

## **Estandarización de procesos y medición de la cultura de mejora continua en el Departamento de Accounting Financial Services (AFS) de Lion Resources**

*Bernal Mora Leandro, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

2021

### **Resumen**

Como parte de un sector en constante cambio como es de la publicidad, Publicis Groupe se lanzó a crear una cultura de especialización de tareas que les permitan a las agencias de publicidad en diferentes partes del mundo volcarse 100 % a trabajar para sus clientes en búsqueda de sus propios resultados. Así nació Lion Resources S. A., como el especialista de las labores administrativo-contables del Grupo y sus agencias. Como cualquier empresa en el mundo, Resources debe estar innovando, especializándose y facilitando ciertas tareas que les permitan brindar un servicio de excelencia a las diferentes agencias. De esta forma surgió la necesidad de desarrollar un clima organizacional basado en el deseo contante de cambios y de mejoras, y ser un socio permanente en el mundo de la publicidad desde el *back office*.

Esta investigación descriptiva con enfoque cuantitativo pretende recolectar información desde fuentes primarias. Se aplicó un cuestionario estructurado, en línea, con el objetivo de medir el estado organizacional del Departamento de Accounting Financial Services (AFS) de la compañía, en relación con su propuesta de mejora continua. Las preguntas fueron enfocadas en puntos como el grado de conocimiento sobre los indicadores operativos (KPI) y sus resultados, el entendimiento de su rol de trabajo en relación con esos indicadores operativos y el grado de motivación por participar en la mejora continua desde su rol de trabajo. Se define como población de interés la totalidad del personal del Departamento de AFS, es decir, 87 personas de diferentes procesos del departamento y con las cuales todos los procesos del departamento esta representados.

Finalmente, el análisis de datos le permitió a la empresa y a los gerentes del departamento trazar estrategias que permitan obtener las condiciones más optimas en todos los niveles de la organización, para lograr el clima organizacional ideal para la mejora constante.

### **Palabras clave**

Mejora continua, indicadores operativos (KPI), Fortalezas, administración de proyectos, innovación

### **Abstract**

As part of a constantly changing sector such as advertising, Publicis Groupe has set out to create a culture of specialization of tasks that allow advertising agencies in different parts of the world to dedicate themselves 100% to working for their clients in search of your own

results. This is how Lion Resources S. A. was born as the specialist in the administrative-accounting tasks of the Group and its agencies. Like any company in the world, Resources must be in constant change, specializing and facilitating certain tasks that allow them to maintain an excellent service to the different agencies. In this way, the need to develop an organizational climate based on the constant desire for changes, improvements and to be a partner in the constant world of advertising from the "Back Office" is born.

This descriptive research with a quantitative approach aims to collect information from primary sources. A structured online questionnaire is applied to measure the organizational status of the company's Accounting Financial Services (AFS) department in relation to its continuous improvement proposal. The questions focused on points such as the degree of knowledge about the operational indicators (KPI's) and their results, the understanding of their work role in relation to those operational indicators and the motivation to participate in continuous improvement from their work role. . The population of interest defined is the total personnel of the AFS department, receiving a participation of 87 people from different processes of the department and with whom all the processes of the department are represented.

Finally, the data analysis will allow the company and the department managers to draw strategies that permits to obtain the most optimal conditions at all levels of the organization to achieve the ideal organizational climate for constant improvement.

### **Keywords**

Continuous improvement, operational indicators (KPI), Strengths, project management, innovation

### **Introducción**

Lion Resources S. A. es el centro de servicios y *back office* de Publicis Groupe, el tercer grupo de comunicaciones y publicidad más grande del mundo. Formado en 1998 como un pequeño equipo para dar servicio a algunas firmas de Publicis Groupe, Resources ha crecido a más de 4.000 personas que prestan servicios a una red global de prestigiosas agencias de publicidad, relaciones públicas, medios, atención médica y *marketing* digital. Brinda soluciones tecnológicas y servicios comerciales que incluyen finanzas, contabilidad, legales, beneficios, adquisiciones, impuestos, bienes raíces, tesorería y gestión de riesgos. El centro de servicios en Costa Rica se ha convertido en un bastión de la estrategia de Publicis Groupe al centralizar los servicios contables de diversas geografías: Latinoamérica (Latam), EE. UU., Canadá, Europa (Francia, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, España y Portugal).

Si bien la contabilidad a nivel internacional ha sido tipificada y se rige con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF), siempre existen diferencias específicas entre los diferentes países, como

manejo de cargas sociales, *leasings*, rentas y periodos fiscales, entre otros. Lo anterior crea un obstáculo importante dentro de la empresa en el momento de querer estandarizar procesos, tareas o indicadores de desempeño al servicio general del departamento contable, independientemente del país que al que se le dé el servicio.

La transformación continua y la mejora constante de las operaciones solo es posible si se tiene una base consolidada e igual dentro de la compañía, que permita mantener una estructura sólida y beneficiar los proyectos futuros dentro de la empresa. Esto permitiría que se desarrollen herramientas para mejorar la productividad, la colaboración interna y el desarrollo del personal en diversas áreas.

Antes de iniciar proyectos y establecer cambios en cualquier empresa, es importante conocer cuál es el estado de los colaboradores en cuanto a su conocimiento del proceso, preparación y capacitación con respecto a los cambios que se desean realizar; y el entendimiento que tengan de los indicadores de desempeño, de las razones de los cambios, y de los procesos y tareas que se quieren mejorar.

El objetivo general de esta investigación consiste en establecer un parámetro de medición para conocer el nivel de conocimiento y de apropiación de los indicadores operativos (KPI) y de los procesos de la empresa, por parte de los colaboradores del Departamento de AFS. De esto se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las oportunidades y desafíos de los KPI del Departamento de AFS, en cuanto a entendimiento de los contadores.
- Definir fortalezas y oportunidades del equipo, en cuanto a los procesos relacionados a los KPI del departamento de AFS.
- Identificar fortalezas y áreas de mejora de las competencias profesionales del personal de AFS, ante los diferentes proyectos de la compañía.

### **Fundamento teórico**

En este apartado, se explora y conocen los principales elementos asociados al tema de mejora continua y su gestión, indicadores de desempeño y administración de proyectos.

