NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/.

Varianza en la toma de decisiones y la fijación incorrecta del costo laboral

Heather Grizzle · February 1, 2026

Los recortes de personal reducen el costo laboral visible. El costo oculto de las decisiones inconsistentes de los supervisores impulsa tanto la rotación de personal como la exposición legal.

Contenidos

1. Localizando el Generador
2. La Implicación para la Reducción de Plantilla
3. La Automatización Agrava el Problema
4. El Trabajo Correctivo
5. Lo Que Honestamente Se Puede Afirmar
6. Eficiencia, Debidamente Definida

La intervención estándar de eficiencia reduce la plantilla, y lo hace por una razón que tiene poco que ver con la estrategia. La plantilla es la porción del costo laboral que el sistema contable puede realmente ver. Los salarios, las prestaciones, las horas extra, el gasto en agencias y las indemnizaciones se resuelven todos en partidas que una función de finanzas puede modelar, proyectar y recortar. Los costos generados por la toma de decisiones inconsistente dentro de la fuerza laboral no aparecen en ninguna categoría. Salen a la luz más tarde y de forma desagregada, como contratación de reemplazo, retraso de vacantes, horas extra absorbidas por los empleados que permanecieron, gestión de quejas, tiempo de asesoría legal, acuerdos y la productividad que un nuevo empleado aún no ha alcanzado. Una organización que recorta la línea visible dejando intacto el generador subyacente registrará un ahorro en el período actual y lo pagará a lo largo de los siguientes. Esto no es un fallo de disciplina gerencial, y tratarlo como tal ha producido una gran cantidad de consejos poco útiles. Es un problema

de medición, y se repite en todos los sectores porque es el sistema de medición, y no el equipo directivo, quien lo produce.

Localizando el Generador

The generator is worth locating precisely. In most organizations, the highest volume of consequential employment decisions is made not by executives or by human resources but by first-line supervisors: who is scheduled and when, whose absence is treated as excused, which performance problem is coached and which is documented, which documented problem escalates, who is told about the opening on the next shift. These decisions are rarely governed by an instrument. They are governed by an individual supervisor's judgment, tenure, risk tolerance, workload on the day, and relationship with the particular employee in front of them. Across a population of supervisors, the aggregate result is variance. That variance has two distinct outputs, and in nearly every organization those two outputs are assigned to different departments, reported through different channels, and carried on different budgets.

El Resultado Operativo

El primer resultado es operativo. La supervisión inconsistente figura entre los hallazgos más sólidos en la literatura sobre retención como impulsor de la separación voluntaria, y la separación voluntaria es lo que se convierte en carga de reclutamiento, duración de vacantes, dependencia de horas extra entre el personal restante y el intervalo antes de que un reemplazo alcance su plena productividad. Ese intervalo es donde se encuentra la mayor parte del dinero real, y es el número que las organizaciones tienen menos probabilidades de medir, porque, a diferencia del costo por contratación, no surge automáticamente de un sistema de seguimiento de candidatos.

El Resultado Legal

El segundo resultado es legal, y es el mismo fenómeno visto desde un ángulo diferente. El núcleo probatorio de una reclamación por trato desigual es la evidencia comparativa: el empleado que fue despedido por una conducta por la cual un colega en situación similar recibió solo orientación, la adaptación que se concedió en un turno y se negó en otro, la conversación sobre un ascenso que ocurrió para una persona y no para la otra. La inconsistencia no es simplemente un factor que contribuye a esa exposición. Es la exposición misma. Lo que esto significa, y el punto merece énfasis porque suele pasarse por alto, es que una sola condición subyacente dentro de la organización

está generando tanto el costo de retención como el riesgo de litigio, mientras se registra en dos lugares separados y no se valora correctamente en ninguno de los dos. Ningún responsable ve la magnitud completa. Operaciones ve rotación que atribuye al mercado laboral. Cumplimiento ve reclamaciones que atribuye a actores individuales problemáticos. La solución que abordaría ambos problemas tiene un retorno dividido entre dos centros de costos, lo cual es una manera confiable de asegurar que nadie la financie.

