

TRIBUNA

OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

*Francesc Canela,
Socio-Director de Consultoría de RR.HH de IOR Consulting.*



En un escenario de contingencia económica como el actual es prioritario que las empresas desarrollen un control estricto de los costes y mejoren su competitividad con el fin de afrontar la situación en condiciones de mayor solidez y solvencia.

Para ello es necesaria una gestión adecuada de los recursos humanos, enfocada siempre a la mejora de la productividad a través de una optimización de la estructura organizativa.

PASOS HACIA LA EFICIENCIA

Una de las opciones más importantes a la hora de conseguir una mayor eficiencia reside en las áreas y puestos indirectos. Nos referimos a aquellos departamentos no vinculados directamente a resultados como contabilidad, tesorería, administración general, control de gestión, informática, administración comercial, marketing, administración de compra, gestión de operaciones, oficinas de almacenes y de producción, ingeniería, jurídico y fiscal o las secretarías.

Cuando el proceso de mejora de la estructura se lleva a cabo con la implicación y el convencimiento de las personas los cambios llegan solos.

En este tipo de áreas cuya actividad no está directamente vinculada a resultados, y en donde su contribución es de difícil medición, la mejora de la productividad es especialmente complicada; sin embargo resulta clave para el correcto funcionamiento del conjunto de una compañía, ya que repercute tanto en el coste como en la calidad de servicio.

La eficiencia de estas áreas relacionadas con la gestión diaria de la actividad de la empresa hay que valorarla desde varios ángulos. Es necesario estudiar aspectos técnicos y tecnológicos como procesos, actividades, procedimientos, cargas de trabajo, tiempos de dedicación, así como sistemas y tecnologías utilizados; aspectos económicos como los costes asociados a cada actividad en relación al valor que aportan y a los costes de mercado; y aspectos de factor humano tan importantes como la adecuación de la persona a su puesto de trabajo.

ANÁLISIS PERSONA-PUESTO

El objetivo es analizar a las personas desde la perspectiva de su *background*, competencias, motivaciones integración y adecuación al puesto. Para ello, se mantienen entrevistas individuales en profundidad que permiten identificar posibles desajustes persona-puesto, necesidades formativas y de desarrollo y aspectos críticos que condicionan actitudes y comportamientos. Como consecuencia de este proceso, se formulan recomendaciones sobre pautas de conducción individualizadas, posibles reubicaciones y objetivos de mejora y desarrollo.

En las áreas indirectas se combinan varias situaciones al mismo tiempo, como por ejemplo: procesos interrumpidos por la falta de contacto con el cliente interno, tiempos de dedicación excesivos por la utilización de procedimientos y/o tecnologías inadecuadas, o ubicación de personas con perfiles insuficientes en relación a lo que requiere el puesto (o lo contrario, perfiles sobrados; lo que supone un coste excesivo por la realización de una actividad que requiere menor capacitación).

Es importante analizar los procesos desarrollados; qué es lo que se hace en cada puesto de trabajo y para qué se hace; qué cuesta cada actividad y en qué medida contribuye a la estrategia vigente de cada empresa.

Es importante analizar los procesos desarrollados; qué es lo que se hace en cada puesto de trabajo y para qué se hace; qué cuesta cada actividad y en qué medida contribuye a la estrategia vigente de cada empresa. Es muy frecuente encontrar puestos y actividades desalineadas con las políticas de las compañías. Las estrategias empresariales van cambiando de forma dinámica según el momento y el entorno, mientras que los puestos de trabajo indirectos no suelen actualizarse a la misma velocidad, sino que arrastran actividades históricas de poco valor que se siguen realizando por desconocimiento de los responsables jerárquicos; lo que unido a duplicidades, actividades redundantes o problemáticas de procedimiento, acaba generando lentitud burocrática y costes innecesarios que lastran la productividad y la eficiencia de la empresa.

GENERACIÓN DE VALOR

Frente al tiempo de dedicación al papeleo y a las actividades burocráticas e improductivas, es esencial centrar esfuerzos en aquello que realmente genera valor y rentabilidad en la empresa, como es todo lo relacionado con el desarrollo de ventajas diferenciales, innovación o acción comercial.

Este método registra notables avances en mejoras de la productividad. A título ilustrativo, en intervenciones en empresas de electrónica de consumo de línea marrón, se han obtenido ahorros superiores al 30% (en términos de horas de dedicación), gracias a la aplicación de un completo plan de medidas.