La mejora continua es quizás el principio crucial en cualquier empresa que desee mantenerse en vigencia dentro de su industria o sector, toda vez que el mundo es más cambiante cada día y eso hace necesario que se abrace el cambio y se fomente dentro de la organización un ambiente. La norma ISO 9001:2015 define la mejora continua como “el conjunto de actividades cíclicas, cuyo objetivo es aumentar la probabilidad de satisfacer a sus clientes y sus propios requisitos” (Organización Internacional de Normalización, ISO, 2015, párr. 1). Esta actividad cíclica conocida como Ciclo de Deming o Ciclo PHVA consta de cuatro fases que deben ser ejecutadas periódicamente y de forma indefinida:



posible tener en algún momento resultados negativos sin que esto signifique que los planes no funcionen.

De acuerdo con Heifetz *et al.* (2009), la cultura organizacional debe ser la ideal para lograr un cambio que permita crear una nueva visión del camino por seguir, y que finaliza con una aceptación general de la nueva cultura. En efecto, una de las bases más sólidas sobre las que se asienta una cultura de mejora continua es el conocimiento y entendimiento de los objetivos de la empresa, indicadores de desempeño y las políticas de calidad por parte de cada persona de la compañía. Es importante destacar que en la gestión de la calidad, un indicador de desempeño es “un instrumento que proporciona información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una empresa, proceso o servicios que permite determinar la calidad de lo ofrecido de cara a la satisfacción del cliente” (Gutiérrez, 2010, p. 56).

Sin embargo, para cambiar el comportamiento, debe cambiarse el contexto. Leismester (2017) sostiene que el cambio de actitud de los colaboradores en relación con la mejora continua se detiene por la resistencia constante al cambio, natural en un ambiente de trabajo, por lo que es deber del líder reconocer las razones de este rechazo, si son o no razonables, y realizar los cambios necesarios que permitan modificar el contexto en el que se trabaja actualmente por medio de cambios formales con toma de decisiones rápidas, que permitan ejemplificar el interés en ser mejores.

Ambroz (2004), en su estudio sobre los sistemas de calidad en una cultura corporativa empoderada, estipula que “no existe recetas para definir y establecer mejora continua como cultura corporativa” sino más bien debe realizar un traje a la medida para realzar la cultura laboral y alinearla al enfoque de mejora e innovación constante” (p. 104). Esto lo confirmó Valdez (2016) por medio de una estrategia de “análisis transaccional” para la implementación de una filosofía de mejora continua lo que “permitió a los participantes tomar conciencia de sus deseos y necesidades, retomando buenas practicas que llevaron al descubrimiento de su potencial, consecuente a un cambio en la cultura organizacional” (Zambrano-Aldivieso y Almeida-Salas, 2017, p. 8)

Para lograr lo anterior no basta únicamente con mantener a la vista de los colaboradores los elementos de mejora o calidad de la compañía, sino que se debe realizar una estrategia que permita calar en cada una de las personas de la organización como si se tratara de un cliente normal de la empresa. Para Stevenson (2015), “una estrategia eficaz, debe tener en cuenta las competencias básicas de la organización, y debe escanear el medio ambiente” (p. 30). Con una estrategia de operaciones debe medirse el ambiente interno de la compañía para poder saber cuál es el estado actual y las acciones por tomar en caso de que no se esté logrando el objetivo que busca la empresa, con respecto a una cultura de mejora continua. Son las personas las que tienen un rol fundamental en este ciclo de ideas, pues no puede concebirse un sistema de mejora sin la plena participación del empleado (Cruz, 2007).

Una organización flexible influencia la adopción de liderazgos auténticos, gerencias participativas y, sobre todo, mejora de la calidad. Bernardes *et al.* (2020) demostraron que en aquellas empresas donde la cultura organizacional influencia liderazgos reales, y viceversa, los participantes son más propensos a presentar una visión más positiva de los aspectos alrededor de la implementación de la mejora continua.

Todo lo anterior no es posible sin “tomar acción” de parte de las personas. La importancia de “empezar con el por qué” ha sido reconocido en todas las empresas. Si las personas entienden por qué hacen lo que hacen, entenderán cuando el rendimiento puede mejorar. Esto puede generar la priorización de mejoras alineadas a los objetivos y la visión empresarial. Usar estas prioridades para crear tópicos a lo largo del tiempo creará un plan de mejora coherente y significativo que todos entienden y sobre el cual seguir trabajando (Bircher 2019). Siguiendo lo anterior, la mejora continua irá adquiriendo un sentido rutinario y de hábitos dentro de una empresa. Esta rutina se compone de conductas que pueden ser identificables y cuantificables, a fin de poder establecer la madurez del sistema de mejora en los equipos de trabajo y los colaboradores.

Stevens y Day (2018) sientan las bases para una cultura de mejora continua y balanceada en seis aspectos específicos:

- Una cultura generativa, donde todos se comporten como dueños.
- Una misión con propósito, defendida y vivida por los colaboradores.
- Un acercamiento estructurado, con una planificación estratégica bien establecida.
- Colaboradores informados, de la misión y sus objetivos y sobre todo siendo partícipes de la creación de ambos.
- Incentivos alineados, las recompensas debe ser tan grandes como lo solicitado por la empresa.
- Soporte institucional, la empresa debe tener una estructura organizacional que apoye la mejora continua.

Estas bases son transversales a muchas de las teorías de los diferentes autores sobre cómo debe verse o reflejarse una cultura de mejora continua en la empresa. Bessant *et al.* (2001) propone una clasificación de empresas de acuerdo con el nivel de madurez de su sistema de mejora en cuanto a las conductas del personal, pudiendo establecer cinco niveles de madurez:

- Premejora continua
- Mejora continua estructurada
- Mejora orientada a resultados
- Mejora continua proactiva
- Capacidad plena de mejora continua

Estos cinco niveles se definen y se componen por treinta y seis tipos de conducta del personal en todos los niveles de la compañía, frente a situaciones propias de la mejora constante,

acompañadas de las acciones de la empresa para el apoyo y fomento de una cultura organizacional dirigida a la mejora continua.

### **Metodología de la investigación**

En este apartado se describe el tipo de investigación que se desarrolló, su alcance, las fuentes de obtención de información y el instrumento utilizado para recolectar los datos.