La Implicación para la Reducción de Plantilla

Una sola condición subyacente está generando tanto el costo de retención como el riesgo de litigio, mientras se registra en dos lugares separados y no se valora correctamente en ninguno de los dos.

Esto tiene una implicación específica e incómoda para la reducción de plantilla como estrategia de eficiencia. Reducir el personal de supervisión o administrativo en un entorno de decisiones de alta varianza amplía el ámbito de control, comprime el tiempo disponible por decisión y degrada la calidad de la documentación contemporánea, que es la única defensa duradera contra un argumento comparativo. El razonamiento aquí es sencillo, aunque debe etiquetarse como razonamiento y no como un hallazgo empírico establecido, porque el trabajo publicado que aísla los efectos sobre la calidad de las decisiones de las muchas otras consecuencias de una reducción de personal es escaso. Dicho de manera conservadora: un programa de eficiencia ejecutado sin atención a la estructura de decisiones no es, como mínimo, neutral respecto al generador del costo que pretende reducir, y existe un mecanismo plausible por el cual empeora ese generador.

La Automatización Agrava el Problema

The introduction of automated tools into this environment compounds the problem rather than resolving it, which runs against how these tools are typically sold. A system configured against an organization′s historical decisions inherits the variance in those decisions as a pattern and then applies that pattern at a rate and consistency no individual supervisor could achieve, which is not the same thing as applying it co-

rrectly. More consequentially, the character of the record changes. A supervisor who makes an inconsistent decision leaves behind a human account that can be examined, tested, and if necessary corrected. A configured system leaves an output. Where the vendor treats the configuration as proprietary, the employer may find that it cannot reconstruct the basis for a decision it is nonetheless required to defend. The sequencing matters and it is not negotiable: decisions have to be standardized before they are automated, because automating an ungoverned decision does not govern it. It scales it and removes the interrogable account that would have explained it.

> **SECUENCIACIÓN**
>
> Las decisiones deben estandarizarse antes de automatizarse, porque automatizar una decisión no gobernada no la gobierna.

El Trabajo Correctivo

El trabajo correctivo carece de glamour y es en gran medida procedimental. Comienza por identificar los puntos de decisión que conllevan tanto costo operativo como exposición legal, lo cual en la mayoría de las organizaciones es una lista corta y no exhaustiva. Requiere formular los criterios para esas decisiones en un lenguaje que un supervisor pueda aplicar bajo presión de tiempo, exigir un registro contemporáneo y, de manera crucial, medir la varianza entre supervisores como una métrica operativa permanente en lugar de descubrirla durante una auditoría de cumplimiento o una declaración judicial. Requiere saber qué roles, de desestabilizarse, interrumpirían la producción o la entrega a clientes, y tratar esos roles como un problema de continuidad y no como un problema de reclutamiento. Y requiere valorar la exposición, que es el paso que la mayoría de las organizaciones omite, porque un riesgo sin valorar no puede competir por capital frente a uno que sí lo está.

Lo Que Honestamente Se Puede Afirmar

Una nota sobre lo que honestamente se puede afirmar respecto a este trabajo. La evidencia pública no respalda cifras precisas de ahorro, y los proveedores que citan un porcentaje fijo de retorno sobre la estandarización de la fuerza laboral deben leerse con recelo, ya que el contrafactual subyacente casi nunca es observable. Lo que sí puede defenderse es de carácter direccional y estructural: los costos aquí descritos son



reales, actualmente no se miden en la mayoría de las organizaciones, comparten un generador común y no son abordados por la intervención más comúnmente desplegada en su contra. Esa es una afirmación más débil que la que suele hacer el mercado, y considerablemente más duradera.

Eficiencia, Debidamente Definida

La eficiencia, debidamente definida, no es reducción. Es previsibilidad: en el gasto laboral, en el tiempo hasta alcanzar productividad, en la continuidad de los roles críticos y en la defendibilidad de las decisiones que producen las tres cosas. Los sistemas de fuerza laboral que logran eso funcionan como infraestructura. La mayoría no están construidos de esa manera, y la razón rara vez es que las personas dentro de ellos no trabajen lo suficientemente duro.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Cómo citar

Grizzle, H. M. (2026, February 1). Varianza en la toma de decisiones y la fijación incorrecta del costo laboral. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/