

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - MBA

COSTO-BENEFICIO DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL
ORIENTADO AL TALENTO HUMANO

AUTOR
NÉSTOR MORENO GUTIÉRREZ

DIRECTOR DEL TRABAJO
ALBERT DARIO ARIAS ARDILA

BOGOTÁ, D.C.
2017

A mi familia, mi todo.

RESUMEN

Una organización que busca aumentar sus márgenes de ganancias o rendimientos y que desea perdurar en el tiempo a través de un proceso de mejora continua y de una perpetua redistribución de sus recursos y esfuerzos, requiere de un rediseño constante de sus actividades y procesos, que le faciliten la disminución de costos y el aumento en la eficiencia con la cual, se producen y entregan bienes y servicios a sus clientes.

De igual manera, la búsqueda de eficiencia organizacional en el uso de sus recursos de talento humano, ha evidenciado, que la concentración de tareas o experticia en pocas personas, solo pueden conducir a cuellos de botella o riesgos operativos, para compañías que no cuentan con un enfoque en el cual, la tecnificación y la reducción de procesos manuales, tienda a aumentar.

Esta situación, establece un escenario donde la toma de decisiones se debe enfocar en un rediseño organizacional, que será implementado para la sostenibilidad en el tiempo y el aumento de la cuota de mercado de una organización. Ahora bien, estas decisiones deben realizarse por medio de un análisis cuantitativo, que oriente cada estrategia implementada hacia nuevos niveles de productividad y de eficiencia administrativa y financiera. En este sentido, este documento propone un instrumento de valoración del costo-beneficio, que identifica las variables necesarias a tener en cuenta en un rediseño organizacional, disminuyendo los costos y aumentando los márgenes de rentabilidad, mediante la redistribución o supresión de actividades realizadas por el talento humano. De igual forma, este instrumento se encuentra acompañado de directrices necesarias para evaluar los resultados y comprender las variables y las condiciones generadas en cada compañía, para lograr implementar un rediseño organizacional, con los mejores resultados.

Palabras clave: reducción, costos, rediseño, productividad, eficiencia, talento humano, rentabilidad.

ABSTRACT

An organization that seeks to increase their profit margins or returns and want to last over time through a process of continuous improvement and continuous redistribution of its resources and efforts, requires constant redesign of its activities and processes that will facilitate cost reduction and increased the efficiency with which they produce and deliver goods and services to its customers.

At the same time, the search for organizational efficiency in the use of their human talent resources has shown that the concentration of tasks or information or expertise in few people can only lead to bottlenecks or operational risks, for companies that do not have a focus in which the technification and reduction of manual processes, tends to increase.

This situation establishes a scenario where decision-making should focus on an organizational redesign, which will be implemented for sustainability over time and increasing the market share of an organization. However, these decisions must be made through a quantitative analysis, which guides each strategy implemented towards new levels of productivity and administrative and financial efficiency. In this sense, this document proposes a cost-benefit assessment instrument, which identifies the necessary variables to be taken into account in an organizational redesign, reducing costs and increasing profit margins, through the redistribution or suppression of activities carried out by the human talent. Likewise, this instrument is accompanied by necessary guidelines to evaluate the results and understand the variables and conditions generated in each company, in order to implement an organizational redesign, with the best results.

Keywords: reduction, costs, redesign, productivity, efficiency, human talent, profitability.

CONTENIDO

INTRODUCCION	7
1. JUSTIFICACIÓN	10
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 General.....	12
2.2 Específicos	12
3. MARCO TEÓRICO	13
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	25
5. ANÁLISIS PROPUESTO POR EL COSTO-BENEFICIO.....	27
6. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL, BASADO EN EL COSTO-BENEFICIO, DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL.....	32
6.1 Primera Etapa:	35
6.2 Segunda Etapa:	35
6.3 Tercera Etapa:	36
6.4 Cuarta Etapa:	37
6.5 Quinta Etapa:	38
6.6 Sexta Etapa:	44
6.7 Séptima Etapa:	45
Aplicación y análisis del instrumento de valoración de costo-beneficio:.....	49
Buscar un valor objetivo.....	52
Establecer el impacto o beneficio después de un rediseño organizacional.	53
7. ORIENTACIONES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO, PARA LA TOMA DE DECISIONES	56
7.1 Árbol de decisiones y beneficios intangibles	64
7.2 Evaluación de impactos internos	65
8. CONCLUSIONES	70

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición de Actividades y Procesos 36
Tabla 2: Relación del Personal Involucrado en el desarrollo de Actividades..... 37
Tabla 3: Costo del Tiempo de Dedicación del Personal..... 39
Tabla 4: Costos Transversales 43
Tabla 5: Costos Acumulados 44

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Como mejorar la relación costos/beneficio ISO 14001 en términos de Utilidad 22
Ilustración 2 Como mejorar la relación costo/beneficio ISO 14001 en términos de Costos 23

INTRODUCCION

Son objetivos fundamentales de la gerencia de las organizaciones la búsqueda de mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios, el mejoramiento de su posicionamiento en el mercado y la sostenibilidad de estas dos condiciones a lo largo del tiempo. Para alcanzarlos, la organización debe cautivar a sus clientes e incorporar nuevos consumidores mediante la agregación de valor a sus productos o servicios, con procesos permanentes de innovación y de mejoramiento de la calidad.

Para lograr esta premisa, una organización debe prepararse para una constante evolución e innovación y para los cambios en el sector y en el mercado; estas transformaciones en la coyuntura empresarial y socio-económica, deben ser afrontados con estrategias que busquen producir bienes y servicios con la mejor calidad, el menor tiempo de respuesta y la mejor relación de rentabilidad para una organización, esta búsqueda, obliga a toda empresa a concentrarse en evolucionar constantemente y encontrar nuevas y mejores formas de ofrecer sus productos, para lo cual, una organización suele optar por rediseños organizacionales constantes que se encuentren en común acuerdo con el desarrollo de nuevas tecnologías, nuevas tecnificaciones de procesos y una mejor distribución de los esfuerzos de su personal para llevar acabo las actividades o tareas, concernientes a una cadena de producción, que presente mejores resultados en términos de productividad y rentabilidad financiera.

Es en este sentido, donde este documento concentra su atención en un rediseño organizacional que genere beneficios económicos a toda organización, por medio de un análisis cuantitativo, que identifique el mejor escenario para llevar a cabo sus actividades y procesos de producción, desarrollados por el personal o talento humano con el cual cuente una empresa. Un rediseño estructural que garantice una mejor productividad asociando cada esfuerzo realizado por el talento humano, suprimiendo

actividades innecesarias o repetitivas, logrará orientar a una empresa hacia procedimientos más eficientes y con mejores niveles de rentabilidad.

Sin embargo, este proceso de rediseño organizacional, no debe tomarse a la ligera, mucho menos cuando se trata de un rediseño orientado al desarrollo de actividades por parte del personal en una empresa, este rediseño debe ser implementado únicamente cuando el tomador de decisiones se encuentre facultado con la mayor cantidad de información y pueda calcular o estimar la reducción de costos y sus respectivos beneficios, en un proceso de reestructuración de sus recursos humanos.

Para lograr tomar una decisión acertada, se deben identificar variables, organizarlas, cuantificarlas, valorar los resultados y analizar si los escenarios revelados, presentan un verdadero cambio en la productividad y eficiencia de una organización, es allí donde un análisis de costo-beneficio juega un papel decisivo, al estructurar y organizar la información por medio de un instrumento que se construye en este documento, y logra valorar o cuantificar la reducción de costos de un escenario planteado de supresión o eliminación de tareas realizadas por el personal en una empresa y establece una herramienta de análisis financiero, que buscará orientar al tomador de decisiones hacia el camino indicado, cuando se encuentre evaluando los alcances y beneficios de un rediseño organización de su talento humano.

El objetivo de este documento es diseñar y aplicar un instrumento que facilite el análisis de los costos-beneficios esperados al realizar un rediseño organizacional, enfocado a la redistribución de actividades del personal. Este objetivo se logra estableciendo en el lector las habilidades y capacidades necesarias para interpretar el rediseño organizacional, a través de la construcción y aplicación de un instrumento de valoración del costo-beneficio, que implica una reorganización de actividades desarrolladas por el personal, atendiendo a un análisis soportado en las implicaciones de reducción de costos y sus respectivos efectos en la productividad de una organización. Teniendo en cuenta que los cambios en las actividades desarrolladas por el talento humano, deberán atender con eficiencia las necesidades de una

organización, sin afectar sus niveles de rentabilidad, y mejorando sus tiempos de respuesta y la redistribución de sus esfuerzos y recursos financieros.

A su vez, el alcance de la información presentada para cumplir con el objetivo planteado anteriormente, es el de brindar herramientas de fácil construcción y entendimiento, que cuantifique el resultado de decisiones que puede tomar una gerencia, al momento de implementar un rediseño organizacional, enfocando su atención al desarrollo de actividades realizadas por el personal; sin embargo, establece un instrumento de valoración que puede ajustarse a otras implicaciones de un rediseño organizacional, al cuantificar otros factores que podrían incidir en todo rediseño organizacional. Es en este sentido, que el análisis desarrollado en este documento potencia el alcance de las decisiones gerenciales, basadas en la cuantificación de información y su respectiva valoración económica de los beneficios potenciales y esperados.

Ahora bien, la estructura del contenido que se reflejará en esta monografía de grado, armoniza la información concerniente a los objetivos, el marco teórico, el diseño metodológico y la justificación en su parte introductoria, para luego dar paso a los ejes centrales que sitúan el contexto de análisis y valoración del costo-beneficio de un rediseño metodológico, enfocando su atención en los siguientes apartes:

- Análisis propuesto por el costo-beneficio
- Instrumento de evaluación del rediseño organizacional, basado en el costo-beneficio, de actividades realizadas por el personal
- Orientaciones para realizar el análisis del costo-beneficio, para la toma de decisiones

En estos apartes el lector encontrará una contextualización del tema, un problema y un objetivo planteado y la aplicación y análisis del instrumento de valoración de costo-beneficio, para establecer el impacto o beneficio después de un rediseño

organizacional, enfocado al talento humano, dejando ver sus respectivas evaluaciones de impacto y las conclusiones generales de esta situación planteada.

1. JUSTIFICACIÓN

La naturaleza y finalidad de las organizaciones plantea una evolución de los conceptos de la administración, la gerencia, el liderazgo y otras nociones que complementan y facilitan el alcance de los objetivos propuestos y le permiten posicionarse en el mercado y permanecer en el tiempo. Ahora bien, el rediseño organizacional busca que una empresa cuente con herramientas tecnológicas y de producción, acompañadas de habilidades gerenciales, liderazgo y empoderamiento de las personas, en un contexto variable que afronta cambios inesperados y procura superar los límites del tiempo con innovación y valor agregado en la cadena de producción de bienes y servicios.

Esta sobrevivencia en el mercado, así como el constante cambio de las necesidades de la sociedad, han generado un escenario en el cual, las organizaciones deben reinventarse continuamente, para proponer estrategias de planificación, diseño, control y seguimiento de procesos productivos, que mejoren indicadores de productividad, para lo cual se deben establecer oportunidades de negocios sostenibles que generen valor económico y social y que puedan limitar los riesgos inherentes a la coyuntura social, económica y política del mercado (Lezama, C. 2007 – PNUD, 2009).

De esta manera, la conducta de las organizaciones redefine el alcance de una empresa y la convierte en un ente casi viviente, que debe actuar de manera inmediata para sobrellevar los cambios en el mercado y las variaciones del contexto socio económico en el cual, se desempeña. Este documento concentra su atención en fortalecer los procesos de decisión gerencial, en materia de rediseños organizacionales que se enfocan en el desarrollo de actividades del personal en una empresa que busca

evolucionar y mejorar sus indicadores de eficiencia económica, al evaluar a través un análisis de costos-beneficio, los escenarios resultantes del proceso de rediseño.

En este sentido, ubica al lector en las ventajas de la toma de decisión a través de la medición de resultados cuantificables, que son obtenidos por medio de un instrumento de análisis de fácil entendimiento, construcción y calculo, logrando que la constante evolución empresarial, pueda ser soportada a través del análisis cuantitativo que refleja un análisis de costos-beneficio, y se aplica en una estrategia gerencial que está orientada en la obtención de logros, mediante la reducción de costos asociados y la mejora en su desempeño, para la producción de bienes o servicios.

Es así, que este documento establece los criterios analíticos necesarios para estimar y valorar las intenciones de implementar un rediseño organizacional, por medio de los resultados o beneficios económicos esperados, resolviendo los inconvenientes en la toma de decisiones, cuando se requieren elementos argumentativos, que soporten mediante una valoración cuantificada, los cambios que resultan de un rediseño organización, que para este caso, se concentran en la supresión, combinación o redistribución de actividades llevadas a cabo por el personal en una empresa; sin dejar de lado que al identificar y construir una metodología de análisis e interpretación del costos-beneficio resultante, pueda ser aplicado a todo proceso industrial o tecnológico, entre otros, que se planeen desarrollar a través del rediseño organizacional.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Diseñar y aplicar un instrumento que facilite el análisis de los costos-beneficios esperados al realizar un rediseño organizacional, enfocado a la redistribución de actividades del personal.

2.2 Específicos

- Identificar los alcances de un rediseño organizacional a través del cambio de actividades o procesos, que desarrolla el talento humano.
- Establecer orientaciones para la toma de decisiones gerenciales, con base en el análisis e interpretación del costo-beneficio esperado.
- Evaluar si el análisis de costo-beneficio orientado al rediseño de actividades del personal en una organización, es una herramienta pertinente y relevante en el proceso de toma de decisiones, para buscar mejores niveles de rentabilidad.

3. MARCO TEÓRICO

Hoy en día las organizaciones que buscan fortalecer su posición en el mercado y que proyectan sus objetivos en el largo plazo, por medio de la innovación, la eficiencia en sus tiempos de respuesta, la presentación de información en tiempo real, el uso de tecnologías actualizadas y las buenas prácticas con sentido de responsabilidad social, deben apostar por la gestión al cambio, para mantener actualizados sus procesos y procedimientos y generar un alto valor agregado en su cadena de producción de bienes y servicios.

“En la sociedad del aprendizaje en que vivimos, caracterizada por el cambio permanente, las empresas necesitan ser capaces de recrearse a sí mismas para actuar más eficientemente. Esto sólo es posible generando una transformación cultural profunda, un Aprendizaje Transformador Generativo que las convierta en empresas que aprenden” (Fernández, M. A. 2009).

Estos procesos implican el rediseño o supresión de diversas actividades en una organización, dependiendo de las variables analizadas y los objetivos y metas propuestas; sin embargo, en la mayoría de los procesos de gestión del cambio, se incorpora la necesidad de redistribuir o eliminar actividades o funciones del personal de una organización, buscando mejorar los tiempos de respuesta, o la tecnificación de los procesos de producción.

“Las organizaciones contemporáneas enfrentan mercados cada vez más turbulentos y mutables del punto de vista tecnológico, económico y social, necesitando dar respuestas adaptadas para que se mantengan productivas y para sobrevivir a las presiones que esos mercados ahora les ejercen” (Fraga, S. 2014).

Estos enfoques enmarcan que las actividades desarrolladas por el personal, deben ser transformadas permanentemente y mantenerse a la par de la tecnología y las necesidades del mercado, pero al mismo tiempo, deben ser acompañadas de una constante toma de decisiones en materia del beneficio económico que estos rediseños pueden recaer sobre la organización.