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es descriptiva, pues se limita a describir el estado actual de la población estudiada frente al problema en estudio mencionado anteriormente (Müggenburg Rodríguez y Pérez Cabrera, 2007). Se utilizó un enfoque cuantitativo, ya que se realizó de manera estructurada, en la recopilación y análisis de datos extraídos de una encuesta aplicada a lo interno de la empresa (Müggenburg Rodríguez y Pérez Cabrera, 2007). Esto permitió obtener la información requerida para determinar el conocimiento e interés en nuevos proyectos de parte de los colaboradores de la empresa, y establecer así las posibles acciones que puede realizar la empresa.

### **Población de interés**

Se define la población de interés como el personal del Departamento de AFS de la empresa, que da servicios contables diversos a las agencias que forman parte de Publicis Groupe. En total, este departamento consta de 163 personas.

### **Muestra**

Para la muestra de esta investigación, se utilizó un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %, dando como resultado una muestra de 116 personas. Este dato resulta de la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

Donde:

Z= Nivel de confianza

P: 0.5

C= Margen de error

Sin embargo, al ser un análisis descriptivo de la situación de la empresa en este momento, se puede dar por válida la encuesta y sus resultados, con el 50 % de las respuestas obtenidas.

### **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo es dirigido, ya que depende del proceso de toma de decisión del investigador.

## **Instrumentos y recolección de datos**

En este apartado se detallan los instrumentos y técnicas que fueron utilizadas para esta investigación.

### **Encuesta de recolección de datos**

Se diseñó una encuesta de 17 preguntas cerradas de carácter cuantitativo, con la finalidad de determinar el nivel de conocimiento del personal del Departamento de AFS sobre los indicadores operativos del departamento (KPI), sus fortalezas y su interés en participar en nuevos proyectos de mejora interna. La encuesta se aplicó mediante la herramienta Microsoft Forms. Esta herramienta permite la aplicación de encuestas personalizadas para recopilar datos de manera sencilla y ágil y visualizar resultados en tiempo real. Se consideraron varias preguntas sobre el conocimiento de los resultados de los indicadores operativos, sobre el reconocimiento de los diferentes indicadores y el interés de los colaboradores en futuros proyectos.

### **Análisis de resultados**

La encuesta se envió a todo el personal del departamento (163 personas) y se anunció únicamente por medio de la plataforma de comunicación oficial interna en Microsoft Teams, con el fin paralelo a la recolección de resultados, de medir también el nivel de uso de esta plataforma como única herramienta de comunicación.

El resultado de estos datos viene a sostener lo tratado en el marco teórico presentado anteriormente, y a demostrar el nivel exacto de los colaboradores en cuanto al entendimiento de los indicadores de la compañía, sus proyectos y el interés en cuanto a la mejora de procesos.

El primer paso para mantener una cultura de mejora continua o de cambio adaptativo es poder verlo desde arriba, para verificar cómo le responde el sistema organizacional (Heifetz *et al.*, 2009). Esta verificación es crucial y obligatoria ya que, como cualquier sistema vivo, este debe evolucionar y lo que ha funcionado antes no necesariamente lo hará hoy.

Como primer medidor acerca de la cultura innovación y mejora continua dentro del departamento se encuentra el conocimiento de los indicadores operativos del desempeño (KPI), sus resultados y sobre todo la identificación real que tenga el equipo de trabajo sobre estos KPI. Esta verificación resulta necesaria, pues si el equipo de trabajo no conoce los criterios generales bajo los cuales se definirán los resultados, no puede en ninguna circunstancia proponer mejoras o remitir ideas innovadoras dentro de sus funciones.

El resultado de la encuesta aplicada indica que el 78 % del departamento conoce los indicadores operativos de la empresa como lo demuestra el gráfico 1. Sin embargo, y de acuerdo con el gráfico 2, únicamente el 41 % de quienes conocen los KPI son conscientes de los resultados del último año. En números enteros, los resultados de estas consultas indican



que únicamente 54 personas del departamento conocen los KPI y sus resultados, o sea, un tercio del total actual del departamento. Este último dato puede resultar sorprendente, ya que la empresa realiza reuniones periódicas a nivel departamental y transmite los resultados a todos sus colaboradores. Es posible que el efecto se pierda con el tiempo, al no haber repetición de datos luego de la primera presentación.

Gráfico 1.

*¿Conoce usted cuáles son los indicadores operativos (KPI) del departamento de AFS?*

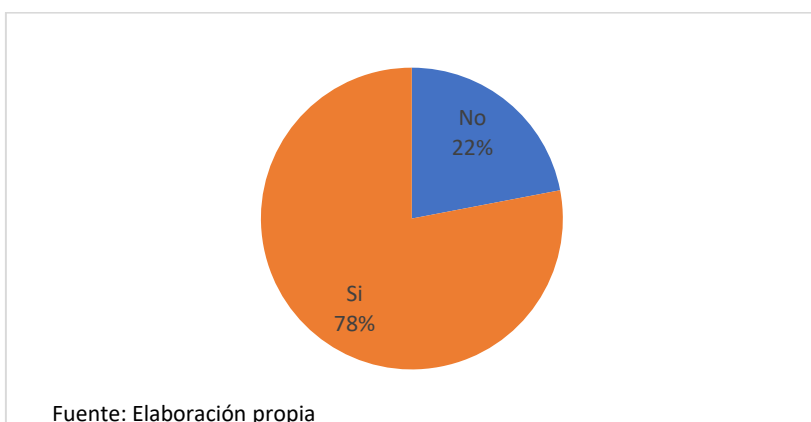
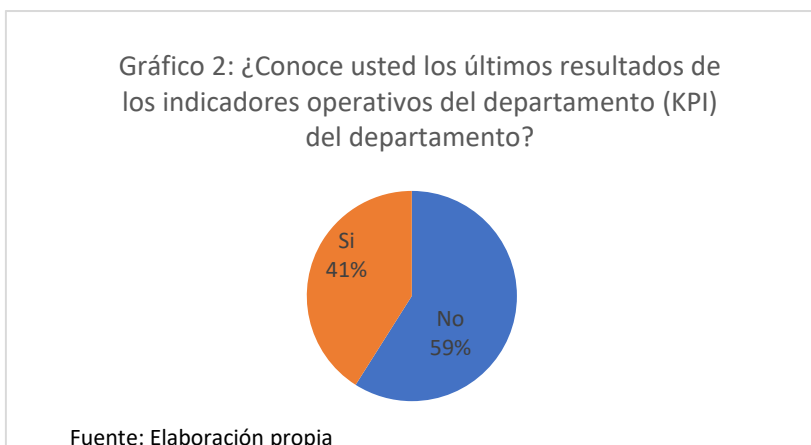


