i14.2202>