De esta manera, para caminar en esta dirección, la empresa precisa de un sistema de estructuración que permita el alineamiento de la organización y de la cadena de valor de sus productos y servicios en esta dirección. “Un modelo de negocio nuevo que genera oportunidades increíbles y valor para la empresa que trata de producir y consumir bienes pensando en el mañana” (Blasco, J. 2012).

“La Gestión Empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y la tecnología será el principal agente para el cambio económico” (Hernández, H. 2011).

De igual forma, la búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos financieros en una organización debe orientarse a la mejora en la producción o prestación de servicios en términos de efectividad y mínimo uso de recursos tangibles e intangibles, que generen un mayor impacto o beneficio social y un menor impacto ambiental, en marco de las buenas prácticas que hoy en día, elevan el valor agregado de las organización en el mercado.

En este sentido, cada vez que se plantee un rediseño organizacional para mantener el posicionamiento por parte de una empresa, se deben recurrir a identificar variables y diseñar y construir herramientas que faciliten la toma de decisiones y que permitan cuantificar el impacto o beneficio económico de tomar dichas decisiones, es allí donde el uso de un análisis de costo-beneficio y sus respectivos soportes técnicos y metodológicos, adquieren una relevancia para el tomador de decisiones, quien podrá proyectar y costear los impactos económicos de una redistribución de actividades de sus empleados, o una eliminación de procesos innecesarios o cuellos de botellas entre otros. “Esta lógica de razonamiento permite incorporar, entre otros, el concepto de eficiencia económica, que no es más que la obtención del mayor beneficio posible (salud) al menor costo posible” (Varian, HR. 1994).

Los cambios y presiones que emergen del entorno en que las organizaciones se encuentran son cada vez más frecuentes y rápidos, presentando importantes desafíos para las organizaciones. Para ello, es indispensable evolucionar: dejar de pensar que la salud de los empleados es un medio que permite alcanzar una finalidad, y considerarla como un fin en sí mismo, es decir, como un valor estratégico en los objetivos de la empresa. “Más si se tiene en cuenta que este tipo de organización no sólo afronta la crisis con mayores tasas de éxito, sino que sale fortalecida” (Salanova, M. 2009).

De igual modo, los productos y/o servicios que ofrece una organización, se relaciona con una reducción de costos, mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados, así como de la propia organización se incrementa. “Pero también, una organización saludable tiene como objetivo que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos/mercados, así como con el rediseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios” (Salanova, M. 2009).

De esta manera, este documento construye una metodología y la aplica directamente al análisis del costo-beneficio, de las actividades que se desarrollan por parte del personal antes y después de la gestión del cambio, y supone un instrumento de valoración para la toma de decisiones útil y relevante al momento de aprobar o no una gestión del cambio, que rediseñe las labores de los trabajadores en una organización.

De igual manera, las implicaciones prácticas que supone la aplicación de este instrumento estandarizado de análisis y toma de decisiones, contiene la utilidad metodológica de lograr incorporarse a cualquier tipo de negocio y cualquier tipo de organización que busque una gestión del cambio dirigida al desarrollo de actividades o funciones de sus trabajadores, facilitando el entendimiento de los beneficios económicos de estas propuestas y proyectando el alcance de este tipo de transformaciones organizacionales. "El verdadero costo de una inversión no es la cantidad de dinero que gastamos en la misma, sino los beneficios que dejamos de obtener mediante la mejor alternativa a nuestro alcance" (Pinto, JL. 1998).

Las implicaciones, alcances, usos y evaluación que se han realizado con los análisis de costo-beneficio propuestos en los diversos sectores o mercados son referenciados por sus particularidades en su implementación y en su objetivo primario, encontrando que los análisis de costo-beneficio han buscado entre algunos objetivos y resultados los siguientes:

“La evaluación costo-beneficio de las intervenciones en calidad de programas que elevarían el costo de cada citología en 32.7% en México” (Hernández, P. 1997). De igual manera en México, también se realizó un análisis del control de la contaminación del agua y el aire; a través de la evaluación costo-beneficio, donde se sintetizaban estudios sobre el control de la contaminación, en los cuales se cuantifican los daños causados por diversas categorías de contaminantes del aire y

del agua, proporcionando un sólido contexto empírico que puede facilitar la toma de decisiones para la protección ambiental (Freeman, A. 1987).

“En Venezuela se realizó un análisis del costo-beneficio de la vacunación contra la hepatitis B en trabajadores de hospitales en función del costo de la vacunación de dichos trabajadores” (Fernández, B. 1991). Por su parte en Colombia se desarrolló un análisis de costo-efectividad de la vacunación contra influenza pandémica en mujeres embarazadas, “donde se buscó estimar la relación costo-efectividad de la vacunación contra influenza pandémica, evaluando los costos de atención que pudiesen haber sido evitados” (Choconta, L. 2012). De igual manera en Colombia se ha utilizado este tipo de investigación y análisis para establecer el costo-beneficio del tráfico de drogas para la economía colombiana (Urrutia, M. 1990).

Desde otra perspectiva, en México, la Iniciativa Regional sobre SIDA para América Latina y el Caribe, también ha utilizado este tipo de análisis cuantitativo para soportar sus argumentos y los resultados esperados en el ámbito de la salud pública, mediante un análisis de los tratamientos para el SIDA y padecimientos asociados (costos y efectividad) (Rio, C.1996).

De igual manera, en México, se utilizó el análisis de costo-beneficio para determinar el impacto general del Programa gubernamental sobre el bienestar y cuan ventajosamente se alcanzan dichos impactos con relación a instrumentos de política alternativos, determinando si los beneficios excedían los costos y en qué magnitud (Coady, D. 2000).

Por último, otro ejemplo de la aplicabilidad del análisis del costo-beneficio, desde un ámbito de agronomía aplicada en Colombia, se realizó mediante un modelo evaluación costo-beneficio de la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales, “que consistió en formular, planear, diseñar, implementar y hacer seguimiento a

estrategias y acciones de gestión de información geográfica, garantizando la calidad de los productos y servicios para sus usuarios” (Morera, A. 2011).

Estos ejemplos suponen un campo de acción muy variado en el cual, los objetivos perseguidos y los resultados obtenidos varían de acuerdo al sector e intención de la evaluación o análisis propuesto; sin embargo, refleja diversos campos de acción y la utilidad que provee la realización de un análisis de costos-beneficio para la toma de decisiones, independientemente de la organización o sector que realice dicho análisis.

De esta manera, este marco de referencia propone diversas utilidades de un análisis económico y de una cuantificación de los costos y beneficios esperados al tomar o no una decisión en una organización, y es el objetivo principal de este documento validar un instrumento de análisis estandarizado para estimar las relaciones de costo-beneficio en una metodología que pueda ser aplicada para toda organización que dese implementar un rediseño organizacional y que dicho instrumento se convierta en una herramienta para la toma de decisiones por excelencia y de alcances y argumentos más que suficientes para cuantificar escenarios donde se evalúen cambios o transformaciones organizacionales en el desarrollo de actividades por parte del personal en todo tipo de organización.

“En este sentido, en el análisis costo-beneficio, los economistas se interesan sólo de los costos para alcanzar una determinada meta, en el análisis costo-beneficio, tanto los costos como los beneficios de una política o programa se miden y se expresan en términos comparables, el análisis costo-beneficio es la principal herramienta analítica utilizada por los economistas para evaluar las decisiones. Ésta se utilizó por primera vez en EEUU a comienzos del siglo XX para evaluar los proyectos de desarrollo hídrico del U.S. Army Corps of Engineers. En la actualidad este análisis se utiliza en todo el sector público-privado. Algunas veces sirve como guía para la selección de políticas eficaces, otras veces hace uso de él alguna institución para justificar qué desea hacer, en otras ocasiones se utiliza para

proponer o detener nuevas reglamentaciones, o restar efecto a las antiguas” (Field, B. 1995).

De acuerdo a lo anterior, el análisis propuesto con la construcción de una metodología y una herramienta estandarizada para toda organización, selecciona dos momentos o escenarios como mínimo, en los cuales se realiza una comparación de un estado actual de una situación y luego la contrasta contra un estado hipotético de la misma situación planteada, pero con inclusiones o mejoras en su contexto o procedimiento, lo cual orienta un nuevo escenario, donde los costos pueden o no ser inferiores a los nuevos beneficios presentados.

El enfoque costo-beneficio supone que se debe considerar tanto los beneficios como los costos de los programas y políticas. Esto, a menudo, coloca a los estudios de costo-beneficio en el centro de las controversias políticas sobre muchos asuntos. “En los enfrentamientos políticos que caracterizan muchos de los problemas suelen constituirse grupos de personas cuyo mayor interés se concentra en los beneficios, así como grupos que principalmente se interesan por los costos” (Field, B. 1995).

Es así que la construcción del análisis de costo-beneficio en el mundo se ha estructurado de una forma particular para cada organización, concentrando sus esfuerzos en el objetivo de la disminución de costos y mayores beneficios económicos, y este documento reúne las buenas prácticas de la implementación de los análisis de costo-beneficio en diversos países y sectores y construye una metodología y una herramienta estandarizada para toda organización o agente evaluador, que desee aplicar un análisis de costo-beneficio a un rediseño organizacional, y de esta manera lograr una toma de decisiones más robusta y argumentada en un análisis cuantitativo de escenarios proyectados.

Para lograr esto, se parte de que la técnica original de evaluación económica es el análisis de costo beneficio, que es básicamente una contabilización de costos y resultados en términos monetarios. De ella se han derivado otras, bien para dar respuesta a distintas necesidades o para obviar las dificultades de realización. “Este análisis constituye una forma de evaluación económica que se remonta a los estudios de A.J. Dupuit (ingeniero francés que ya en 1844 la aplicaba para determinar la utilidad y la viabilidad económica de las obras públicas), en la que tanto los costos, como las consecuencias (beneficios) de un proyecto, vienen expresados en términos monetarios. Además permite identificar la opción que maximiza la diferencia entre beneficios y costos, que es, en teoría, la opción que maximiza el bienestar de la sociedad, lo cual nos ofrece un criterio de decisión claro. La principal ventaja de este enfoque es que permite la comparación entre cualquier tipo de proyecto, programa u opción; por otra parte, permite confrontar el beneficio neto de un proyecto determinado con la opción de no hacer nada” (Gálvez, A. 1999).

Ahora bien, este documento busca atender contingencias estratégicas y toma de decisiones en el manejo de recursos financieros y humanos, donde la tercerización o supresión de diversos procesos o actividades (entre otros), disminuyen costos y aprovechan la actualización y especialización de conocimientos de las organizaciones.

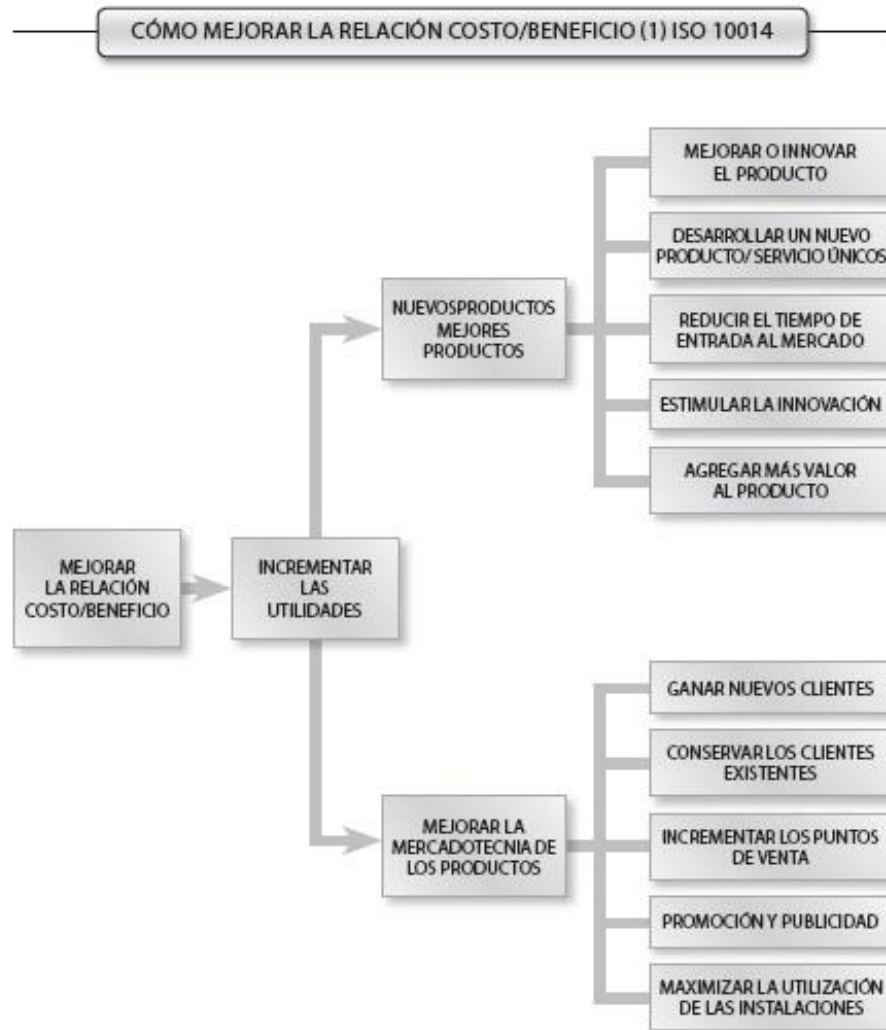
El análisis de costo-beneficio trata de identificar y cuantificar los costos y los resultados de diversas opciones o procedimientos alternativos para alcanzar un mismo objetivo, en donde los costos vienen expresados en términos monetarios, y las consecuencias, en unidades físicas o naturales. “Por ejemplo, número de vidas salvadas o número de días libres de enfermedad. En los resultados de este tipo de análisis, los costos netos se relacionan con un solo indicador de efectividad, por ello, es preciso que los principales resultados de todas las opciones relevantes

puedan ser expresados por el mismo indicador de efectividad, aunque éste pueda tomar, para cada opción, una magnitud diferente” (Gálvez, A. 1999).

“Desde el ámbito de la gestión integral de sistemas de calidad, en Colombia, adaptando la norma ISO 10014, también se puede encontrar el uso y aplicación de los análisis de costo-beneficio, al mejorar las condiciones para toda organización a través del incremento de utilidades y a través de la reducción de costos (objetivo perseguido en la norma ISO 10014)” (Perdomo, A. 2007).