Gráfico 2

*¿Conoce usted los últimos resultados de los indicadores operativos (KPI) del departamento?*



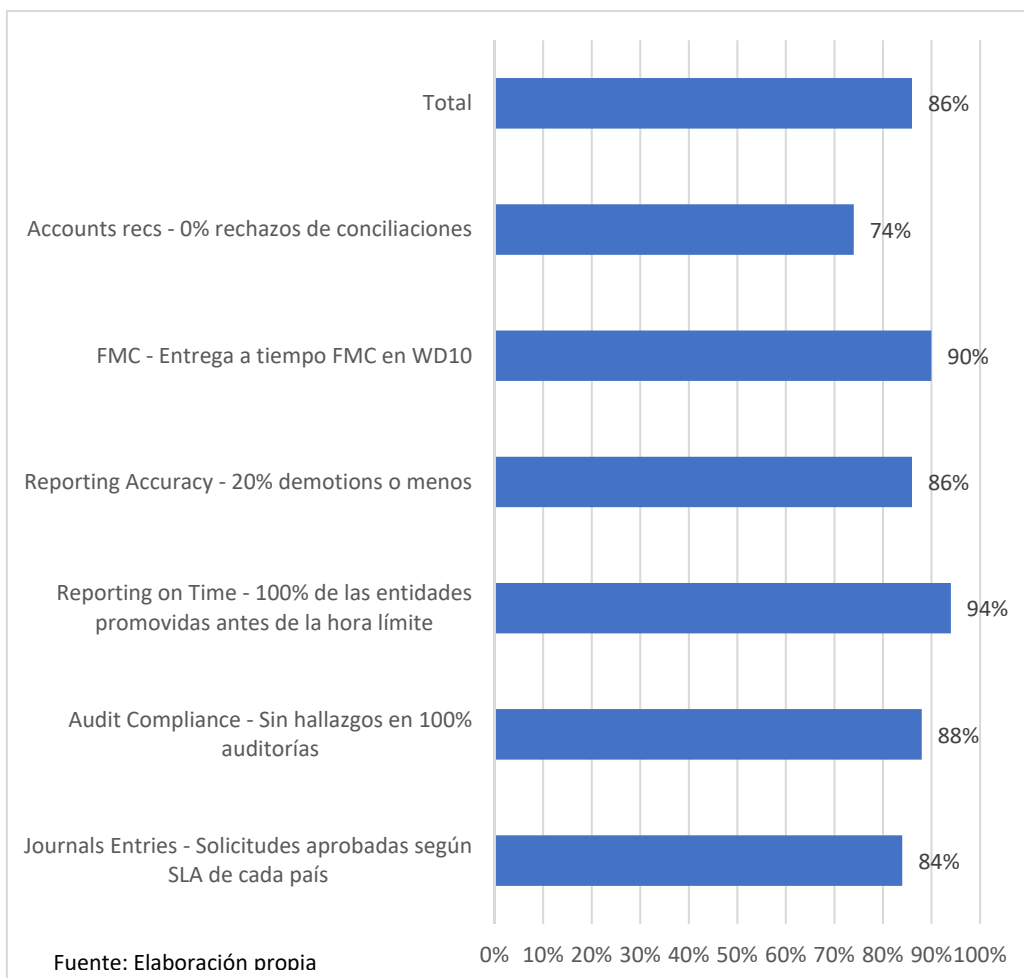
Por otra parte, la encuesta planteó una pregunta directa en la cual se solicitaba a cada encuestado que reconociera los indicadores operativos de la compañía, los cuales son los siguientes:

- *Journals Entries - solicitudes aprobadas según SLA de cada país*
- *Audit Compliance - sin hallazgos en 100 % auditorías*
- *Reporting on Time – 100 % de las entidades promovidas antes de la hora límite*
- *Reporting Accuracy – 20 % de motions o menos*
- *FMC - entrega a tiempo FMC en WD10*
- *Accounts recs – 0 % de rechazos de conciliaciones*

El gráfico 3 muestra el porcentaje de encuestados que reconoce cada uno de los KPI del departamento. En términos generales, se identifica que la mayoría del personal sabe identificar los KPI, aunque esto no necesariamente implique que los reconoce todos. En general, se puede afirmar que el 86 % de la población reconoce al menos un KPI del total de los indicadores del departamento, siendo el más reconocido el de “Reporting on time 100 %” con un 94 % de reconocimiento, y el menos reconocido el de “Accounts Recs- 0 % de rechazos de conciliaciones” con un 74 % de reconocimiento. En general, todos los demás indicadores son reconocidos al menos por el 84 % del personal del departamento. Es importante destacar que ninguno de los seis KPI llega al 100 % de reconocimiento por parte del personal, lo que puede ser esperado debido a los nuevos ingresos de la empresa; sin embargo, es un indicador por considerar en planes futuros.

### Gráfico 3

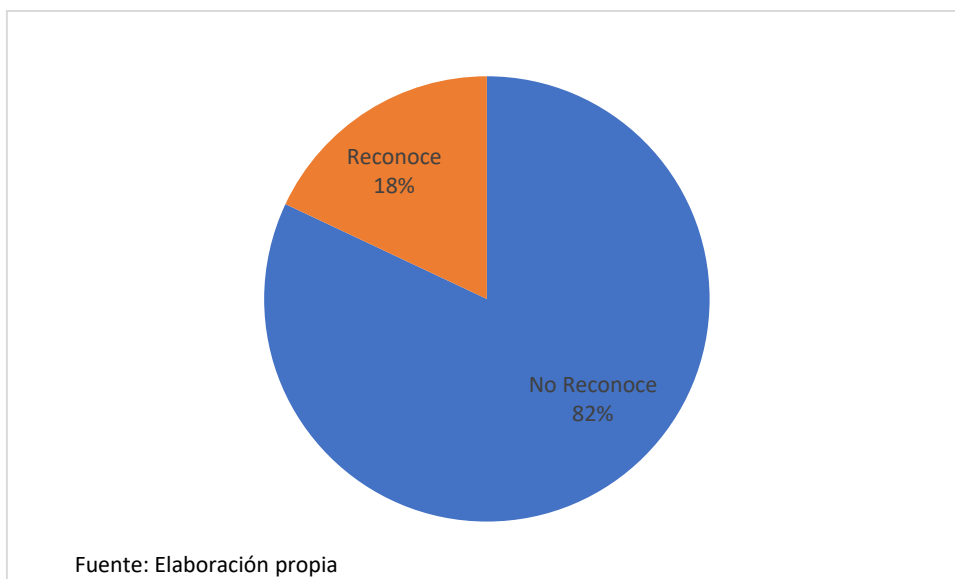
#### *Reconocimiento de cada KPI por parte del personal*



Sumado a lo anterior, en el gráfico 4 se puede observar que únicamente el 18 % de los encuestados pueden efectivamente reconocer los seis indicadores operativos del departamento, lo que en conjunto con el gráfico 3 demuestra que aun cuando los colaboradores sepan que hay indicadores, no necesariamente confirmen el correcto reconocimiento de todos los indicadores.

