



Tomando Los Vitales De Su Organización



Toda organización existe para generar valor para sus dueños, accionistas, comunidad, y otros interesados. El valor puede ser tangible o intangible, pero siempre debe ser medido. Esa medición puede tomar muchas formas, dependiendo del constituyente para quien se está midiendo el valor. Ganancia por acción, por ejemplo, puede ser una medición importante para un accionista, pero no tan directamente impactante para un gerente que busca determinar la efectividad de las operaciones de su departamento.

Este escrito enfoca el concepto de valor a nivel operacional organizacional. A ese nivel, el valor está directa e indirectamente relacionado a la productividad. Definimos productividad como la cantidad de producto o servicio que se produce por unidad de tiempo.

Las métricas de una organización son medidas cuantificables utilizadas para dar seguimiento, monitorear y evaluar la ejecutoria y comportamiento de distintos procesos dentro de la organización. Son el producto de la toma y análisis de datos crudos que se obtienen de forma manual o automatizada. Entre las medidas que se pueden obtener se incluyen métricas sobre el número de veces que se ejecuta un proceso, el tiempo que toma, el costo determinado para el proceso, y resultados de los procesos. Las medidas tomadas pueden ser utilizadas para hacer proyecciones de volumen, tiempo y costos.

En adición a proveernos información histórica sobre los procesos medidos, las métricas nos sirven para el desarrollo de medidas estándares. Los estándares son establecidos partiendo de las medidas y procesos existentes. Se analizan el número de eventos que se ejecutan en un proceso y sus características para hacer proyecciones sobre la futura ejecución de los procesos. Estos estándares serán utilizados para medir los procesos manuales así como los automatizados estimando producción, tiempo y costo.

Como podemos ver, esos criterios de volumen, tiempo y costo nos llevan nuevamente a la determinación de productividad. Pero tienen una característica implícita: medición en el lugar de trabajo.

Impacto De La Pandemia

Parfraseando una frase que se le atribuye a los chinos, vivimos en tiempos interesantes. Las circunstancias asociadas con la pandemia del COVID-19 y la manera en que los gobiernos han manejado el asunto (excluyendo el ejemplo de Suecia), ha creado retos a toda organización. Entre esos retos está el proceso de medición bajo las nuevas modalidades de ejecución. Muy en particular, hablamos de labores que se ejecutan en el hogar.

Al mover la fuerza laboral al hogar, muchos de los mecanismos de medición usuales, especialmente en los casos de organizacionales medianas y pequeñas, no están accesibles. Organizaciones más grandes, con metodologías y sistemas elaborados, han podido, en muchos casos, transferir sus procesos de medición a los hogares de sus empleados. Sistemas complejos y costosos que operaban en el lugar de empleo se extienden a través de redes de comunicaciones hasta el hogar. Pero muchas organizaciones que no tienen el mismo nivel de capital disponible ni los márgenes de ganancia correspondientes se ven privadas de esa tecnología. ¿Cómo pueden enfrentar el reto de medición para poder mantenerse como organizaciones viables?

El primer requerimiento para las organizaciones es un cambio de enfoque. Ese enfoque se debe cambiar de uno dirigido a medir procesos a uno dirigido a medir **resultados**.

La medición de resultados presupone el establecimiento de objetivos a nivel individual. Esos objetivos deben ser específicos, deben poder medirse, deben poder lograrse, deben ser relevantes a la misión primordial de la organización y deben estar enmarcados en tiempo. Con esos objetivos, así definidos, como un punto de partida, se puede empezar a enfocar al personal hacia el logro de resultados.

El segundo requerimiento, que está asociado al primero, es el establecimiento de estándares de ejecución. De la misma manera en que la tecnología de telecomunicaciones hace la ubicación física de un empleado un tanto irrelevante (piense en los cuadros telefónicos de servicio ubicados en la India o en Méjico), el establecimiento de estándares hace la ubicación física del empleado un tanto irrelevante.

Sin embargo, hay toda una "ciencia" relacionada con el establecimiento de estándares y con su utilización, una vez establecidos. Hay conceptos como "horas ganadas" y "factores de retraso personal" que tienen que incorporarse al proceso de distintas maneras y hay toda una metodología para poner un mecanismo así en funciones. Pero los beneficios que se obtienen son significativos, y el costo de mantener el sistema operando puede ser mínimo. Una vez establecido, la carga de tiempo que se le impone al empleado y a su supervisor es mínima. El proceso se absorbe como parte de la tarea rutinaria de empleados, supervisores y gerentes.