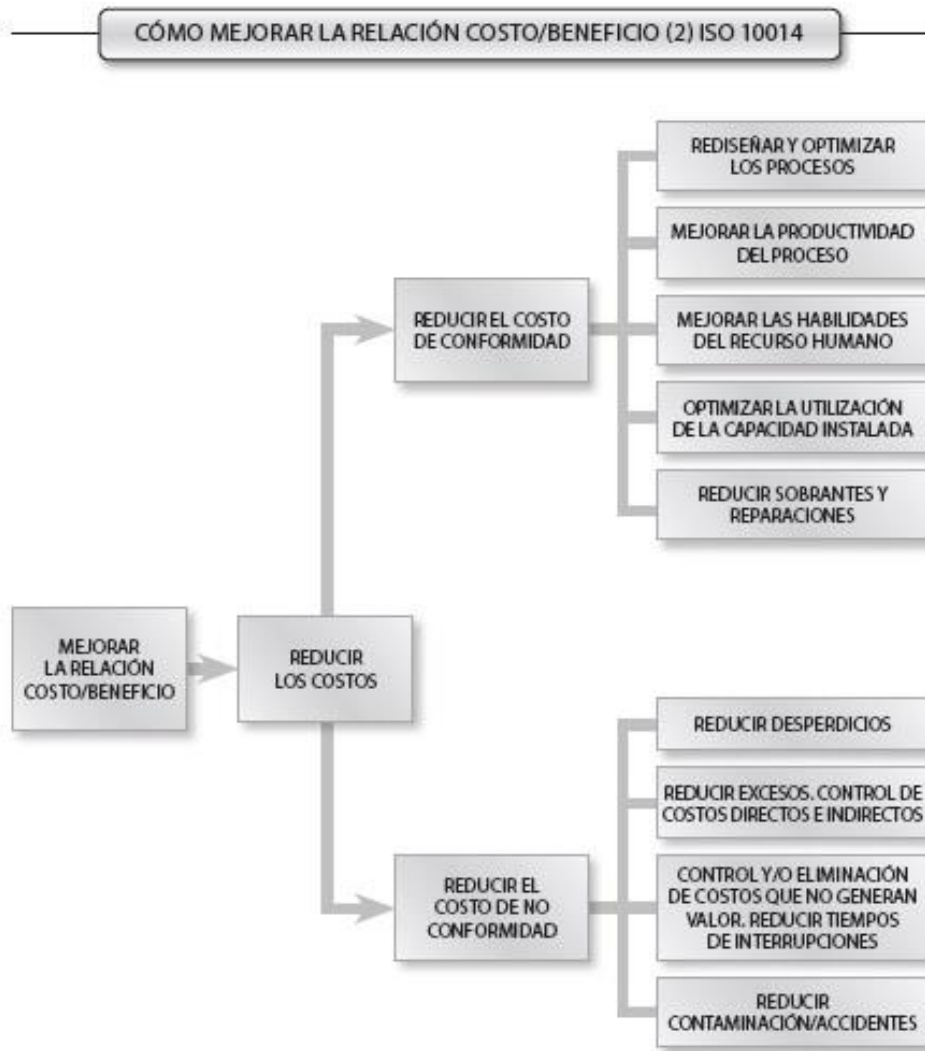
Esta posición, desde un punto de vista de planeación estratégica enfocada a los procesos y eficiencia administrativa, se puede evidenciar en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 1 Como mejorar la relación costos/beneficio ISO 14001 en términos de Utilidad



Fuente: Perdomo, B. (2007) Administración de los costos de la calidad.

Ilustración 2 Como mejorar la relación costo/beneficio ISO 14001 en términos de Costos



Fuente: Perdomo, B. (2007) Admnsitracion de los costos de la calidad.

Ahora bien, este marco de referencia previamente expuesto, sus aplicaciones en diferentes países y sectores y su relevancia como herramienta para la toma de decisiones, hace del análisis de costos-beneficio, una estrategia gerencial para la toma de decisiones, con herramientas de valoración o cuantificación de alternativas

proyectadas o sugeridas, a través de una evaluación económica de los beneficios esperados.

En términos prácticos, “una evaluación económica se define como un análisis comparativo de cursos alternativos de acción en términos de sus costos y consecuencias. Su resultado principal se expresa como la razón incremental de costo-efectividad, que se describe con el siguiente algoritmo” (Drummond, O. 1997):

$$\Delta C_i / \Delta E_i = \frac{C_1 - C_2}{E_1 - E_2}$$

Dónde:

C_1 y E_1 representan los costos y efectos del programa de mayor efectividad (normalmente el programa nuevo) y

C_2 y E_2 representan los costos y efectos del comparador (normalmente el programa actual).

En conclusión “las organizaciones deben desarrollar capacidades internas que permitan a los colaboradores ampliar la base de conocimiento mediante el uso, observación y análisis de nuevas y diversas tecnologías para explorar diferentes mercados con el apoyo de la gestión empresarial” (Mayorga, E. 2010, p. 17). Una de estas ampliaciones de conocimiento desembocan en el rediseño de procesos y actividades realizadas por el talento humano en una organización, con el fin de generar nuevos valores y niveles de competitividad; por lo tanto, el aprendizaje organizacional se convierte en el principal mecanismo de participación activa de las personas, que facilita el desarrollo de las capacidades, para concebir ideas, ampliar la base de conocimiento y derivar cambios que mejoren el desempeño de los individuos y generen progreso organizacional.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación propuesta es de carácter exploratorio y analítico toda vez que busca realizar la aplicación de un determinado enfoque de análisis a los eventuales cambios en el manejo del talento humano que implica el cambio o rediseño en las organizaciones, con el fin de identificar si dicho tipo de análisis resulta pertinente y útil para la toma de decisiones a la gerencia, orientada a la gestión del cambio.

Mediante procesos de evaluación es posible analizar diferentes proyectos y pronosticar su éxito basándose en el cumplimiento de los objetivos, lo que nos abrirá un panorama para identificar cual de todas las opciones posibles se ajusta más a las necesidades en cuestión de beneficios, costos y riesgos implicados previo, durante y post al proyecto (TCA – Software Solutions).

El trabajo propuesto asume la condición de investigación descriptiva por cuanto ilustra las condiciones y los requerimientos que caracterizan la gerencia orientada al cambio y qué tipo de procesos, desata al interior de las organizaciones. La metodología aplicada consulta y utiliza diversas fuentes de información y de aplicación de casos exitosos (como se menciona en el marco teórico), para construir un instrumento de valoración con alcance analítico que caracterice y estime los beneficios económicos de llevar a cabo una reorganización del personal y sus respectivas labores en una organización, a través de reducción de tareas, cuellos de botella, cantidad de personal u otras opciones, “se consideran los beneficios económicos, sociales y de gestión, teniendo en cuenta el resultado generado a los actores involucrados” (Agesic 2013).

Esta construcción se realiza teniendo en cuenta la aplicación de operaciones matemáticas para el cálculo del tiempo estimado en el desarrollo de actividades, el costo de elementos conexos a la realización de actividades y los costos asociados para el desarrollo de una actividad desde el ámbito organizacional, como es el caso de los servicios públicos y el canon de arrendamiento de las sedes de la organización evaluada, entre otros.

Esta metodología establece como variables *independientes* los procesos o procedimientos de una organización que enmarcan el desarrollo de productos o servicios; como variables *dependientes* identifican las actividades que se desarrollan en cada proceso o procedimiento (con sus respectivos costos asociados); y a su vez, la metodología identifica una variable de *control*, que busca un objetivo financiero, bien sea de aumento de ingresos o utilidad, o disminución de costos, entre otros.

El análisis de sensibilidad permite probar, bajo diferentes escenarios, la fuerza y la solidez de las hipótesis, los datos y la lógica de la intervención que subyacen el análisis económico. Además permite reconocer la incertidumbre de los resultados esperados. Cualquier estimación prospectiva supone supuestos de comportamiento, las hipótesis sobre la lógica vertical y sobre los vínculos de causalidad que permiten la atribución de un beneficio particular o el costo de los bienes y / o servicios prestados o utilizados (BID).

Al culminar la planeación, diseño y construcción de la metodología propuesta, se busca estimar la correlación que existe entre la eficiencia en el rediseño organizacional y la disminución de costos asociados en una organización. Un estudio típico de viabilidad puede incluir información sobre el contexto económico e institucional, la demanda prevista, la tecnología disponible, el plan de producción, las necesidades de personal, la escala del proyecto, su ubicación, los consumos intermedios materiales, el calendario de ejecución, las fases de desarrollo, la planificación financiera y los aspectos medioambientales (Comisión Europea 2003).

La metodología aplicada busca identificar los alcances de un rediseño organizacional a través del cambio de actividades o procesos, que desarrolla el talento humano, para establecer orientaciones para la toma de decisiones gerenciales, con base en el análisis e interpretación del costo-beneficio esperado. Ahora bien, el diseñar y aplicar un instrumento que facilite el análisis de los costos-beneficios esperados al realizar un rediseño organizacional, se logra al evaluar si este tipo de análisis, es una herramienta pertinente y relevante, para buscar mejores niveles de rentabilidad.

5. ANÁLISIS PROPUESTO POR EL COSTO-BENEFICIO

Una vez se ha decidido realizar un rediseño organizacional y se ha logrado comprender la relevancia del mismo en marco de un desarrollo del mercado y de las herramientas tecnológicas para la prestación de servicios o elaboración y distribución de productos por una organización, es decisivo para una gerencia o líder organizacional, enfocar su esfuerzo en tomar las decisiones relacionadas con un cambio organizacional que mejore beneficio y puedan contraer a la organización, reduciendo riesgos inherentes al cambio y buscando cumplir el objetivo de sostenibilidad en el tiempo, de toda organización.

De esta manera, una de las mayores inquietudes para toda organización que empieza este proceso, es conocer si las implicaciones de incorporar nuevas actividades, nuevas tecnologías o nuevas tecnificaciones en sus factores productivos, les generaran un mayor o menor beneficio económico en el tiempo, y generalmente estas decisiones siempre vienen acompañadas de una transformación de las actividades o funciones que desarrollan los trabajadores, en una organización.

El análisis de costo-beneficio presenta un análisis económico del valor que puede llegar a tener un elemento o actividad y su respectiva utilidad o margen de ganancia esperado, al momento entregar dicho servicio o bien al mercado; la herramienta planteada en este documento permite la evaluación y estimación de los beneficios económicos esperados, enfocado a la reducción de actividades del personal en una organización, lo cual brinda una herramienta estructurada para la toma de decisiones, desde un punto de vista financiero.

Ahora bien, el análisis de costo-beneficio permite evaluar una cadena de valor orientada a objetivos en una organización, costear sus factores y actividades necesarios, para lograr producir un bien o servicio, facultando al tomador de decisiones de evidenciar niveles de competitividad y desempeño no solo del personal de una organización, sino también del producto o servicio que se está ofreciendo hacia el

mercado. “El Análisis Costo-beneficio sirve para evaluar si un proyecto de inversión o una política pública aportan beneficios a la sociedad que compensen los costes que supone su ejecución” (Rus, G. 2008, p. 361).

El análisis de costo-beneficio es un instrumento de valoración que evidencia el valor de una actividad o producción de un bien, en marco de los procesos y procedimientos en una organización y en este documento se busca construir un modelo que calcule un escenario en el cual, se establezcan dichos valores antes y después de un rediseño organizacional, que reestructure o disminuya las actividades del talento humano necesario para una organización, en la prestación de servicios o entrega de productos, después de redefinir su alcance, sus herramientas y estrategias tecnológicas.

Esta tecnificación de los procesos, busca disminuir los recursos financieros necesarios en una organización para cumplir con su objeto económico, y está construida de tal forma, que logre calcular una disminución en el impacto ambiental que puede incurrir una organización en la elaboración de productos o servicios, buscando armonizar los objetivos económicos de una organización, con la minimización del impacto negativo en el medio ambiente y en la calidad de vida de la sociedad. El beneficio esperado será de esta manera, calcular los tiempos y movimientos del talento humano en una organización, los factores conexos en el desarrollo de actividades para la prestación de servicios o elaboración de productos, como es el caso de factores de arrendamiento, servicios públicos y papelería, entre otros, y el impacto de una transformación en el desarrollo de las actividades requeridas para la producción de un bien o servicio, en una organización.

Para estimar los beneficios esperados de esta propuesta, se aplicaran cifras hipotéticas en la herramienta propuesta, que evidencie el alcance del modelo y su utilidad para la toma de decisiones, logrando presentar el beneficio esperado al utilizar esta metodología y el alcance de los cálculos, que se realizan en ella, para hallar un objetivo propuesto por cualquier tipo de organización; construyendo este desarrollo como un modelo teórico que pueda aplicarse ante cualquier rediseño organizacional

que afecte el desarrollo de actividades o procedimientos para la prestación de servicios o elaboración de productos.

Los resultados obtenidos al realizar el análisis de Costo–Beneficio, establecen un marco conceptual para la toma de decisiones que facilita la reducción de costos asociados a un proceso, y logra a través de las Buenas prácticas, reducir los riesgos asociados al destinar su capacidad instalada y de talento humano, en tareas ineficaces que destruyen el valor de la Entidad; esta metodología y su respectivo instrumento de valoración, es aplicable a cualquier organización que preste servicios, o que produzca bienes y que asocien las actividades anteriormente descritas, con procesos de producción, en los que intervienen personas o maquinas, y que el tiempo de destinación, para realizar una u otra labor, es costeable e identificable.

Ahora bien, para el caso específico del análisis descrito con anterioridad, el estudio de Costo–Beneficio se realizará a través de una matriz, que logre comparar el costo en que se incurre, frente a la expectativa de recaudo o beneficio, e identifica el momento en el cual, la relación Costo–Beneficio se vuelve negativa. El informe de Costo–Beneficio que resultará del análisis de la metodología presentada y los resultados obtenidos, podrá ser actualizado periódicamente, expresándolas a valores constantes, teniendo en cuenta para ello la inflación anual y demás datos de referencia que se consideren pertinentes, de esta manera, se asegura que el instrumento de valoración y la metodología puedan ser sostenibles en el tiempo y su actualización sea un proceso simplificado, que involucre la coyuntura del mercado.

Ahora bien, el análisis del costo-beneficio de un proyecto, como se menciona en el contenido de este documento, valora en un horizonte de tiempo determinado, los beneficios proporcionados por una inversión o un rediseño, que supera los costos en los cuales se incurrieron por parte de una organización. “En el caso de proyectos de inversión más enfocados al sector privado, se está evaluando un proyecto que ayuda a generar ingresos o reduce costos en periodos futuros de análisis, los tiene las siguientes características” (Mascareñas, J. 2010, p. 133):

Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano

- Implica que la organización comprometa una importante cantidad de dinero
- Se espera que generen rendimientos a lo largo de varios años
- Como lo anterior no es seguro, siempre conllevan riesgo

“Para lograr un análisis de este tipo de proyectos de inversión, se deben desarrollar los siguientes pasos” (Ibíd. p. 135):

- Determinar el costo inicial del proyecto de inversión, donde se puede incluir la adquisición de equipos, los costos de su instalación, los costos de aprendizaje de operarios, etc. Normalmente, este costo tiene lugar el primer año del proyecto.
- Determinar los flujos de caja que se espera genere el proyecto a lo largo de su vida, lo cual implica estimar los cobros y pagos futuros, los ahorros y costos y el periodo o tiempo del proyecto.
- Por último se requiere valorar el proyecto comparando el valor de los flujos de caja generados con el costo inicial, con el objeto de saber si aquellos son superiores a este.

De esta manera, el análisis y evaluación de proyectos de inversión estiman un escenario donde el instrumento de valoración del costo-beneficio aplicado al rediseño organizacional de las actividades realizadas por el personal en una organización, enfoca su alcance y sus esfuerzos en estimar beneficios o rendimientos de efectivo.

“Cuando se plantee un análisis de costo-beneficio en un escenario donde se implique una inversión inicial (para lograr un rediseño y una transformación empresarial), se tendrán en cuenta” (Mascareñas, J. 2010, p. 138):

- a) El plazo de recuperación: tiempo que se tarda en recuperarse el costo o desembolso inicial de una inversión realizada; el cálculo de este factor se realiza

sumando los flujos de cada de cada periodo futuro, hasta alcanzar la inversión inicial.