#### Gráfico 4

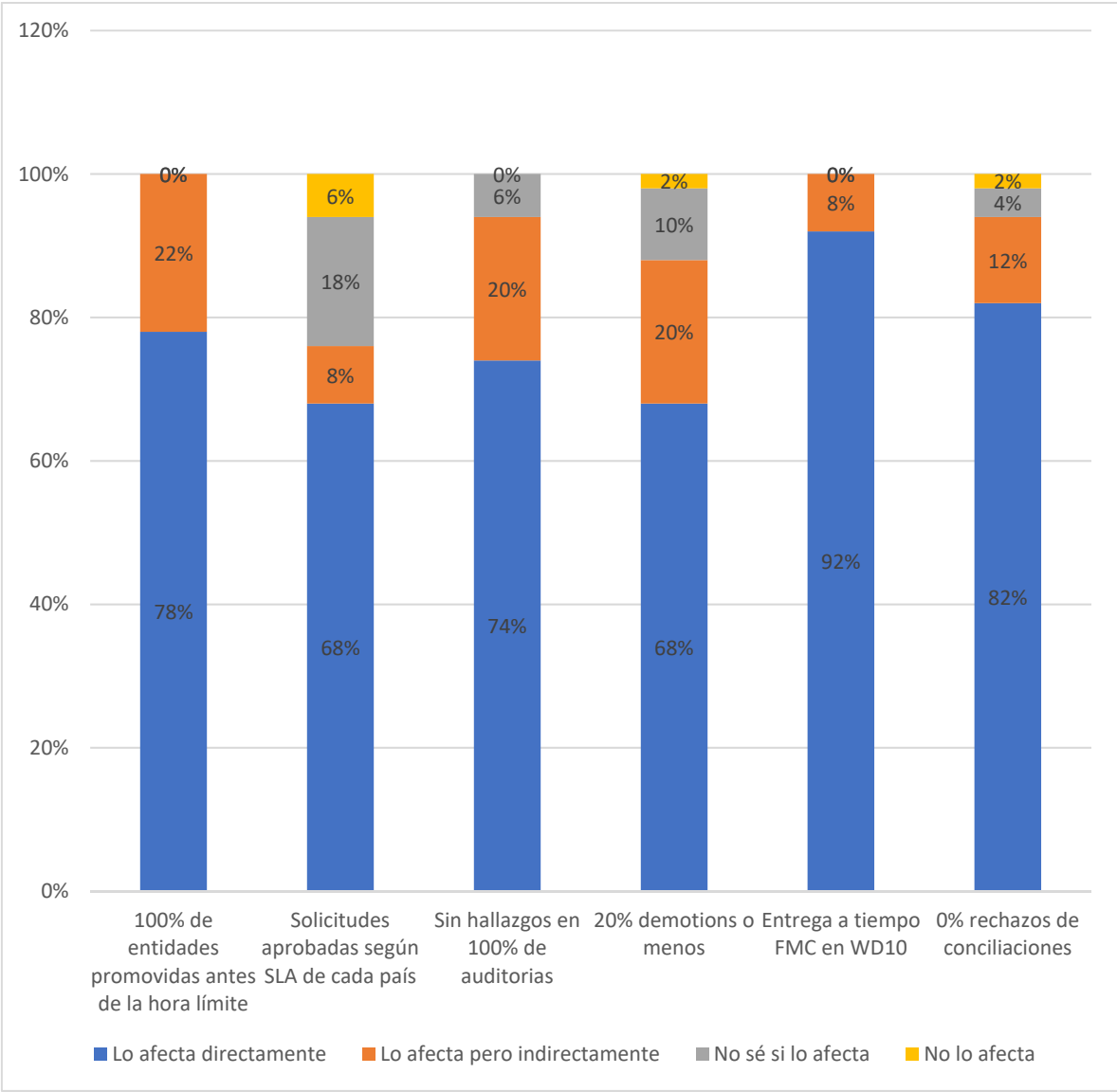
##### *Porcentaje del personal que reconoce los seis KPI*



La segunda parte de la encuesta pretendía identificar el conocimiento del personal sobre los KPI del departamento y su relación desde su rol de trabajo. En términos generales, la mayoría del personal está consciente que desde su rol de trabajo, los diferentes KPI se ven impactados directa o indirectamente. El gráfico 5 demuestra que el 100 % de la población está de acuerdo en que su rol afecta los indicadores ligados a “Reporting on Time” y “FMC – Entrega a tiempo”, y existe una diferenciación en qué tan directo afecta su rol. En el caso del “Reporting on Time”, un 78 % de la población reconoce que afectan directamente el indicador frente a un 22 % que señala que lo hace indirectamente. El mismo gráfico demuestra que en relación con el indicador “FMC-Entrega a tiempo”, un 92 % reconoce que afecta el KPI directamente y un 8 % lo hace de forma indirecta. Sin embargo, siempre existe un porcentaje de la población que no tiene claro si su función afecta o no un determinado KPI, como en el caso de los “Journals entries – solicitudes aprobadas según SLA de cada país”, en el cual un 18 % de los encuestados no logra determinar si su rol afecta o no el indicador. Esta respuesta varía según el KPI entre un 4 % y un 18 %.

Gráfico 5

Relación entre rol de trabajo y KPI



Fuente: Elaboración propia.