Para trabajos de servicio, el establecimiento de sistemas de medición que cumplan con estos dos requerimientos le permitirá al dirigente de una organización un nivel de control y conocimiento muy similar al que tenía cuando sus empleados se

ubicaban en un lugar central. De hecho, hay patronos que han decidido modificar su modelo de negocio. Se han dado cuenta que pueden llevar a cabo las funciones organizacionales con los empleados en sus hogares. Como consecuencia, han optado por dejar atrás los costos asociados con la centralización de su fuerza laboral.

Consideraciones De Métricas Trabajando Desde El Hogar

Al medir los esfuerzos de trabajo desde el hogar un punto que puede afectar es la herramienta que estén utilizando los trabajadores remotos. Si el sistema registra tanto el tiempo de conexión como el tiempo en que la persona trabaja en distintos segmentos del proceso remoto, entonces existe la posibilidad de no perder de vista tanto el tiempo de proceso como el costo de ejecutarlo.

El componente de costo se convierte en importante (aparte de fluctuaciones en demanda) en la medida en que el arreglo con los trabajadores remotos se vea afectado por costos directo o indirecto adicionales. Por supuesto, esto se puede contrapesar por los ahorros producto del trabajo remoto. Pero lo importante es tener conciencia de que esta situación es parte de la dinámica del nuevo modo operacional.

Pero ausente la capacidad tecnológica de “monitorear” automáticamente (mientras el trabajador ejecuta procesos) y extraer información de medición, la mejor opción es enfocar los resultados, que – a fin de cuentas – es lo que se busca y lo que añade valor.

Regreso A La “Normalidad”

Ya se aprobaron vacunas de dos organizaciones farmacéuticas que han indicado un nivel alto (90%) de efectividad en pruebas preliminares de vacunas contra el COVID-19, y se están evaluando otras más. Aunque todavía es demasiado temprano para llegar a conclusiones finales, estas aprobaciones son indicio de la posibilidad de un “regreso a la normalidad”. Esa “normalidad” también tendrá que definirse. No obstante, para propósitos de este artículo, aceptaremos la definición temporera del regreso de los empleados a su lugar normal de trabajo.

El beneficio que tiene establecer objetivos bajo los parámetros que indicamos previamente es que esa metodología puede transportarse al ambiente post pandemia sin degradación alguna de su efectividad. Lo mismo puede decirse del establecimiento de estándares y de la medición de productividad.

Las dos herramientas y su metodología son muy costo-efectivas, a la vez que proveen información “de primera calidad” para supervisores de todos los niveles. Son aplicables a procesos de manufactura. También son muy efectivas para el monitoreo de procesos de servicio y para otros procesos que generan productos “intangibles”.

El mensaje fundamental para todo dirigente, líder o administrador de gente en un ambiente de trabajo no es difícil de entender: si usted no está midiendo, no sabe lo que está ocurriendo. Es tan sencillo... y tan complejo... como eso. Sus necesidades de información – sea cual sea su rol en la organización – se cumplen con mecanismos y procesos de medición.

Estableciendo El Sistema De Medición

Ahora bien el establecimiento de un buen sistema de medición requiere de la ejecución de varias etapas. Las mismas son:

- Determinación indicadores estándares existentes.
- Establecimiento de mecanismos de recopilación de datos para la medición.
- Medición de actividades existentes.
- Recopilación de indicadores.
- Análisis de indicadores.
- Determinación de variantes de lo actual versus estándares.
- Refinamiento de estándares.

Tomando en consideración los puntos aquí presentados se contará con unos mecanismos de medición los cuales aportaran a incrementos en productividad en los procesos de la organización.

Esto es un foro público al cual tienen acceso personas de distintos tipos de organizaciones con distintas situaciones y retos. El espacio disponible aquí no nos permite entrar en los detalles de los pasos necesarios para implantar un sistema de objetivos estructurados atinados a las necesidades particulares de una organización. Tampoco nos permite entrar en los detalles de cómo establecer estándares para labores características de un tipo de organización.

Si a usted le interesa discutir estos temas en mayor detalle, puede comunicarse con nosotros visitando nuestra página web www.osvaldolaurido.com, enviando un correo electrónico a info@osvaldolaurido.com o llamando al +1 (517) 616-0262. Comuníquese con nosotros y podremos programarles una presentación ajustada a sus necesidades.

Por Ángel I. Pabón

Para más información visité nuestra página web: www.osvaldolaurido.com o envíe un correo electrónico a info@osvaldolaurido.com

3001 Ave. Isla Verde 2203
Carolina, PR 00979
Tel +1 (517) 616-0262