- b) El umbral de rentabilidad: establece a partir de que volumen de ventas se comenzara a ganar dinero o generar rentabilidad; este cálculo se realiza con base en la demanda de productos o servicios, la cuota de mercado de la organización, la cuota de mercado de la competencia y la capacidad de producción para alcanzar dicho objetivo, teniendo en cuenta los nuevos costos fijos y variables generados por las inversiones realizadas, recordando que en este análisis no todas las variable se comportan linealmente y no necesariamente una unidad producida y vendida, impactara directamente y en forma lineal a las ganancias obtenidas por las demás unidades producidas en una organización.
- c) El apalancamiento operativo: hace referencia la relación que existe en los costos fijos y variables para alcanzar mayores niveles de rentabilidad, este se calcula midiendo los niveles de rentabilidad con base en la relación más adecuada entre costos fijos y variables, entendiendo que entre más altos sean los costos fijos (apalancamiento operativo), se aumentara el margen de ganancia una vez se supere el umbral de rentabilidad, pero un menor apalancamiento operativo, requerirá de una mayor cantidad de ventas para alcanzar el umbral de rentabilidad. Las dos condiciones son favorables, dependiendo de los objetivos de la organización.
- d) El rendimiento sobre el capital invertido: busca estimar la rentabilidad de la totalidad del capital invertido, teniendo en cuenta el beneficio antes de intereses después de impuestos y el capital invertido inicialmente. Este cálculo evidencia que cuando se disminuye este factor de análisis, se está destruyendo valor y la organización no está tomando la decisión correcta en sus inversiones realizadas, caso contrario, cuando se genera valor y se identifica una decisión de inversión acertada.

6. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL, BASADO EN EL COSTO-BENEFICIO, DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL

Para proponer estrategias de planificación, diseño, control y seguimiento de procesos productivos, y para mejorar indicadores de productividad en una organización, se deben establecer oportunidades de negocios sostenibles que generen valor económico y social y que puedan limitar los riesgos inherentes a la coyuntura social, económica y política del mercado. Estas nociones buscan fortalecer en palabras de la WorldComission (1987): “la sostenibilidad de una organización en el tiempo, donde el concepto de sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones futuras”.

De esta manera, al identificar, reducir y eliminar cuellos de botella, riesgos en la entrega de suministros o productos y por medio de la reducción de costos, toda organización se ha remitido al concepto de Buenas prácticas, como un factor que a través de la experiencia y la metodología de prueba-error, ha definido criterios y estrategias que fortalecen la capacidad de una organización, para afrontar diferentes desafíos en el mercado y le permiten posicionarse y mantenerse en el sector en el cual, se desempeña.

De igual forma, estas estrategias hoy en día, combinan diferentes métodos que procuran que los procesos productivos para la producción de bienes y servicios sean eficientes y generen un alto grado de competitividad, mejorando las cadenas de suministro y evitando el desperdicio de tiempo, materias primas u horas laborales, que podrían destruir el valor de una organización y disminuir la generación de valor agregado en la concepción de conocimientos y de productos de toda empresa, estos procesos son armonizados mediante rediseños organizacionales periódicos que buscan el fortalecimiento organizacional.

Ahora bien, el mejoramiento en el rendimiento de los procesos de todo negocio, están basados en la combinación de métodos como las *Buenas prácticas*, *Six Sigma*, *BPM*, entre otros, que integran la gestión de operaciones para la correcta administración de las cadenas de valor y evitan la pérdida de las capacidades de una organización, para satisfacer la demanda de sus bienes y servicios. Lo que establece que toda organización debe programar un proceso de inclusión de herramientas que reduzcan los costos asociados y le permitan enfocarse a la satisfacción de la demanda de productos o servicios que son solicitados por la sociedad. “La productividad es su principal sustento, pero, ¿qué factores implica esta palabra? Significa trabajar con mayor eficiencia, reducir costos y desperdicio de tiempo, esfuerzo humano, recursos económicos y materiales” (García, 2011).

En este sentido, una organización que se encuentra desarrollando un análisis de *Costo-beneficio*, que le permita una toma de decisiones más efectiva y eficiente, en marco de las *Buenas prácticas* y la *Reducción de Costos*, en donde a través de un instrumento de valoración, se estimen y se valoren las actividades en las cuales incurren los empleados de la organización, para llevar a cabo una actividad específica, podrá construir una metodología, y medir el impacto y el beneficio de aplicar una herramienta de análisis de *Costo-beneficio*, que demuestre por medio de la cuantificación y valoración de actividades, hasta que momento debería llevarse a cabo un proceso, que hasta cierto punto, podría destruir valor y generar pérdidas económicas para la organización, y a su vez, podrá estimar el valor de realizar una misma actividad antes y después de un rediseño organizacional, que para el caso aplicado de este documento se orienta a un rediseño organizacional enfocado al talento humano y sus respectivas actividades en toda organización.

La reconocida firma consultora PriceWaterHouseCoopers – PWC Colombia menciona como uno de sus principales retos, en su página oficial en Colombia, que por un lado una organización busca crecimiento, por otro lado, la demanda de reducir costos nunca desaparece. Hay que encontrar una manera de hacer las dos de manera simultánea; desarrollar una estrategia de reducción de costos que maximice la

eficiencia sin comprometer el potencial de crecimiento es una propuesta compleja. Hay que resistir la presión de hacer cortes indiscriminados o recortes de personal en la organización; el trabajo es recortar el exceso – no cortar el núcleo. Se necesitan identificar las competencias críticas o misionales donde la eficiencia puede ser mejorada, ajustar y consolidar funciones no críticas o misionales y reinvertir los ahorros en activos críticos para el negocio.

Para lograr este objetivo, este documento propone un instrumento que permita a la organización, elaborar un estudio de Costo-beneficio, de reconocido valor técnico, para determinar situaciones o momentos en que los costos relacionados sean superiores a los beneficios estimados o esperados, es decir que no se obtenga beneficio alguno y proceder a ordenar su rediseño.

“Este análisis se fundamenta en la metodología de costeo ABC (sistema de costos basado en actividades) y en la metodología ABM (Gerenciamiento Basado en Actividades), la cual se basa en que los diferentes recursos son consumidos por las actividades y éstos a su vez, son consumidos por los objetos de costos, posteriormente se deben gestionar y conocer las actividades y tareas interrelacionadas para cumplir los objetivos de una organización” (Casari-Baldini, 2013).

Esta premisa establece que es posible realizar una evaluación donde se estimen los beneficios y los márgenes de utilidad, superando los costos o inversiones que se realicen en la producción de un bien o servicio en una organización, realizando un rediseño organizacional que disminuya los procesos, procedimientos, cantidad de actividades, cantidad de personas o tecnificación de la cadena de producción, entre otros.

Bajo estas consideraciones, el análisis de costo-beneficio debe apoyar la toma de decisiones en el marco de un rediseño organización enfocado al talento humano, para calcular y plantear los escenarios necesarios para responder si el costo de la solución

planteada en el rediseño sobrepasa el costo del problema a tratar, o si resulta más costoso de implementar, o por el contrario, si esa solución reduce los costos y gastos asociados en la cadena de producción de una organización, de tal manera, que sus márgenes de ganancia se incrementen, al implementar una estrategia de rediseño organizacional (Chávez, N. 2013).

Al lograr identificar esta relación de factores y costear o valorar cada actividad y cada elemento inmerso en la realización de actividades, se puede evidenciar que funciones o que recursos pueden ser suprimidos o reducidos para lograr una eficiencia mayor en la producción de bienes o servicios y consecuentemente, aumentar los márgenes de ganancia, después de reducir los costos asociados en la cadena de producción en una organización. Para lograr estos resultados propuestos y el respectivo impacto en el mediano y largo plazo, que busca este documento, la metodología a ser implementada para establecer el análisis de *Costo-beneficio* es la siguiente (la cual puede ser consultada en el Archivo Microsoft Excel, denominado: Anexo Modelo de Análisis Costo Beneficio):

6.1 Primera Etapa:

Identificar los procesos y procedimientos para desarrollar las labores objeto de análisis, en las cuales una organización enmarca sus actividades y distribuye sus esfuerzos para lograr un producto/servicio, o un eslabón en la cadena de producción o de valor de una compañía.

6.2 Segunda Etapa:

Definir las actividades realizadas en los procesos o procedimientos de la organización y organizar la información en una tabla de fácil entendimiento, teniendo en cuenta que dichas actividades o funciones específicas, agreguen valor y sean identificables y medibles; como se observa en la Tabla 1:

Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano

Tabla 1: Definición de Actividades y Procesos

PROCESO/PROCE DIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS/FUNCIONES
REVISIÓN Y FACTURACIÓN	Recepción de facturas	Recibir documentación. Convalidar información en sistemas de información Validar entrega de producto o realización de actividad/gestión
	Verificación de la obligación y soportes que justifiquen la misma	
	Proyección del documento de cuenta de cobro	
PAGOS	Recepción de la cuenta de cobro	Recibir documentación
	Realización del pago	Revisión de registros contables para disponibilidad de presupuesto.
Realizar la transferencia de los recursos a las cuentas indicadas		

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso ficticio en una organización

6.3 Tercera Etapa:

Identificar los perfiles o cargos, del talento humano inmerso en la realización de las tareas o funciones, de cada actividad y los recursos o insumos conexos, que se consumen en estas actividades, como es el caso del reconocimiento a uso predial, papelería, servicios públicos, entre otros, como se observa en la Tabla 2:

Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano

Tabla 2: Relación del Personal Involucrado en el desarrollo de Actividades

ACTIVIDADES	TAREAS/FUNCIÓNES	RRHH	RECURSOS CONEXOS			
		PERFIL/CARRERA	Arriendo	Comunicaciones	Papelería	Servicios Públicos
Recepción de facturas	Recibir documentación	Auxiliar administrativo				
Verificación de la existencia de la obligación y soportes que justifiquen la misma	Convalidar información en sistemas de información	Técnico administrativo				
Proyección del documento de cuenta de cobro	Validar entrega de producto o realización de actividad/gestión	Auxiliar administrativo				
Recepción de la cuenta de cobro	Recibir documentación	Auxiliar administrativo				
Realización del pago	Revisión de registros contables para disponibilidad de presupuesto.	Profesional				
	Realizar la transferencia de los recursos a las cuentas indicadas					

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso ficticio en una organización

6.4 Cuarta Etapa:

Se procede a estimar el valor proporcional de cada recurso, en cada actividad analizada. En el ejemplo propuesto, se evidencia la proporción de recursos conexos (servicios públicos, papelería, arriendo, etc.), calculando el valor total de cada concepto en una organización (por ejemplo el valor de servicios públicos totales pagados), para

luego dividirlo en partes iguales, en la cantidad total del talento humano (personas) de la organización evaluada, y posteriormente entre las horas mensuales (y su equivalencia en minutos) que laboran en promedio los trabajadores, logrando costear el valor por cada persona, del uso o desgaste de los recursos conexos (de acuerdo a nociones impartidas por el Departamento de la Función Pública en Colombia). Para el caso del costo asociado al talento humano se explicará su ponderación en la siguiente etapa. El cálculo de los recursos conexos puede calcularse de la siguiente manera:

$$X = ((C/R)/H)/M$$

Dónde:

X = Valor del recursos conexo evaluado.

C = Recurso Conexo total, costeado mensualmente en la organización (arriendo, papelería, etc.).

R = Cantidad total de personas que laboran en la organización, sin importar su perfil o área de trabajo.

H = Horas mensuales promedio trabajadas por un trabajador (generalmente 8 horas diarias, equivalentes a 160 horas mensuales)

M = Minutos que tiene una hora (60 minutos).

Este cálculo, permite identificar cual es el costo asociado a la realización de actividades o funciones con base en un factor de tiempo que se relaciona con la dedicación de una persona para realizar un atarea específica y que se encuentra integrada en una matriz o tabla, realizada en la etapa anterior.

6.5 Quinta Etapa:

Definir el cálculo del costo destinado al Talento Humano, por el desarrollo de una actividad o función. Para estimar el costo del talento humano, se toma como criterio de

Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano

distribución el tiempo de dedicación al desarrollo de cada actividad, para lo cual se debe diligenciar una tabla que busque relacionar la actividad desarrollada, la función que estará a cargo de una persona o perfil y la respectiva remuneración mensual o salario devengado por dicha persona.

Posteriormente se procederá a estimar el valor del tiempo de dedicación de la persona o perfil evaluado, con base en el tiempo asignado para realizar la actividad propuesta y el valor reconocido por este esfuerzo, el cual es calculado a través de su remuneración o salario, establecido en función de un minuto de su tiempo, multiplicado por los minutos de duración promedio que se tarda en realizar la actividad propuesta; como se observa en la Tabla 3:

Tabla 3: Costo del Tiempo de Dedicación del Personal

ACTIVIDADES	TAREAS/FUNCIÓNES	RRHH					
		PERFIL/CARGO	Asignación Mensual	Valor por Hora	Valor por Minuto	Tiempo de Dedicación en minutos	Costos del Talento Humano para el desarrollo de la Tarea/Función
Recepción de facturas	Recibir documentación	Auxiliar administrativo	1.200.000	7.500	125	7	875

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso ficticio en una organización

Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano

Tabla 3: Costo del Tiempo de Dedicación del Personal (continuación)

ACTIVIDADES	TAREAS/FUNCIÓNES	RRHH					
		PERFIL/CARGO	Asignación Mensual	Valor por Hora	Valor por Minuto	Tiempo de Dedicación en minutos	Costos del Talento Humano para el desarrollo de la Tarea/Función
Verificación de la existencia de la obligación y soportes que justifiquen la misma	Convalidar información en sistemas de información	Técnico administrativo	1.800.000	11.250	188	50	9.375
Proyección del documento de cuenta de cobro	Validar entrega de producto o realización de actividad/gestión	Auxiliar administrativo	1.200.000	7.500	125	50	6.250
Recepción de la cuenta de cobro	Recibir documentación	Auxiliar administrativo	1.200.000	7.500	125	7	875
Realización del pago	Revisión de registros contables para disponibilidad de presupuesto	Profesional	3.000.000	18.750	313	110	34.375
	Realizar la transferencia de los recursos a las cuentas indicadas						
TOTAL			8.400.000	52.500	875	224	51.750

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso ficticio en una organización

El formato anterior se diligencia de la siguiente manera:

- **Tareas/Funciones:** Se registran las tareas o funciones individualizadas, definidas por la organización, que son requeridas en cada proceso o procedimiento, y que a su vez son desarrolladas por un perfil o persona específica.
- **Perfil/Cargo:** Se registra el personal (perfil o cargo), que interviene en las diferentes actividades particulares de cada uno de los procesos o procedimientos.
- **Asignación mensual:** Son todas las retribuciones y remuneraciones de sueldos, salarios u honorarios, que percibe el perfil o cargo, que realiza cada actividad particular.
- **Valor por hora:** Es el valor de la asignación mensual dividido entre las horas laboradas mensualmente; se deben determinar de acuerdo a las normas que regulen la jornada laboral legal en el país o región donde se ubique la organización (en Colombia suele ser una jornada laboral de 8 horas diarias por 20 días hábiles cada mes).
- **Valor por minuto:** Es el valor de la asignación mensual dividido entre los minutos que contiene una hora, sesenta (60) minutos.
- **Tiempo de dedicación en minutos:** Este concepto, se define como el tiempo de duración que utiliza un trabajador experimentado a un ritmo normal de trabajo para el desarrollo de dicha tarea (el cual será estipulado en minutos).