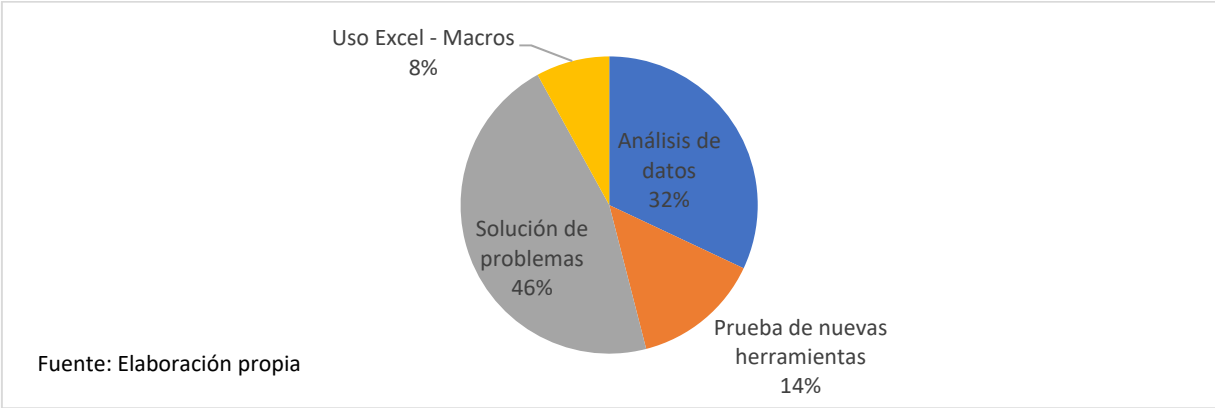
El gráfico 5 muestra también que, en general, el personal conoce bien su función dentro de los procesos de la empresa, pues efectivamente existen funciones que no se involucran del todo en el cálculo del indicador, como en el caso del KPI de “Journals entries - solicitudes aprobadas a tiempo”, con respecto al cual un 6 % de los encuestados respondió que no afectan este indicador.

Ahora bien, la tercera parte de la encuesta se centró en identificar el conocimiento de los colaboradores sobre los proyectos venideros del departamento, qué fortaleza reconocen en ellos mismos y si les gustaría participar en proyectos donde pudieran trabajar esa fortaleza. Determinar este aspecto resulta crucial, si se pretende tener un ambiente volcado a la mejora continua.

Los resultados muestran que solo el 34 % de las personas conocen los proyectos que el departamento tiene para el 2021, lo que no es sorprendente, pues no se han realizado comunicados formales a todos los niveles del departamento. En cuanto a las fortalezas identificadas, el gráfico 6 muestra cuatro grandes grupos donde el personal se reconoce estar. Se puede ver que la mayoría de los colaboradores sienten que su mayor fortaleza se basa en la solución de problemas y el análisis de datos con un 46 % y 32 %, respectivamente. Sin embargo, existe un tercer grupo nada despreciable con el cual se puede contar al momento de probar nuevas herramientas en procesos específicos, con un 14 % del personal identificado.

Gráfico 6

*Principales fortalezas del personal de AFS*



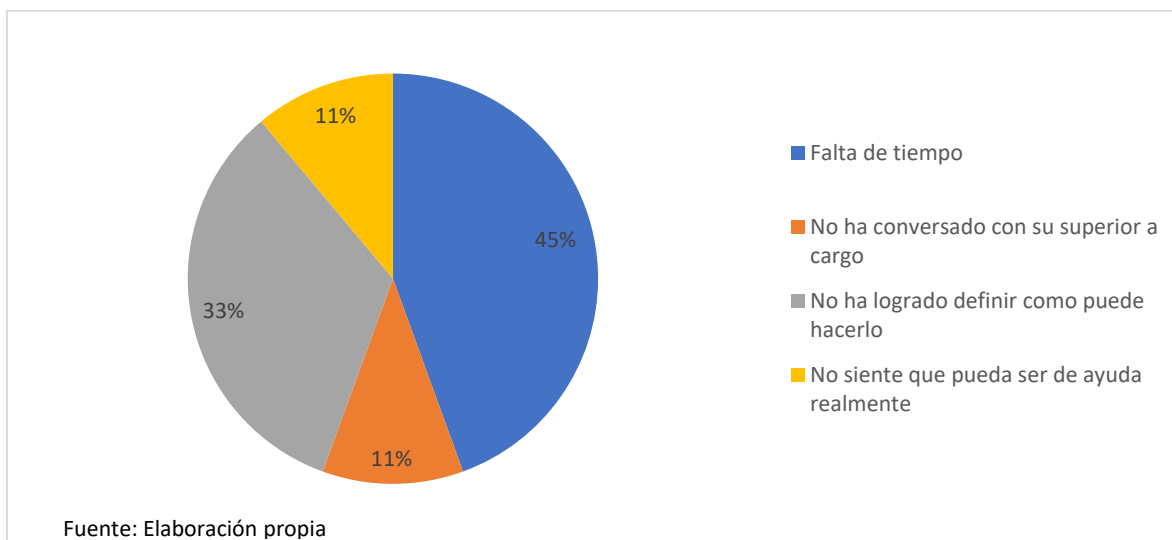
Es importante destacar que dentro de las respuestas dadas también en cuanto a las fortalezas identificadas, un 96 % del personal quiere ser partícipe de un proyecto donde pueda utilizar esta fortaleza. Esto es de suma importancia para los planes futuros, pues el hecho de querer participar en proyectos motiva a la empresa a seleccionar recursos que les permitan ser más eficaces en lograr resultados óptimos.

Por último, una cultura de mejora continua pretende que toda persona en la organización esté en la capacidad de identificar posibilidades de mejora y dar ideas innovadoras que faciliten

las tareas por realizar o mejoren los resultados de los indicadores operativos. Sin embargo, al consultar directamente al personal sobre si tenían ideas que permitieran realizar algunas de las dos acciones mencionadas, los resultados arrojan que el 82 % del personal no tiene en mente ninguna idea o proyecto que permita mejorar o facilitar los procesos organizacionales. Esto no es congruente con un ambiente de mejora continua, pues se considera que el personal aún no ha interiorizado las razones por las que se pretenden establecer bases para estar en constante cambio y evolución. Con respecto al 18 % que respondió afirmativamente, se realizó la consulta sobre las razones por las que no han llevado a cabo su idea. El gráfico 7 muestra que la falta de tiempo es la principal razón por la que el proyecto no ha podido plasmarse realmente, con un 45 % de los casos. Por otra parte, el no saber definir cómo enfocar su idea para hacerla realizable se muestra como la segunda razón más importante con un 33 %. Esto puede ser consecuencia de lo comentado anteriormente en cuanto a lo que el personal entiende por mejora continua. Ninguna idea debe ser plasmada totalmente en funcionamiento, sino que el concepto puede ser la base de la mejora, si se ligan otras ideas complementarias.