Pero el método de mejora de la productividad es válido para sectores tan diversos como automoción, banca y seguros, industria farmacéutica, alimentación, sector médico-sanitario, hostelería-turismo, logística y transportes, servicios, gran consumo, distribución y telecomunicaciones, entre otros.

Algunas de las medidas aplicadas en este método son las siguientes:

- Simplificación de los procesos de contratación de personal eventual (de gran incidencia debido a los volúmenes de producción y puntas de actividad en algunas de las empresas en las que hemos colaborado).
- Eliminación de actividades reiterativas de control administrativo, realizadas desde diferentes departamentos por separado;
- Supresión de duplicidades en la generación de informes procedentes de distintas áreas sin unidad de criterios ni contenidos.
- Redefinición de los circuitos logísticos para agilizar el proceso de preparación de los pedidos y mejorar el servicio, propiciando la planificación, frente a las respuestas reactivas e improvisadas.
- En departamentos de IT, reducción de tiempos de dedicación al *help desk* en base a técnicas de retroalimentación de la información.
- Consecución de sinergias como consecuencia de la integración de los procesos *order to cash*, lo que ha permitido compartir objetivos y poner en marcha planes de mejora con visión de conjunto y alineados con la estrategia.
- Reducción del número de errores y, en consecuencia, tareas de repaso y supervisión en procesos de facturación, gracias a la detección y corrección de la problemática en origen; etc.

Las acciones que normalmente se plantean son, en la mayoría de los casos, de impacto inmediato, pudiendo contabilizar resultados dentro de los seis primeros meses de implantación.

El estudio de procesos y actividades lleva a obtener una visión de detalle que permite pasar del ámbito operativo al ámbito estructural y estratégico .

El planteamiento seguido es *bottom-up*; es decir, el estudio de procesos y actividades lleva a obtener una visión de detalle que permite pasar del ámbito operativo al ámbito estructural y estratégico. En efecto, más allá del plano operativo, la aplicación de todo

el plan de acción acaba teniendo consecuencias estructurales en el aplanamiento de la estructura y también consecuencias culturales en lo que supone una nueva forma de trabajar orientada a proceso que sustituye a los tradicionales esquemas de funcionamiento compartimentados.

De la puesta en marcha de estas acciones se obtienen mejoras organizativas que permiten un potencial de crecimiento sin aumento de coste o bien un mantenimiento del nivel de actividad con una clara reducción de costes, es decir, un aumento de la productividad y, en todos los casos, una mejora del servicio al cliente.

Pero no sólo se trata de definir un plan de acción para mejorar la gestión de la estructura de la empresa a corto plazo; hay que conseguir que esta mejora sea interiorizada e implantada por parte de todas las personas que forman parte de la compañía. Por ello, es muy importante la implicación de toda la plantilla, de forma que se sienta parte de este cambio de filosofía y de esta nueva manera de organizarse. En este sentido, cuando el proceso de mejora de la estructura se lleva a cabo con la implicación y el convencimiento de las personas las mejoras llegan solas.

Es de vital importancia iniciar este tipo de proyectos con el diseño de un Plan de Comunicación orientado a vencer las barreras iniciales que se pueden generar y a conseguir la participación activa de las personas, así como su implicación. Es igualmente importante hacerles sentir partícipes de los resultados obtenidos y de las mejoras alcanzadas.

Los beneficios inmediatos son una reducción de costes y una mejora de la rentabilidad, con la disponibilidad de un mayor potencial de crecimiento sin incremento de coste. También se producen mejoras en el funcionamiento gracias a una mayor agilidad de servicio. Por último no hay que olvidar, como consecuencia destacable, la mejora de la satisfacción del trabajador al eliminarle actividades burocráticas que no aportan valor.

La aparente paradoja existente entre emprender un proyecto de mejora de la eficiencia de los puestos de trabajo y el aumento de la satisfacción de las personas que ocupan dichos puestos es similar a la revolución de los procesos productivos en Japón, que permitió bajar los costes aumentando la calidad. Una persona a la que se le eliminan aquellas actividades engorrosas, que no le hacen aportar valor y a la que se le simplifican las que son importantes para la organización, haciendo que el trabajo sea más ágil y de mayor utilidad es una persona satisfecha cuyo vínculo con la compañía y sus objetivos se ve reforzado.

Considerando que una metodología similar, aunque más basada en la mejora de la eficacia y la productividad, se puede aplicar a las redes, tanto comerciales como de oficinas y sucursales, e incluso al personal directo de producción, ninguna empresa que quiera afrontar con garantías de éxito su futuro se puede permitir el lujo de desaprovechar el potencial que guarda en su interior.