A este tiempo de dedicación, se le agrega un tiempo suplementario por fatiga o ruido, dependiendo de las condiciones físicas o ambientales de cada puesto de trabajo. Para empleados administrativos o de oficina este porcentaje de tiempo suplementario se estima en un 7% (de acuerdo a nociones impartidas por el Departamento de la Función Pública en Colombia).

Para realizar el cálculo del tiempo de dedicación en minutos en realizar un tarea o función, se pueden utilizar (entre otras) las metodologías explicadas a continuación.

- **Cálculo del tiempo de dedicación:**

Método de Estándares Subjetivos: (este es el método, que se recomienda usar en toda organización, por su facilidad en la recolección de información, cálculos y entendimiento, de acuerdo al Departamento de la Función Pública en Colombia):

Es un procedimiento para medir trabajos de tipo administrativo u operacional, el cual consiste en determinar el tiempo de una tarea o función, con base en estimaciones realizadas por personas que tienen un buen conocimiento de ellas, donde se les pide a dichas personas que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea o función, dentro de un caso normal; el tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula (construida a partir de directrices del Departamento de la Función Pública en Colombia):

$$T = (Tm + 4Tp + TM) / 6.$$

Dónde:

T = Tiempo resultante.

Tm = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

Tp = Tiempo promedio asignado a la tarea.

TM = Tiempo máximo asignado a la tarea.

Al resultado de la fórmula se le suma el 7% de tiempo suplementario (este factor puede suprimirse si así lo desea el analista de la situación). En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos.

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo; como inconvenientes, tiene un grado de precisión relativo, pero aceptable.

Método de los Estándares Estadísticos.

En este método, se establece el tiempo de la tarea o función, calculando el promedio (media aritmética) de los tiempos de esa actividad en períodos anteriores, si son conocidos, y se le agrega el tiempo suplementario.

Método del Cronometraje.

Este método es aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos, en los que está muy claro su comienzo y terminación. Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado trabajando a un ritmo normal, tarda en realizar cada operación.

En una tabla se anotan los tiempos cronometrados de cada actividad, en cantidad suficiente (se recomienda hacer por lo menos 20 mediciones) para obtener un buen nivel de confianza y precisión, posteriormente, de los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio (media aritmética).

Los anteriores son métodos propuestos y definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Se puede elegir alguno de los 3 métodos anteriores o utilizar otro método con suficiente robustez para el cálculo del tiempo promedio que se tarda en realizar una actividad, para después lograr cuantificar el valor de dicho tiempo.

- **Costo del Talento Humano para el desarrollo de la Tarea o Función:** Se obtiene de multiplicar el tiempo de dedicación en minutos, por el valor por minuto de cada perfil o cargo en una organización, de acuerdo a su remuneración u honorarios mensuales, como se explicó anteriormente. Este valor se debe multiplicar por la cantidad de personas que estén involucradas en cada actividad y su respectiva tarea o función.

6.6 Sexta Etapa:

Proceso de asignación de costos transversales:

Para robustecer el análisis del Costo-beneficio, se pueden evaluar otros factores de costo/gasto que son indirectos para la realización de una actividad, estos costos pueden ser incluidos para la toma de decisiones, con un mayor impacto en una organización. Estos costos son establecidos como los recursos indirectos pero inherentes para realizar una actividad, como lo son el uso de tecnologías (computadores, tablets, celulares, etc.), herramientas e inventarios, y puestos de trabajo (mesas, escritorios, etc.), entre otros. El cálculo del costo asignado por persona para estos costos transversales se realiza de igual manera que los cálculos postulados para los recursos conexos, previamente explicados.

Ahora bien, estos costos trasladados se incluyen en el instrumento como una columna más del costeo realizado; como se observa en la Tabla 4:

Tabla 4: Costos Transversales

ACTIVIDADES	TAREAS/FUNCIONES	Costos Transversales	
		Computador	Puesto de Trabajo
Recepción de facturas	Recibir documentación.		
Verificación de la existencia de la obligación y soportes que justifiquen la misma	Convalidar información en sistemas de información		
Proyección del documento de cuenta de cobro	Validar entrega de producto o realización de actividad/gestión		
Recepción de la cuenta de cobro	Recibir documentación		
Realización del pago	Revisión de registros contables para disponibilidad de presupuesto.		
	Realizar la transferencia de los recursos a las cuentas indicadas		

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso ficticio en una organización

Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano

6.7 Séptima Etapa:

Se elabora una tabla o matriz resumen, que contenga los resultados de todas las etapas previas, se establece una columna que acumule los costos de cada tarea o función, sucesivamente, sumando la actividad evaluada a los costos de las actividades anteriores, y se fija un objetivo financiero, por el analista y tomador de decisiones; como se observa en la Tabla 5:

Tabla 5: Costos Acumulados

PROCESO/PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS/FUNCIONES	Costos Total del Talento Humano para el desarrollo de la Tarea/Función	Costos Total de los Recursos Conexos	Costos Total de los Costos Transversales	Costo Final por Tarea y Actividad	COSTO ACUMULADO
REVISIÓN Y FACTURACIÓN	Recepción de facturas	Recibir documentación.					
	Verificación de la existencia de la obligación y soportes que justifiquen la misma	Convalidar información en sistemas de información					
PAGOS	Proyección del documento de cuenta de cobro	Validar entrega de producto o realización de actividad/gestión					
	Recepción de la cuenta de cobro	Recibir documentación					
	Realización del pago	Revisión de registros contables para disponibilidad de presupuesto.					
Realizar la transferencia de los recursos a las cuentas indicadas							

Tabla 5: Costos Acumulados (continuación)

	TOTAL GENERAL					<u>XX</u>	
	OBJETIVO ESTABLECIDO	Costo Máximo asumido en el proceso de revisión y pagos				<u>\$\$\$</u>	

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso ficticio en una organización

La tabla anterior relaciona los costos acumulados por actividad, teniendo en cuenta cada factor evaluado (talento humano, recursos conexos, costos transversales, etc.), logrando identificar el costo total por actividad o proceso al interior de una organización, en el ejemplo planteado se identifica como **XX**. Este valor será el objetivo que deberá ser comparado con el objetivo planteado por el tomador de decisiones, en relación a cuanto debería costar realizar una actividad o un proceso, identificado en el ejemplo planteado como **\$\$\$**.

Con base en esta información, se podrá identificar qué actividad es más costosa dentro de un proceso, o que tarea resulta muy costosa de realizar; con esta información capturada, se procederá a estimar que tareas o actividades deberán ser objeto de estudio, para su posterior reducción de costos. Ahora bien el cálculo final que será comparable con el objetivo establecido, se realiza de acuerdo a la sumatoria de todos los costos involucrados en cada actividad y su respectivo proceso o procedimiento (definido en el ejemplo como **XX** en la Tabla 5, la cual es explicada en detalle en el Archivo Microsoft Excel, denominado: Anexo Modelo de Análisis Costo Beneficio), como se define a continuación:

$$S = \sum_{k=k}^{k+t} n_k = n_k + n_{k+1} + \dots + n_{k+t-1} + n_{k+t}$$

Fuente: Formula de costos acumulados, creada a partir modelos matemáticos vistos en la Universidad EAN.

Dónde:

S= Total de costos acumulados para todos los procesos o procedimientos evaluados, con sus respectivas actividades y tareas o funciones incorporadas.

Σ = Sumatoria de todos los elementos o recursos costeados previamente

h+t= Valor inicial del primer rubro o componente costeadado (límite inferior)

k-h= Valor final del último rubro o componente costeadado (límite superior)

nh+nk+1...= Evidencia cada uno de los rubros o componentes costeadados en la tabla anteriormente propuesta

Una vez finalizados los pasos metodológicos para la estimación del *Costo-beneficio*, de acuerdo a la aplicación de la metodología anteriormente mencionada, se contará con un instrumento matemático, que apoyará la toma de decisiones con base en un análisis de los tiempos y recursos necesarios para desarrollar una tarea/labor y su respectiva actividad, en marco de procesos y procedimientos de una organización, conociendo al detalle el costo que se asume para lograr llevar a cabo una cadena de producción o de valor y un resultado esperado, bien sea un producto o un servicio.

Esta metodología y su respectivo instrumento facilitarán la comparación y el análisis de los cambios ocurridos al momento de formular un rediseño organizacional, con base en la disminución de costos, supresión de cuellos de botella o tecnificación de procesos mediante herramientas tecnológicas, entre otras razones.

Debe recordarse, que para realizar los cálculos propuestos en este instrumento de valoración se deben considerar entre otros los siguientes postulados:

- El objetivo primordial del modelo es buscar el mayor beneficio en relación con los recursos invertidos y consecuentemente, los costos directos e indirectos de la producción de bienes y servicios.

- Los costos de financiación o tasas de interés involucradas en el apalancamiento de la operación, no se tienen en cuenta en el modelo, estos factores son requeridos para otro tipo de análisis y no interfieren con la relación de costo-beneficio que se plantea en el modelo y su respectivo instrumento de valoración. El análisis propuesto es una herramienta de toma de decisiones, que organiza sistemáticamente la información y calcula escenarios donde se busca la mejor combinación de recursos o esfuerzos, para lograr una mayor rentabilidad.
- Existen riesgos inherentes al modelo y su instrumento de costos-beneficio, al omitir actividades o procesos para la producción de bienes y servicios, los cuales deben ser minimizados en su máxima expresión. Todos los riesgos del cálculo del modelo se asocian a no estimar correctamente las actividades o funciones del personal de una organización, los recursos que se utilizan para realizar de dichas actividades y el tiempo requerido para realizar dichas actividades. Al implementar un análisis de rediseño organizacional enfocado al talento humano, se debe plantear de la mejor manera el mapa de procesos y actividades inmersos en la cadena de producción y valor de una organización.
- El uso del modelo y la herramienta de costo-beneficio, planteado en este documento, podrá utilizarse constantemente para analizar tendencias y comportamientos en los rendimientos esperados y en el análisis de una mejor combinación de recursos y esfuerzos del personal en una organización, para lograr mejores indicadores de rentabilidad esperada.

Este instrumento de valoración puede ser utilizado en cualquier tipo de software que maneje bases de datos como es el caso de Microsoft Access o Microsoft Excel, por mencionar algunos ejemplos. Para el caso planteado en este documento se utilizó Microsoft Excel por ser una herramienta tecnológica que es de fácil entendimiento, de uso común en la mayoría de los computadores y por contar con un procesamiento de datos que muchas personas conocen. Este procesamiento de datos, puede ampliarse en Microsoft Excel, por medio de fórmulas y opciones de minería de datos, que

concluyen en cuadros resúmenes, cálculo de valores presentes, y generación de escenarios que proyectan diversos resultados para la toma de decisiones y para una lectura comprensible del costo-beneficio de un rediseño organizacional en cifras y valores calculados (el cual es detallado en el Archivo Microsoft Excel, denominado: Anexo Modelo de Análisis Costo Beneficio, el cual acompaña este documento).

Aplicación y análisis del instrumento de valoración de costo-beneficio:

La aplicación de modelos e instrumentos que toda organización emplea para fortalecer su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado, tiene como finalidad generar una mejor rentabilidad de la organización por medio de una toma de decisiones más soportada y con un mejor alcance. Estos instrumentos y modelos buscan la sostenibilidad en el tiempo de una organización a través de una gestión estratégica en el uso de sus recursos, un mejor manejo de sus riesgos, un aprovechamiento de su cadena de valor y una mejor gestión estratégica de costos, para lograr un mejoramiento en sus unidades de producción y robustecer la productividad de la organización en el mercado.

Ahora bien, esta búsqueda de excelencia y de eficiencia en una organización para lograr sus objetivos, parte de mejorar los procesos, tecnología, eliminación de pérdidas, desperdicios, mal uso del tiempo, capacidad y capacitación de los trabajadores, gestión de compras precios y gestión de costos, entre otros factores. En este sentido, la proyección de una estrategia que gestione el costo-beneficio, apoya la toma de decisión en una organización que busca una disminución en las caídas de eficiencia a través de una revisión periódica y sistemática que involucre diversos factores para el cumplimiento de los procesos o procedimientos establecidos en toda empresa, para lograr un objetivo determinado.

Esta revisión periódica y sistemática busca identificar factores que pueden incidir en la generación o disminución de valor en toda organización, al efectuar un análisis de

la metodología de costo-beneficio aplicada, que busca generar un mapa de tareas o funciones que son requeridos para lograr el cumplimiento de las actividades necesarias para producir un bien o un servicio, y de esta manera, lograr cuantificar cada una de esas tareas o funciones y permitir evidenciar cuellos de botella o actividades que disminuyen la eficiencia en la cadena de valor de una organización, o que simplemente generan un alto impacto en los costos asociados a la producción de bienes o servicios; este tipo de análisis es el que busca armonizarse con la metodología e instrumento de costos-beneficio, planteado en este documento.

Un seguimiento continuo para asegurar el éxito y los resultados que se buscan en una organización, desde el punto de vista financiero, busca aumentar la rentabilidad o el valor de una organización por medio de una de dos estrategias, por un lado se puede buscar el generar mayores rendimientos a través de mayores ventas o mayores precios de referencia en la producción de bienes o servicios, que logren redundar en mayores niveles de rendimientos esperados, la otra opción es buscar un mejor nivel de rentabilidad al disminuir los costos directos e indirectos en la producción de bienes y servicios, logrando que la eficiencia en los procesos y procedimientos de una organización, apalanque un mejor nivel de rentabilidad y una especialidad en cada actividad que genera un mayor valor por medio de una mejor combinación de factores de producción.

En este sentido, la calidad y su respectivo estándar o percepción esperada por la organización y por los clientes o consumidores, puede ser fortalecida por diversos modelos de seguimiento y de mejoramiento de las condiciones en las cuales se produce un bien o un servicio; sin embargo, uno de los modelos más populares y de mejor entendimiento y aplicación que puede ser referenciado para completar un modelo de costo-beneficio es el de “Calidad Total” (Casari-Baldini, 2013, p. 12), el cual comprende los siguientes requisitos:

- Satisfacción total del cliente: la calidad es definida por el cliente.
- Cero defectos: mejora de procesos. Requiere un programa de prevención.

- Mejora continua: eliminar funciones no valoradas por el cliente.
- Compromiso del personal: es responsabilidad de toda la empresa
- Desarrollo de nuevos proveedores.
- Control periódico y retroalimentación del sistema

Este diagnóstico y la identificación de una información que puede resultar de vital importancia para la toma de decisiones, debe lograr a través de indicadores, una medición de los impactos esperados o por otro lado, debe lograr la cuantificación y valoración de procesos y procedimientos que faciliten la identificación de actividades que puedan ser susceptibles de un rediseño que favorezca los objetivos de un tomador de decisiones, en una organización que busca su sostenibilidad en el tiempo.

Esta sostenibilidad económica que puede lograrse de una gestión estratégica de costos busca el mejoramiento de la productividad, por medio de una disminución de costos, que favorezca un mayor nivel de beneficios esperados al producir un bien o un servicio en una organización, al establecer una política u objetivo, que busque la disminución de costos una vez se realiza una evaluación de los procedimientos de una organización y las respectivas tareas o funciones que construyen estos procedimientos.