Gráfico 7

*Razones por las que no se ha realizado su proyecto*



### Conclusiones y recomendaciones

El conocimiento y, sobre todo, el entendimiento que tenga el personal de cualquier empresa acerca de los indicadores de desempeño es crucial para el desarrollo y mantenimiento de una cultura de mejora continua, toda vez que estos indicadores resaltan la situación de la empresa

en un momento dado, demostrando dónde es posible realizar cambios que permitan mejorar los resultados, o bien fortalecer aquellos procesos que ayudan a lograr buenos resultados. En el caso demostrado de Lion Resources Costa Rica, los resultados arrojados por la encuesta muestran que la empresa ha logrado inculcar en sus colaboradores los KPI en buena manera, pues se obtuvo un reconocimiento, en general, de 8 de cada 10 colaboradores.

A pesar de lo anterior, y a la luz de los datos recopilados en cuanto al conocimiento que tiene el departamento de los últimos resultados, resulta evidente que la información de los resultados de los indicadores no ha sido bien comunicada, ya que no parece haber penetrado en la población de la misma manera que en el punto anterior. Cuando apenas una tercera parte del departamento conoce los resultados del año inmediato anterior, debe realizarse una revisión de cómo se está comunicando esta información al personal: los canales utilizados, la forma de presentarlos, la motivación por conocerlos. Se recomienda en este punto específico que los resultados del año anterior se comuniquen en cada reunión general, con la comparación (de ser posible) de los resultados que se vayan teniendo en el año en curso. Esto les permitirá a los colaboradores tener siempre en mente lo conseguido en el año anterior y saber dónde se encuentra la empresa en ese momento. Así se produce un efecto motivacional en los colaboradores, al ver cómo evolucionan los resultados actuales con respecto a lo hecho anteriormente.

Por otra parte, se vuelve necesario trabajar sobre el 20 % de los colaboradores que dicen no conocer los KPI del departamento. Se puede intuir que el ingreso de nuevo personal en los últimos meses eleve el dato de desconocimiento de KPI y sus resultados; sin embargo, sugieren los resultados que se ha dejado de lado esta información en las inducciones y capacitaciones del personal de nuevo ingreso. Se recomienda que dentro de los planes de inducción del personal que recién ingresa al departamento se presenten claramente los criterios de evaluación del departamento, los procesos que influyen para el cálculo de resultados, así como los resultados conseguidos en el periodo anterior. De ser posible y tenerlos en el momento de la inducción, pueden compararse con los resultados provisionales del año en curso.

Los puntos anteriores permitirían subir el nivel de reconocimiento de todos los KPI acercándolo al 100 % de todo el personal del departamento, logrando finalmente un nivel ideal de vivencia de la mejora continua entre todos los colaboradores. En este aspecto no es sorprendente que el KPI más reconocido sea el de “Reporting on time”, pues el engranaje de procesos del departamento y su plan de trabajo mensual gira alrededor de este KPI, con el fin de poder presentar los números contables de cada agencia dentro de lo solicitado por el equipo corporativo del Grupo, por lo que en realidad este KPI es mayormente reconocido por un factor de repetición operativa, más que por ser un evaluador del desempeño general del departamento. En efecto, al comparar los diferentes KPI, resulta que aquellos donde no todo el departamento es partícipe directo o indirecto del resultado, tienen un nivel de reconocimiento más bajo.



Siguiendo con el entendimiento de los KPI, se considera que los colaboradores entienden cómo, desde su rol de trabajo, afectan los diferentes indicadores y en términos generales todos saben en cuales específicamente son parte de los resultados. Se recomienda en este aspecto mantener en mente a lo interno de cada equipo esta información, en las diferentes reuniones operativas que tengan durante el año.

Finalmente, la encuesta arroja que las persona están conscientes de sus fortalezas y conocen dónde pueden apoyar más al departamento en caso de requerirlo. Este nivel de motivación de más del 90 % debe ser respondido en los proyectos que se avecinen o en aquellos que se presenten más a futuro, con el fin de mantener el interés en participar. Cabe destacar que aun cuando se tenga este alto nivel de motivación en participar, se debe tener presente que el personal quiere ser tomado en cuenta desde un punto de vista formal de la organización, es decir, quiere ser seleccionado para participar de proyectos, sin tener que buscar por iniciativa propia proyectos de ellos mismos donde trabajar esas fortalezas.

Lo anterior se demuestra en los mismos análisis de resultados de la encuesta aplicada y el bajo porcentaje de colaboradores que tienen ideas de mejora dentro del departamento. Aquí es de resaltar que los esfuerzos de la compañía parecen aún insuficientes para lograr involucrar activamente al personal en crear iniciativas individuales o grupales que permitan una mejora común. Si bien la propuesta del departamento y la empresa incentiva por medio de sus programas internos, el realizar propuestas de mejora en todos los niveles de la empresa, estos no parecen aun interiorizarse en el personal. Un nivel bajo de interés como el mostrado en estos resultados puede eventualmente limitar y condicionar el ambiente de mejora continua que desea tener la compañía. Se recomiendan en este aspecto dos propuestas dependientes entre sí para mejorar este punto fundamental en toda organización: la primera es indagar más profundamente las razones por las que la mayoría del personal no propone ideas de mejora, con el fin de determinar si es necesaria la intervención formal del sistema de mejora que se quiere tener; y la segunda es la revisión y el cambio de estrategias para involucrar más al personal a dar sus ideas. Puede centrarse este proceso en el equipo conocido como “Quick Wins”, para que recoja ideas de diferentes formas y darles seguimiento junto con las personas que las identificaron, de manera que el personal sienta un respaldo formal de la empresa hacia sus ideas.

## **Referencias**

Ambroz, M. (2004). Total quality system as a product of the empowered corporate culture.

*The TQM Magazine*, 16, 93-104. 10.1108/09544780410522982.

- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behavior, *Technovation*, 21(2), 67-77, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7).
- Bernardes, A., Gabriel, C., Cummings, G., Zanetti, A., Leoneti, A., Caldana, G. y Gomes, V. (2020). Organizational culture, authentic leadership, and quality improvement in Canadian healthcare facilities. *Revista brasileira de enfermagem*, 73, 10.1590/0034-7167-2019-0732.
- Bircher, J. (2019). Prioritising quality improvement. *BMJ*. 367. l6594. 10.1136/bmj.l6594.
- Cruz, J. (2007). *Participación del empleado en la mejora continua*. UANL.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Lesmeister, F. (2018). How to Create a Culture of Quality Improvement. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*. 49.
- Müggenburg Rodríguez V., María Cristina; Pérez Cabrera, Iñiga (2007). Tipos de estudio, en el enfoque de investigación cuantitativa. México: UNAM
- Organización Internacional de Normalización, ISO (2015). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO9001:2015) 2015*. <http://www.iso.org/>
- Seminario, M. (2020). Principios y estrategias para la mejora continua de la empresa. Grupo Atico34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/mejora-continua/> revisado el 14 de marzo 2021.
- Stevens, M. y Day, J. (2018). *Do You Have a Continuous and Balanced Improvement Culture?* National Society of Professional Engineers, 10-13 March 2018
- Stevenson, W. (2015). *Operations Management*. (12. ed). McGraw-Hill Education.

Zambrano-Aldivieso, O. y Almeida-Salas, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 82-

DOI: <https://doi.org.10.17081/edge.10.2.3033>

## Anexo 1. Carta revisión Filológica

23 de marzo de 2021

Señores  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
Presente

Estimados señores:

Por este medio hago constar que revisé el trabajo de investigación “**Estandarización de procesos y medición de la cultura de mejora continua en el Departamento de Accounting Financial Services (AFS) de Lion Resources**”, de **Bernal Mora Leandro**, con el fin de que estuviera de acuerdo con las normas actuales de redacción y ortografía de la lengua española.

Atentamente,



Olga Córdoba Rodríguez, MTE  
Filóloga UCR-010841  
Cel.: 8397-4215  
Correo: o\_cordobar@hotmail.com

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

# INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA - ENCUESTA DE OPINION

Gracias por participar de esta encuesta. La intención es de reflejar el conocimiento y entendimiento del personal de AFS sobre los indicadores operativos del departamento (KPI) y como se relacionan con ellos. Además de conocer sus fortalezas y su disposición a participar de mejoras del departamento en el futuro.

\* Required

\* This form will record your name, please fill your name.

1. Nombre \*

2. ¿Conoce usted cuales son los indicadores operativos del departamento (KPI) de AFS? \*

- Si  
 No

3. ¿Conoce usted los últimos resultados de los indicadores operativos del departamento (KPI) del departamento? \*

- Si  
 No

4. ¿Cuáles de los siguientes puntos considera usted que son indicadores operativos del departamento (KPI) de AFS? \*

- Journals Entries - Solicitudes aprobadas según SLA de cada país  
 Implementación de QuickWins - 10 proyectos implementados  
 Audit Compliance - Sin hallazgos en 100% auditorías  
 Reporting on Time - 100% de las entidades promovidas antes de la hora límite  
 Reporting Accuracy - 20% demotions o menos  
 Documentación de Procesos - 100% procesos con documentación soporte  
 FMC - Entrega a tiempo FMC en WD10  
 Accounts recs - 0% rechazos de conciliaciones

5. La expresión "100% de entidades promovidas antes de la hora límite" refiere a un KPI, ¿entiendo cómo mi función afecta y colabora para lograr este objetivo? \*

- Si, mi rol lo afecta directamente  
 No, mi rol no afecta este indicador  
 Si, mi rol afecta pero indirectamente  
 No sé si mi rol afecta este indicador

6. La expresión "Solicitudes aprobadas según SLA de cada país" refiere a un KPI, ¿entendiendo cómo mi función afecta y colabora para lograr este objetivo? \*

- Sí, mi rol lo afecta directamente
- No, mi rol no afecta este indicador
- Sí, mi rol afecta pero indirectamente
- No sé si mi rol afecta este indicador

7. La expresión "Sin hallazgos en 100% de auditorias" refiere a un KPI, ¿entendiendo cómo mi función afecta y colabora para lograr este objetivo? \*

- Sí, mi rol lo afecta directamente
- No, mi rol no afecta este indicador
- Sí, mi rol afecta pero indirectamente
- No sé si mi rol afecta este indicador

8. La expresión "20% demotions o menos" refiere a un KPI, ¿entendiendo cómo mi función afecta y colabora para lograr este objetivo? \*

- Sí, mi rol lo afecta directamente
- No, mi rol no afecta este indicador
- Sí, mi rol afecta pero indirectamente
- No sé si mi rol afecta este indicador

9. La expresión "Entrega a tiempo FMC en WD10" refiere a un KPI, ¿entendiendo cómo mi función afecta y colabora para lograr este objetivo? \*

- Sí, mi rol lo afecta directamente
- No, mi rol no afecta este indicador
- Sí, mi rol afecta pero indirectamente
- No sé si mi rol afecta este indicador

10. La expresión "0% rechazos de conciliaciones" refiere a un KPI, ¿entendiendo cómo mi función afecta y colabora para lograr este objetivo? \*

- Sí, mi rol lo afecta directamente
- No, mi rol no afecta este indicador
- Sí, mi rol afecta pero indirectamente
- No sé si mi rol afecta este indicador

11. ¿Sabe usted cuales son los proyectos de este año para el departamento? \*

- Si
- No

12. ¿Cuál de las siguientes, considera que es su principal fortaleza? \*

- Uso Excel - Macros
- Análisis de datos
- Solución de problemas
- Prueba de nuevas herramientas

13. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proyecto donde se utilice esta fortaleza? \*

- Si
- No

14. ¿Considera que está completamente capacitado para realizar las tareas que realiza? \*

- Si
- No

15. Si su respuesta fue no, indique, ¿Dónde requiere mayor capacitación? \*

- Contabilidad local del país que al cual doy servicio
- Uso de Herramientas apoyo (SAP, HFM, Advermind)
- Procesos (impuestos, limpieza de cuentas, Análisis Intercompany)
- Excel para análisis de datos, macros

16. ¿Tiene en mente ideas que puedan ayudar a mejorar o completar tareas de algún KPI? \*

- Si
- No

17. Si su respuesta es sí, indique, ¿En qué consiste? \*

18. ¿Por qué no desarrollado esa idea? \*

- Falta de tiempo
- No ha logrado definir como puede hacerlo
- No ha conversado con su superior a cargo
- No siente que pueda ser de ayuda realmente