Esta reingeniería de procesos en una organización se construye por medio de una gestión estratégica de costos que buscan un mayor beneficio en las cadenas de valor de un negocio, que logra a través de la toma de decisiones y sus respectivas consecuencias, “una proyección estratégica en el manejo del costo-beneficio esperado en la producción de un bien o servicio, gestión que puede implicar” (Fresco, 2000):

- La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.
- La reducción sistemática de costos.
- La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso. “Las actividades a las que se hace mención son” (Ibíd.):

- Mejoramiento de la calidad.
- Mejoramiento de la productividad.
- Reducción de inventarios.
- Acortamiento de las líneas de producción.
- Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
- Reducción del espacio utilizado.
- Reducción del tiempo total del ciclo.

Ahora bien, la aplicación y el análisis del instrumento que se propone en este documento (ver el Archivo Microsoft Excel, denominado: Anexo Modelo de Análisis Costo Beneficio) si bien busca analizar las tendencias e impactos cuantificados de las tareas y funciones enmarcadas en los procesos y procedimientos de una organización, busca apoyar la toma de decisiones en marco de una reducción de costos, orientando estas hacia uno de dos objetivos que pueden alcanzarse por medio de la metodología planteada en el capítulo anterior, estos dos objetivos (entre otros) son los siguientes:

Buscar un valor objetivo

En la matriz planteada en el capítulo anterior se refleja en el último cuadro, un resumen del costeo de las actividades realizadas en una organización, un valor acumulado que evidencia el costo de varias tareas para lograr realizar una actividad y a

su vez el cumplimiento de un proceso o procedimiento establecido. Esta matriz presenta en la parte inferior un valor objetivo, este valor supone que el análisis de la información relacionada será objetivo de comparación con un costo que se persigue en la realización de diversas actividades y su análisis parte de esta premisa. Un valor objetivo, buscará que después de evidenciar el costo total de una actividad y un proceso, no podrá ser superior al valor objetivo buscado y por lo mismo obligara a un rediseño de las tareas o funciones llevadas a cabo para lograr no superar un costo objetivo pre-establecido.

Este objetivo se logra a partir de un análisis del instrumento previamente establecido a través de un análisis estático de un valor objetivo por el tomador de decisiones, donde se deberá identificar cada actividad requerida en una cadena de producción, su relevancia y la posibilidad de lograr una mayor eficiencia de estas actividades con los recursos con los cuales cuenta una organización (bien sea mejorando las capacidades de los trabajadores, adaptando nuevas tecnologías o suprimiendo tareas que pueden estandarizarse o desarrollarse por una menor cantidad de personal, entre otras alternativas).

Establecer el impacto o beneficio después de un rediseño organizacional.

En este objetivo el análisis de la información capturada y construida, busca analizar las tendencias y los costos asumidos en la producción de un bien o servicio, una vez se plantea un rediseño organizacional, buscando generar un escenario en donde se costean todas las actividades y procesos o procedimientos de una organización y se establecen las cadenas de producción con base en dichas cuantificaciones.

Posteriormente el tomador de decisiones evaluará a través de una nueva versión del instrumento, cuáles fueron los cambios evidenciados y el respectivo impacto o beneficio esperado, logrando comparar dos escenarios en una organización donde el antes, se identifica por medio del instrumento desarrollado en el capítulo anterior, y se

compara con una nueva versión del planteamiento en el mismo instrumento, que logrará evidenciar el cambio en las tareas o funciones y su respectivo impacto en la calidad, con la cual, se produce un bien o servicio, y su respectivo costo asociado; buscando establecer el costo-beneficio de haber realizado o propuesto un rediseño organizacional en una organización.

Ahora bien, la aplicación de este análisis, independientemente de cuál de los dos objetivos propuestos se esté evaluando, parte de las siguientes premisas:

- La gestión estratégica de costos planteada en el análisis del costo-beneficio del instrumento desarrollado en este documento identifica las tareas o funciones requeridas en las actividades que se destinan en cada proceso o procedimiento de una organización. Estas tareas o funciones son identificadas y cuantificadas con base en los valores establecidos en la tabla de salarios u honorarios en una organización y el costo anexo asumido para elaborar un bien o servicio que mensualmente puede cuantificarse, como es el caso de servicios públicos, arriendo, papelería, entre otros.
- El instrumento armoniza los costos previamente establecidos con un factor diferenciador que puede o no utilizarse por el analista que esté realizando la evaluación de costo-beneficio en una organización, el cual comprende costos asociados de manera transversal con la realización de una tarea o función, lo cual puede incurrir en un alto costo para una organización. Este factor puede incidir en un rediseño organizacional al evidenciar la necesidad de inventarios, puestos de trabajo, computadores, etc., que son requeridos por una persona para el desarrollo de sus tareas o funciones. Si este factor es involucrado en el análisis, generará una tendencia hacia la supresión de personas para el desarrollo de tareas, en busca de un ahorro y eficiencia en los recursos predispuestos para dicha persona (mencionados anteriormente). Este factor deberá ser analizado solo después de identificar que la cadena de producción debe acompañarse de un estándar de calidad en la producción de bienes o servicios y no se deberá tener en cuenta como un factor de ahorro objetivo, debido a que el principal objetivo de un rediseño organizacional será el de prestar un

servicio más eficiente sin comprometer la calidad o el ambiente laboral (que entraría en juego si se considera un rediseño como una decisión puramente autoritaria y sin argumentos estratégicos, de reducción de personal).

- Este tipo de análisis permite hallar las causas de los problemas y su ubicación, de forma tal que se facilite eliminar o reducir las tareas que no agreguen valor, ya que en la actualidad las organizaciones necesitan tener información rápida, segura y confiable, sincronizando los conceptos de calidad, costos y tiempos para una correcta y oportuna toma de decisiones.
- La motivación de los empleados y el trabajo en equipo busca generar más habilidades y competencias para el desarrollo de tareas o funciones de una manera más eficiente, lo que puede significar una mejor retribución salarial para los trabajadores y una supresión de cuellos de botella. El rediseño organizacional que se pretende soportar con esta metodología y su respectivo instrumento, busca una mejor toma de decisiones y enfoca los resultados a las tareas realizadas por personas, así como los recursos que intervienen en el desarrollo de dichas tareas; sin embargo, no busca construir un modelo donde el rediseño organizacional sea objeto de despidos o supresión de cargos, sin justa causa, solo busca un análisis de los costos y beneficios esperados en cada actividad y proceso, identificando factores clave en la construcción de valor en una organización y el apoyo de la tecnificación, especialización de conocimientos y uso de tecnologías para fortalecer el posicionamiento y sostenibilidad de una organización en el tiempo.

7. ORIENTACIONES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO, PARA LA TOMA DE DECISIONES

Cuando una organización se propone implementar un rediseño organizacional a través del cambio en actividades o funciones para aumentar su eficiencia, mejorar sus indicadores de productividad, incorporar nuevas tecnologías o disminuir costos, entre otras razones, se establece un objetivo y unos criterios para lograr una gestión al cambio que oriente al rediseño y le permita fortalecer su posicionamiento a nivel interno y que garantice el posicionamiento en el mercado o en el sector donde se encuentre.

Una de estas estrategias identifica el rediseño organizacional como una opción realizable, que reducirá los costos fijos de manera inmediata y que si es acompañada de un proceso estructurado de rediseño de actividades o funciones, conformado por sistemas de información robustos, ampliarán el alcance o área de influencia de la organización y permitirán que la producción de bienes o servicios se realice en un menor tiempo, con mayor calidad o con mayores valores agregados, entre otros.

Este modelo plantea un análisis que resulta de la comparación de dos momentos en una organización, un antes y un después de un rediseño organizacional orientado a la transformación de actividades desarrolladas por el personal. Por medio de esta comparación, se puede cuantificar los beneficios esperados o logrados una vez se rediseñan las actividades que se implementan en los procesos o procedimientos en una organización, identificando los costos que se asumen para el desarrollo de las mismas, los cuales son en gran proporción asociados al pago o retribución de los empleados que desarrollan una actividad específica y que son susceptibles de rediseñarse.

De igual manera, se identifican costos asociados al desarrollo de actividades como recursos asociados al pago de servicios públicos, papelería, arriendo y muebles y

enseres, entre otros conceptos. Una vez se identifican estos costos asociados a cada actividad y su respectivo proceso, y se implementa una estrategia gerencial de rediseño organizacional, se podrá analizar la reducción de costos por actividad y proceso y el margen de eficiencia u objetivo financiero establecido, al momento de implementar un rediseño organizacional.

En este sentido, el modelo de costo-beneficio propuesto en este documento orienta la toma de decisiones desde un punto de vista financiero para el uso óptimo de los recursos, para cumplir objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Este proceso de toma de decisiones enfocado a una evaluación y análisis financiero en la implementación de un rediseño organizacional, se armoniza con las intenciones de una organización, por medio de las siguientes interpretaciones:

- **Diagnóstico Financiero:** Para tomar una decisión soportada en la mayor cantidad de información posible, se debe realizar un diagnóstico de la situación financiera de la organización, evaluando los costos asociados a cada actividad desarrollada, a los gastos incurridos por concepto de actividades indirectas pero necesarias, como es el caso de servicios públicos, arrendamiento y otros, y las inversiones realizadas en tecnología o en dotaciones. De igual manera se deben evaluar los costos de ventas y las utilidades o márgenes de ganancia obtenidos por la producción de un bien o servicio, teniendo en cuenta los costos para realizar dicha producción y las ganancias generadas por este al ofrecerlo a los posibles consumidores.

En este diagnóstico, se deben considerar la naturaleza y objetivo de una organización y sus metas o fines a mediano y largo plazo, analizando sus fortalezas y debilidades y construyendo continuamente una estrategia para su posicionamiento en el mercado o su obtención de mayores márgenes de ganancia, según sea el caso. El diagnóstico financiero de la organización también deberá contar con una estimación de las inversiones realizadas y las inversiones por realizar, de común acuerdo con las políticas o estrategias que favorezcan la evolución de la organización en el tiempo.

En el diagnóstico inicial que se debe realizar para implementar un proceso de rediseño organizacional, enfocado al desarrollo de actividades del talento humano, se requiere del uso de indicadores financieros que propongan el análisis básico de cuál es la situación de una organización y con base en esos resultados se proponga o se fije un objetivo que será logrado a través del rediseño organizacional evaluado en este documento, por medio de un análisis de costo-beneficio y el uso de un instrumento que facilite su cálculo e interpretación. Uno de los indicadores financieros que podría evaluarse es el capital de trabajo, el cual establecerá la capacidad de una organización para llevar a cabo sus actividades con total normalidad en el corto plazo, sin verse en contingencias o necesidades de recursos o liquidez; lo cual conlleva a realizar una evaluación de la liquidez general o solvencia técnica de la organización, teniendo en cuenta sus ingresos y sus gastos y costos asociados, lo cual indicará un ejercicio que evidenciará detalladamente los costos en que se incurren directa e indirectamente para el desarrollo de actividades.

Por otro lado, la razón de autonomía y la razón de endeudamiento podrían apoyar el proceso de evaluación financiera en una organización, al establecer los niveles de apalancamiento y la destinación de estos recursos para el pago del talento humano asociado a la producción de bienes o servicios, lo cual podría identificar una de las razones principales para implementar un rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades realizadas por el talento humano; claro está, esta no debe ser la única razón para implementar un rediseño organizacional, estas decisiones deben ser acompañados de un análisis del valor agregado, eficiencia y efectividad en la cadena de producción, cuellos de botella y racionalización del gasto, entre otros factores:

- Comportamiento de los recursos de la Organización: una vez se realiza el diagnóstico financiero de la situación de la organización que planea implementar un proceso de rediseño organizacional aplicado a sus trabajadores, se debe identificar y analizar cuál ha sido el comportamiento de sus inversiones y sus

recursos a través del tiempo, teniendo en cuenta nuevos desarrollos, nuevas tecnologías y lo más importante, sus impactos o beneficios adquiridos con el tiempo; este análisis soportará las condiciones para identificar procesos infructuosos, cuellos de botella y experiencias adquiridas que no resultaron en los beneficios esperados, sino que por el contrario aumentaron los costos, los trámites, desperdicios o retrasos en la cadena de producción de productos o servicios, que toda organización busca hoy en día. Para lograr la mejor asignación de recursos en una organización, debe identificarse como un aparte especial la destinación de los recursos financieros estimados para las inversiones, la financiación y el pago de dividendos, cuando haya lugar. Esta información será fundamental para establecer los objetivos a mediano y largo plazo y fijar un objetivo que se perseguirá al implementar un rediseño organizacional y calcular su respectivo costo-beneficio.

- Planeación financiera y control presupuestal: para implementar un rediseño organizacional y establecer la generación de ingresos y una mayor utilidad o rendimientos, como el objetivo principal de realizar dicho proceso, una vez se haya realizado un diagnóstico y un análisis del comportamiento de los recursos a través del tiempo en una organización, se debe orientar a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa, para mejorar el desempeño operativo y de esta manera, lograr un flujo de caja a partir de la operación que genere un alto valor agregado, una eficiente entrega de productos o servicios y una utilidad esperada mayor, con el uso eficiente de los recursos, que se logran a través del rediseño organizacional y a la toma de decisiones por medio del análisis del costo-beneficio, de la reorganización de actividades desarrolladas por el personal de una organización y el uso de los recursos dispuestos para lograr estas actividades.

Esta planeación financiera deberá buscar políticas de inversión y financiación que aseguren que la cadena de producción se establezca buscando:

- a) Una relación entre la capacidad utilizada y la disponible.

- b) Una relación entre la producción real y la esperada.
- c) Una relación entre los valores reales de la producción y los esperados.

Por otro lado, el alcance de la planeación financiera será más profundo si se realizan análisis e investigaciones que proporcionen un listado de los principales problemas encontrados en una organización, en materia de clima organizacional, incrementos salariales, despidos y contrataciones y actualizaciones en infraestructura o en tecnologías de información y comunicación. Ahora bien, la planeación financiera y el control presupuestal que deberá realizarse en una organización que desea implementar el rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades realizadas por el personal, para disminuir costos, buscando nuevos niveles de eficiencia y mejores márgenes de ganancias debe buscar resolver entre otras, las siguientes inquietudes:

- a) ¿Cómo ha sido financiado el activo de la organización, es adecuada la estructura de capital?
- b) ¿Posee la organización una capacidad instalada excesiva o subutilizada, será suficiente para el futuro? ¿Se requerirán nuevas inversiones en planta?
- c) ¿Es el nivel de activos el indicado para el volumen de operaciones?
- d) ¿Cuál ha sido su política de dividendos, ha crecido su patrimonio proporcional al incremento en las operaciones de la organización?
- e) ¿Hasta qué punto el negocio se ha visto afectado por factores externos económicos, políticos o sociales?
- f) ¿Podrá la empresa pagar sus pasivos corrientes?, ¿podrá atender sus obligaciones de largo plazo?

Estos análisis, estimaran escenarios que serán susceptibles de rediseño y disminución de costos, que podrán ser medibles y cuantificables por medio de la metodología e instrumento de valoración presentados en este documento, vigilando y revisando, entre otros:

- a) Estructuras inadecuadas de costes, que conlleven a márgenes reducidos, costos de producción superiores a los de la competencia, o costos de infraestructura excesivos.
- b) Estructuras organizativas ineficientes, que impidan un seguimiento adecuado de nuevas actividades productivas, o que oculten unidades de negocio con pérdidas continuadas sin que se tomen las medidas correctivas adecuadas.
- c) Problemas financieros, como lo es la falta de una adecuada capitalización o un exceso de endeudamiento; igualmente un crecimiento demasiado acelerado para las posibilidades financieras de la empresa.
- d) Problemas comerciales como pueden ser la diversificación de esfuerzos que no logren la especialidad de conocimientos y la disminución de calidad en la producción de bienes o servicios.
- e) Problemas de Recursos Humanos como lo es la falta de productividad, desmotivación, cuellos de botella, resistencia al cambio, tiempos ociosos o exceso de personal para realizar una tarea que es susceptible de realizarse en menores tiempos y sin demasiados subprocesos o revisiones.

Consecuentemente, después de realizar todas las investigaciones y análisis dirigidos a responder y plantear los escenarios o inconvenientes relacionados con anterioridad, se podrá dar continuidad a la implementación de un rediseño organizacional, enfocado al desarrollo de actividades de los trabajadores en una organización y se buscara una toma de decisiones fundamentada en tendencias e impactos identificados en los procesos y procedimientos que definen la producción de bienes o servicios.

- Toma de decisiones apoyado en el análisis de costo-beneficio, para el rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades: la toma de decisiones en una organización establece el marco y el objetivo general que orienta y estructura las

estrategias y la operación en el tiempo, buscando una rentabilidad o un margen de ganancia por la producción de bienes o servicios.

Esta toma de decisiones se debe realizar utilizando mecanismos más profundos y con proyecciones y tendencias más ajustadas a la realidad en cada organización, sobrepasando un análisis financiero vertical y horizontal, para enfocarse en una valoración real de las estrategias implementadas en una organización en su cadena productiva, sus procesos y procedimientos y sus esfuerzos en recursos y en talento humano para la generación de valor y rentabilidad, por medio de una sostenibilidad económica en el tiempo y un posicionamiento en el mercado.

De igual manera, debe soportar a través de un análisis de sensibilidad de los impactos propuestos por el rediseño organizacional y el mejoramiento del clima organizacional, al decidir la supresión de cargos, actividades o funciones, que mejoran la eficiencia en la producción de bienes o servicios, teniendo en cuenta que la disminución de personal para mejorar la productividad debe ser acompañada en la manera de lo posible, por mejores condiciones laborales en materia de salarios u honorarios y un impulso en el desarrollo de habilidades y capacidades que logren compensar el aumento de la efectividad en el desarrollo de tareas por un menor número de personas en una organización, lo cual es la consecuencia de un rediseño organizacional orientado al desarrollo de nuevos procedimientos y procesos productivos, desarrollados por los trabajadores.

Así mismo, la toma de decisiones que debe acompañar este proceso debe estar ligada a un control de riesgos y un alcance preestablecido por medio del análisis de costo-beneficio, que establezca el horizonte y el objetivo a mediano plazo, para lograr mejores indicadores de producción, donde la reducción en costos y aumento del margen de ganancias, debe ser acompañado de una política de reinversiones y mejoramientos en la organización que la robustezcan y le permitan evolucionar en el tiempo y en el grado de inserción en el mercado o sector donde se encuentre. Esta premisa, requiere hoy en día de una directriz en la toma de decisiones, que busque la responsabilidad social y la protección del medio

Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento humano

ambiente, como factores decisivos en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, los clientes y la sociedad que se vea afectada por la producción de bienes o servicios por parte de la organización que lleva a cabo este proceso de rediseño planteado.

Por último, la toma de decisiones que se generará a partir del análisis del costo-beneficio de la implementación de un rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades de los trabajadores, debe buscar reducir la incertidumbre a su mínima expresión, logrando establecer mecanismos de control de los factores internos en una organización que garanticen la correcta gestión del desarrollo productivo y concentre los esfuerzos y los recursos de una organización para:

- a) La continuidad en el tiempo de la organización, por medio de sus capacidades productivas y sus valores agregados.
- b) La rentabilidad consistente que permita inversiones y sostenibilidad financiera, el pago de sus obligaciones con terceros, el pago de los costos indirectos (arriendo, servicios públicos), la remuneración de sus trabajadores y los márgenes de ganancia a sus socios.
- c) El aumento de sus ventas y de sus cuotas de mercado, por medio de una evolución constante y en común acuerdo con desarrollos tecnológicos y de necesidades del mercado.
- d) Una sólida política de mercadeo que permita la generación de ideas innovadoras y productos diferenciados de sus competidores.
- e) Una buena relación de la gestión tecnológica, investigativa, de innovación y de fabricación.
- f) La cualificación del talento humano, el desarrollo de sus capacidades y habilidades y su potencialización en común acuerdo con el desarrollo de la organización.

De igual manera, la toma de decisiones logrará un alcance mejor definido y con un menor grado de equivocación, al realizar una evaluación de los siguientes factores:

7.1 Árbol de decisiones y beneficios intangibles

El análisis de los resultados obtenidos por el uso del instrumento de valoración que arroja el costo-beneficio en el marco de la toma de decisiones para un rediseño organizacional enfocado al talento humano, debe incluir un árbol de decisión que evidencie las rutas y opciones presentadas en el análisis del costos-beneficio, ubicando cada escenario planteado, como una ruta a seguir, con efectos distintivos para cada decisión tomadas, este árbol de decisión enriquecerá la toma de decisiones con un esquema que visualmente orientará cada decisión con base en sus resultados y dificultades obtenidas, estimando los efectos de la reducción de costos como un beneficio esperado que puede generar grandes beneficios o por el contrario generar sobrecargas de trabajo, o pérdida de eficiencia o calidad en la producción de bienes o servicios.

De igual manera, la toma de decisiones y los resultados obtenidos por un rediseño organizacional que reflejara cambios en los procesos y procedimientos, así como en los costos asociados en la cadena de producción, implica unos beneficios intangibles que son difícilmente cuantificables (sin utilizar modelos complejos en su uso y entendimiento), pero que su impacto en la imagen institucional y en el desarrollo de una sociedad a futuro, tiene un altísimo valor. Estos beneficios intangibles se concentran en la reputación de una organización, la percepción de los consumidores del grado de responsabilidad y calidad de la organización y en gran parte se concentran en los beneficios que son resultado de la Responsabilidad Social Empresarial que toda organización debe buscar hoy en día.

Estos beneficios intangibles en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial se orientan hacia la protección y cuidado del medio ambiente y de los riesgos asociados que pueden ir en contravía de esta protección y cuidado y hacia los beneficios esperados de desarrollo social en una comunidad que puede verse implicada indirectamente en la producción de bienes o servicios en una organización, que incide en el desarrollo industrial, desarrollo vial, de seguridad o de inversionistas

que puedan interesarse en la situación o el contexto en el cual, se desenvuelve una organización, y afecta a la comunidad o sociedad que la rodea.

El costeo de estos beneficios intangibles puede tratarse bajo tres perspectivas, una que se encargue de cuantificar y valorar estos beneficios y los haga parte del análisis de costo-beneficio en la toma de decisiones, y otra que se encargue de potencializar estos beneficios en la sociedad y el medio ambiente y redunde en la percepción y el interés de los consumidores para afianzar su relación con la organización, al ser tenida en cuenta como una organización responsable y que protege el desarrollo social; por último, estos beneficios intangibles, podrían tratarse bajo una perspectiva en la cual, se mezclen las dos estrategias mencionadas anteriormente, y se valoren y cuantifiquen estos resultados, para lograr un mejor posicionamiento de marca y de empresa en el mercado.

Lo importante en este aspecto, es tener en cuenta que los beneficios intangibles asociados por el rediseño organizacional enfocado al talento humano, para la disminución de costos y aumento de eficiencia y rentabilidad, pueden ocasionar beneficios en el desarrollo de la sociedad y la protección del medio ambiente, que deberán ser tenidos en cuenta al momento de una toma de decisiones que evalúen los impactos y los objetivos de una organización en el mediano y largo plazo, como una herramienta o estrategia que aumente la visibilidad y posicionamiento de una organización en el mercado.

7.2 Evaluación de impactos internos

El instrumento de valoración analizado, es una herramienta de costo-beneficio que refleja los cambios en el costeo del desarrollo de actividades en los procesos y procedimientos de una organización, y establece escenarios donde un rediseño organizacional enfocado al talento humano, como es el caso de este documento, busca genera una mayor rentabilidad y eficiencia en la producción de bienes y servicios. Este objetivo se busca lograra identificando un punto de equilibrio, que tenga en cuenta

factores que impliquen impactos internos en la organización y que deben ser analizados antes de llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional, estos factores que deben ser tenidos en cuenta, entre otros, son:

- a) Costos asociados a cuellos de botella ocasionados por ineficiencias en las actividades o distribución de cargas en el personal de una organización.
- b) Disminución o aumento de ventas, como consecuencia de los rediseños propuestos en una organización. Ingresos percibidos como consecuencia de los rediseños planteados, para lo cual es posible generar gráficas de tendencias en el tiempo donde se visualicen los cambios ocasionados por esta toma de decisiones y su efecto en los rendimientos esperados en la organización.
- c) Tiempos y efectividad en los nuevos procesos planteados, como consecuencia de un rediseño organizacional, donde la producción de bienes o servicios deberá reflejar una disminución en el tiempo de desarrollo o elaboración, debido a que si sucede lo contrario, se estaría evaluando un rediseño organizacional enfocado al talento humano, que interfiere con la eficiencia de la cadena de producción y sobrecarga a sus trabajadores, perdiendo calidad y tiempo de respuesta en su operatividad.
- d) Inversiones a mediano y largo plazo, en la implementación de tecnologías de información y comunicación que simplifiquen procesos o mejores las condiciones de seguimiento y resultados de una organización, estos planes de inversión deben estar ligados al talento humano con el que cuente una organización y por lo tanto deberán ser construidos a partir del rediseño organizacional enfocado al talento humano, que se plantea en este documento.
- e) Evaluar escenarios donde la supresión de actividades sea lucrativo en el marco de eficiencia y costo asociado en una organización, teniendo en cuenta que si se requiere una disminución de personal, este proceso sea menos traumático para los trabajadores que continúan o que deben desligarse de su relación con la organización; en este sentido, la gestión al cambio y la resiliencia, toman un muy

destacado nivel de importancia, que buscara que el desarrollo de capacidades y especialización de conocimientos aumenten las competencias y habilidades del talento humano, así como sus condiciones económicas o beneficios por parte de la organización, y por otro lado orienten a los trabajadores que no continúen con su relación laboral con la organización, haciendo hincapié en la importancia de su desarrollo personal y profesional, que podrán continuar en otras organizaciones.

- f) El calcular los valores presentes de cada escenario planteado en el instrumento de valoración de costo-beneficio, por medio de tasas de descuento o costos de oportunidad deben realizarse exclusivamente para la toma de decisiones en un escenario de beneficios comparados entre cada decisión o rediseño planteado (para lo cual el árbol de decisión puede simplificar el proceso), teniendo en cuenta que estos resultados son elaborados con supuestos financieros que pueden variar en el tiempo, y por lo tanto, el tratamiento de estas cifras o resultados, deben ser analizados por el tomador de decisiones, como un parámetro que indica posibles tendencias en el tiempo, pero que no necesariamente son resultados concluyentes.
- g) El análisis del costo-beneficio ocasionado por la implementación de un rediseño organizacional enfocado al talento humano en una organización, debe ser evaluado de una manera particular y especializada para el caso de organizaciones privadas y organizaciones públicas, en donde las primeras, tiene por objeto una rentabilidad o ganancia económica, mientras que en las segundas, las organizaciones públicas, prima la necesidad y garantía de necesidades sociales y no se busca una rentabilidad económica directa. Para realizar un análisis del costo-beneficio resultado en cada tipo de organización pública o privada, se deben tener en cuenta los siguientes postulados propuestos por Castañer (2014):

- 1) La tasa de descuento en el sector público es menor que la que se utiliza en el sector privado, ya que la misma depende del punto de vista adoptado en el análisis, y los factores de riesgo asociados con la inversión pública o su costo de tomar prestado.
- 2) La idea básica del análisis es que no importa que tan buena sea una solución al problema, o la alternativa, o propuesta, ésta jamás es gratis.
- 3) Por lo general, se debe de tener cuando menos tres alternativas u opciones para tener un margen de selección de cuál sería la más beneficiosa:
 - Se evalúan comparando y clasificando el valor descontado de cada alternativa;
 - Cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión;
 - Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos.
- 4) El enfoque aquí utilizado es el de la evaluación privada, que a su vez tiene dos enfoques:
 - La evaluación económica, que asume que todo el proyecto se lleva a cabo con capital propio y, por lo tanto, no toma en cuenta el endeudamiento financiero;
 - y la evaluación financiera, que diferencia el capital propio del prestado.
- 5) En el enfoque social, los costos y beneficios sociales podrán ser distintos de los contemplados por la evaluación privada económica.
- 6) Es comúnmente utilizado en proyectos públicos o con propósitos sociales, y los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Lo que interesa es el flujo de recursos reales (de los bienes y servicios) utilizados y producidos por el proyecto. La evaluación económica tiene como objetivo el determinar el impacto que el proyecto produce sobre la economía como un todo.

- 7) Otras diferencias entre los enfoques privados y sociales, o públicos en el análisis de CB son:
- Generalmente se inicia el trabajo efectuando una evaluación económica de los costos y beneficios privados de los proyectos. Los valores privados corregidos, constituyen los llamados beneficios y costos directos.
 - Los impuestos y subsidios se consideran como pagos de transferencia. Los impuestos son beneficios que el proyecto transfiere a la sociedad. Los subsidios son un costo porque representan un sacrificio de recursos que realiza la sociedad para que el proyecto se implemente.
 - En la evaluación privada, en cambio, los impuestos son considerados como costo y los subsidios como ingresos para el proyecto.
 - En la evaluación social los intereses del capital no se deducen del rendimiento bruto. En la evaluación privada (financiera), los intereses pagados por el capital ajeno son costos y el reembolso del capital prestado se deduce antes de llegar a la corriente de beneficios.

El objetivo general del análisis financiero es la toma de decisiones, y para lograr una decisión bien informada y con los mejores resultados, se debe contar con instrumentos, herramientas o metodologías que orienten y proyecten escenarios muy ajustados y muy robustos, como es el caso de una análisis de costo-beneficio en el marco de la implementación de un rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades realizadas por los trabajadores.

8. CONCLUSIONES

La toma de decisiones en una organización requiere contar con la mayor cantidad de información posible sobre el contexto, los procesos, los productos y el mercado en el cual, una organización se desenvuelve, y necesita de herramientas que faciliten el entendimiento y cálculo de diversos factores, para lograr tomar decisiones acertadas en materia del cumplimiento de objetivos organizacionales y su posicionamiento y sostenibilidad en el tiempo.

Esta toma de decisiones, en un contexto en el cual, se planea realizar un rediseño organizacional enfocado al desarrollo de actividades por parte de los trabajadores de una organización, se ve mejor estructurado si se cuenta con un instrumento de valoración que por medio de cálculos matemáticos, establezca las relaciones o cambios presentados, al momento de modificar actividades o procesos, evidenciando como se afecta en términos monetarios o económicos, cuando se reducen trabajadores, actividades o se fusionan procesos, procedimientos o actividades en una organización. El uso de la herramienta propuesta en este documento, hace referencia a un instrumento de valoración del costo-beneficio en que se incurre al efectuar un rediseño organización enfocado al talento humano en una organización, pero también establece las relaciones de análisis y evaluación necesarias para enfocar los resultados obtenidos en el instrumento de costo-beneficio, y lograr una toma de decisiones estructurada en los resultados esperados y cuantificados de implementar o no un rediseño organización.

Este instrumento de valoración se utiliza para soportar la toma de decisiones en el marco de un rediseño organizacional, que se ha establecido en una organización que desea reinventarse a través de una reorientación de sus recursos y esfuerzos, para eliminar cuellos de botella o actividades inoficiosas que destruyen la cadena de valor y de producción de una organización. Este proceso se orienta hacia el cumplimiento de un nuevo grado de innovación y armonización, de necesidades continuas y en

constante evolución, que se originan por el avance tecnológico y la necesidad de tecnificación o especialización de conocimientos que concluyen en nuevos niveles de eficiencia en la producción de bienes y servicios en toda organización.

La reconstrucción de la cadena de valor de una organización, debe enfocarse a lograr una mejor eficiencia entre la disminución de costos y el aumento de competitividad y productividad, estableciendo objetivos económicos o monetarios que generen escenarios donde el desarrollo de actividades del personal de una organización, sea diseñado con base en los procesos y procedimientos que garanticen una mejor calidad, un mejor cumplimiento en tiempo y eliminen riesgos asociados a la pérdida de tiempo o cuellos de botella, entre otros, ocasionados por tareas ineficaces y actividades que no generan un impacto beneficioso en la producción de bienes o servicios. Es en este momento donde el uso del instrumento de valoración y análisis del costo-beneficio, logran expresar en términos monetarios los cambios resultantes de un rediseño organizacional y apoyan la toma de decisiones en una organización.

No debe olvidarse que estos rediseños organizacionales deben enfocarse a mejorar la competitividad y eficiencia, no deben ser implementados para disminuir el personal indiscriminadamente, sin tener en cuenta las competencias y habilidades requeridas para lograr la producción en una organización. La protección y desarrollo del talento humano son y siempre serán el corazón de una organización saludable en el tiempo y con proyección y sostenibilidad.

Por último, existen variables como los costos parafiscales y de liquidación al momento de prescindir de un trabajador, que podrían tenerse en cuenta al momento de realizar el análisis de costo beneficio, que el tomador de decisiones, deberá tener en cuenta, para robustecer el análisis y los resultados obtenidos por el modelo propuesto en este documento. De igual manera, debe recordarse que el cálculo del tiempo de dedicación es relativo al tipo de contratación en cada organización y a la dedicación semanal de cada perfil o cargo (en algunos casos la jornada laboral incluye los días sábados).

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelrazek, F., Skytt, B., Aly, M., Abdel-Sabour, M., Ibrahim, N. & Engström, M. (2010). *Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment*. En: Journal of Nursing Management. Blackwell Publishing Ltd.
- Agazzi, E. (2002). *El desafío de la interdisciplinariedad: Dificultades y logros*. Revista Empresa y Humanismo. Vol 5, No. 2, Pp. 241 – 252.
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información - Agesic (2013). Modelo para el análisis de los costos y beneficios. Recuperado de https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/3284/1/modelo_para_el_analisis_de_costos_y_beneficios_v20130822.pdf
- Alabart, Y. (2002). Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diagcultura.htm>
- Alfaya, V., y Blasco, J. (2012). *La Sostenibilidad y la Empresa*. Estrategias por la sostenibilidad en la Empresa CONAMA. Recuperado de <http://www.conama.es/viconama/ds/pdf/24.pdf>
- Arroyo, J. (2010). *La adaptabilidad al cambio como ideología*. Editorial Club Universitario.
- Balachandra, L., Crossan, M., Devin, L., Leary, K., & Patton, B. (2005). *Improvisation and teaching negotiation: Developing three essential skills*. Negotiation Journal, 21(4), 435-441.
- Baly Gil, A. y otros. (2001). *La economía de la salud, la eficiencia y el costo de oportunidad*. Revista Cubana de Medicina General Integral, 17(4), 395-398. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252001000400014&lng=es&tlng=pt

BID - Análisis Costos Beneficio. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/efectividad-en-el-desarrollo/evaluation-hub/analisis-costo-beneficio,17891.html>

Capasso, C., Smolje, A., y otros (1999). *Costeo Objetivo*. (Trabajo presentado en el VI Congreso del Instituto Internacional de Costos), Braga-Portugal.

Carro, F (2012). *La Administración Científica de Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada*. Recuperado de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Carro.pdf>

Carthey, J., De Leval, M. R. & Reason, J. T. (2001). *Institutional resilience in healthcare systems*. *Quality in healthcare*, pp 29-32.

Casari, M. y Baldini, R. (2013). *La reducción de costos en las empresas y su vinculación con las filosofías de gestión* (XIII Congreso Internacional de Costos, Portugal).

Castañer, J. (2014). *Análisis de costos beneficio, ejemplos de análisis sector privado*. Estudios Técnicos Inc. Recuperado de http://gis.jp.pr.gov/Externo_Econ/Talleres/PresentationCB_JP_ETI.pdf

Chavéz, N. (2013). El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad>

CHDN. (2011). *Acuerdo 006. Por el cual se ajusta la Planta de Personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales*. Centro Hospital Divino Niño, Tumaco-Nariño. Autor.

Chocontá-Piraquive, L. y otros (2012). *Costo-efectividad de la vacunación contra influenza pandémica en mujeres embarazadas en Colombia*. *Rev Panam Salud Pública*; 31(6) 447-453 2012. Recuperado de http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49892012000600001

Ciudad Guayana. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion4.shtml#ixzz4YX66eE2W>

- Coady, D. (2000). *La aplicación del análisis social costo-beneficio a la evaluación de progreso*. International Food Policy Research Institute. Washington USA
- Cruz Lezama, C. (2007). Asesoría técnica y gerencial entrenamiento y formación
- DAFP. (2001). *Clima Organizacional. Cartilla, Departamento Administrativo de la Función Pública*. Autor.
- Dávila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra. Recuperado de <http://campus.easp.es/recursos/DiplomaGestion/documentos/5-afondo.pdf>
- Dolan, J. (2005). *How to prepare for any negotiation session*. Business Credit Article. Recuperado de <https://www.questia.com/magazine/1G1-130569339/how-to-prepare-for-any-negotiation-session>
- Drummond MF, O. y otros. (1997). *Methods for the economic evaluation of health care programs*. 2º edición Oxford: Oxford University Press; 1997.
- Fernández, B. y otros. (1991). *Costo-beneficio de la vacunación contra la hepatitis B en trabajadores de hospitales de Venezuela*. PAHO Pan American Journal of Public Health. Recuperado de <http://iris.paho.org/xmlui/handle/123456789/16610>
- Fernández, M. (2009). *Empresas: Modelo de cambio basado en el aprendizaje*. Recuperado de <http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/6/54>
- Field, B. (1995). *Economía Ambiental: Una introducción*. McGraw Hill
- Fraga, S. (2014). *Organizational adaptability: a conceptual contribution for today's organizations*. University of Lisbon. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:revistaREOP-2014-25-1-7080/Documento.pdf>
- Freeman, A M. (1987). *Control de la contaminación del agua y el aire; evaluación costo-beneficio*. Limusa, México. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=REPIDISCA&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=110535&indexSearch=ID>

- Fregona de Costamagna, R. (2013) *Sistemas de reducción de costos*. Revista Costos y Gestión IAPUCO, n° 88. Recuperado de https://issuu.com/iapuco/docs/a__oxxi_-_rev.n__88_-_junio_2013
- Fresco, C. (2000). *E-fectividad gerencial*. Prentice Hall.
- Gálvez González, A. (1999). *La farmacoeconomía en la eficiencia de la salud pública*. Revista Cubana de Salud Pública, 25(1), 81-85. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34661999000100010&lng=es&tlng=es
- García, A. (2011.) *Productividad y reducción de costos 2ed*. Editorial: trillas
- García, O. (2010). *Modelo teórico para el desarrollo del aprendizaje organizacional en el contexto de los nuevos paradigmas de la sociedad de la información*. Revista Digital Sociedad de la Información, No. 19. Recuperado de <http://www.sociedadelainformacion.com/19/modeloteorico.pdf>
- García-Vesga, M. C. & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la
- Gilbert, C., y Bower, J. (2002). *La gestión del cambio como amenaza y oportunidad*. Harvard Business Review. Sep – Oct 2002. Pp. 62 – 70.
- Giménez, C. y otros. (2006) *Decisiones en la gestión de costos para crear valor*. Buenos Aires. Errepar.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). *The Journal of Applied Behavioral Science*. doi:10.1177/0021886306286466
- Gómez-Gómez, C. (1994). *El análisis costo-beneficio y el medio ambiente. Dirección de proyectos y programación de inversiones*. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/1994/S9400104.pdf>
- Hansen, R y Mowan, M. (2007). *Administración de costos*. México, Cengage Learning Editores.
- Hawas, H. (2010). *Exploring the determinants of reconfiguration capability: a dynamic capability perspective*. European Journal of Innovation Management, Vol. 13, No. 4: 409-438.

- Hernández Pena, P. y otros. (1997). *Análisis costo beneficio del Programa de Detección Oportuna del Cáncer Cervicouterino*. Salud Pública de México, 39(4), 379-387. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/S0036-36341997000400015>
- Hernández, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Revista Escenarios. Recuperado de http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/escenarios/volumen-9-no-1/art04.pdf
- Hernández, J., y Mosquera, A. (2011). *La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Vol. 8 No. 2, Pp. 77 – 87. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewFile/1108/2838>
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia*. Contaduría y Administración. Recuperado de http://www.contaduriayadministracionunam.com.mx/userFiles/app/pp_14062012.pdf
- Hoffman, R. C., & Shipper, F. M. (2012). *The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study*. The International Journal of Human Resource Management, 23(7), 1414-1435.
- Horne, J. & Orr, J. (1998). *Assessing behaviors that create resilient organizations*. Employment Relations Today, 24(4), 29-39.
- Horngrén C., Srikant, D. y Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. 12a. Edición. México, Pearson Prentice-Hall México
- Jarazo, A. (1999). *Extensión del análisis de la cadena de valor*. (Trabajo presentado en el XXII Congreso del IAPUCO - Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos), Concordia.
- Jiménez, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de*

- los trabajadores en la Tienda el Fundador.* (Trabajo de Grado, Universidad de Cienfuegos - Carlos Rafael Rodríguez). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>
- Keenan, P., Sirkin, H., y Jackson, A. (2005). *El lado duro de la gestión del cambio.* Harvard Business Review. Vol. 83, No. 10. Pp. 77 – 89.
- Kestrel Management (2014). *Business Continuity Planning: Building a Resilient Learning Organization.* Recuperado de <http://kestrelmanagement.com/business-continuity-resilient/>
- Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013). *Administración de Operaciones. Procesos y cadena de suministro.* Editorial Pearson.
- Krugman, P. y Obstfeld (1999). *Economía internacional*, cuarta edición, McGraw Hill.
- Maital, S. (1995). *Coste, precio, valor. Cómo analizar y gestionar mejor el triángulo del beneficio*, Deusto, Bilbao.
- Mallo, C., Kaplan, R., Melgem, S. y Gimenez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión.* Prentice Hall.
- Mayorga, E. (2010). *Aprendizaje organizacional como factor de cambio.* Caso: Facultad de ciencias económicas Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4548/1/940402.2010.pdf.pdf>
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez I. (2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica.* Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport., Vol. 32, No. 2., 13-24, recuperado de <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197/130>
- Morera Amaya, C. (2011). *Modelo evaluación costo – beneficio de la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales – ICDE.* Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía.
- Morillo, C. *En tiempos de Crisis: Rentabilidad y Reducción de Costos.* Universidad de los Andes. Venezuela. Recuperado de

http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17194/1/morillo_reduccion_costos.pdf

Negrete, C., (2012). *Gestión del Cambio Organizacional*. Universidad Autónoma de Querétaro. (Investigación doctoral). Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.zip>

NTC 10014 Efectos económicos de la administración total de la calidad. ICONTEC, Colombia, 1994.

Olaz, Á. (2010). *Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas. Un enfoque metodológico*. Revista de Relaciones Laborales, II (23), 279-298. Recuperado de http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/viewFile/4671/4459

Orellano PW, Pedroni E. (2008) *Análisis costo-beneficio del control de vectores en la transmisión potencial de dengue*. Revista Panam Salud Pública. 24(2):113–9. Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v24n2/a05v24n2>

Perdomo Burgos, Al. (2007) *Administración de los costos de la calidad. Normalización y Certificación Electrónica*, México, A.C. (NYCE).

Pinto JL. (1998). *Métodos de evaluación económica en salud*. ed. Salud pública. Madrid: McGraw-Hill, 1998.

PNUD (2009). *Anual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Recuperado de http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

PriceWaterHouseCoopers Colombia – PWC (2016). *Retos de hoy*. Recuperado de <http://www.pwc.com/co/es/retos.html>

Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 11 (1), pp. 63-77.

Rio Chiriboga, C. (1996). *Tratamientos para el SIDA y padecimientos asociados: costo y efectividad*. Gaceta Médica de México. SDILAC

- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., y Peláez, J.J. (s.f.) *Modelo para la gestión del cambio organizacional en la Pymes*. Universidad de Murcia. Recuperado de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Rus, Ginés. (2008) *Análisis Coste-Beneficio*. Editorial Ariel
- Saez, T. y Gutiérrez, D. (1996). *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. McGraw Hill.
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*, Gestión práctica de riesgos laborales, No. 58: 18-23. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>
- Shank, J. y Govindarajan, V. (1995) *Gerencia estratégica de costos*. Editorial Norma.
- Smolje, A. y otro. *Outsourcing: Herramienta para el análisis económico y estratégico*. Revista Costos y Gestión, Año VII, nº 25.
- Tanaka, Y. y otros. (1997). *Gestión Moderna de Costos*. Editorial Díaz de Santos.
- TCA - Software solutions. Guía para realizar un buen análisis costo-beneficio-riesgo para un proyecto de ERP empresarial. Recuperado de http://www.tcass.com/pdf/Como_analizar_un_buen_analisis_Costo_Beneficio_Riesgo.pdf
- Unidad responsable de la evolución DG Política Regional Comisión Europea (2003). Guía del análisis costes-beneficios de los proyectos de inversión. Recuperado de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02_es.pdf
- Urrutia, M. (1990). *Análisis costo-beneficio del tráfico de drogas para la economía Colombia*. Coyuntura Económica. Vol. XX, No. 3, pp. 107-112. Fedesarrollo, Bogotá – Colombia. Recuperado de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/2365>
- Valderrama, B (2009). *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*. Madrid: Prentice Hall.
- Varian HR. (1994). *Intermediate microeconomics: a modern approach*. 4ta. ed. New York:W.W. Norton.

WorldComission (1987). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>

Zarate, V. (2010). Evaluaciones económicas en salud: Conceptos básicos y clasificación. *Revista médica de Chile*, 138), 93-97. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872010001000007>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Dástor Moreno Gutiérrez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80.041.255

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Costo - Beneficio del Rediseño Organizacional orientado al Talento Humano

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Dástor Flarcno Gutiérrez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Dástor Flarcno G.</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80.091.755</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios en Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Recursos MBA</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 09 / Agosto / 2019