

APLICACION DE UN PROGRAMA DE MEJORA DE RESULTADOS A LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

por

JUAN JOSÉ PEREIRA BIDEGAIN
*Gerente de la División de Organización
y Sistemas de Arthur Andersen*

En una situación de recesión económica como la actual, son cada día más numerosas las compañías que deciden analizarse a sí mismas a través de los Programas para la Mejora de Resultados.

Un programa para la Mejora de Resultados (P.M.R.) consiste en un estudio de la compañía, bajo una metodología de trabajo específica, que permite identificar, valorar y actuar sobre las causas generadoras de coste al objeto de mejorar sus resultados.

Es evidente que el alcance de la aplicación de un P.M.R. es enormemente variable, pudiendo abarcar desde un área o función de negocio concreta a toda la compañía. Una de las áreas más importantes, si no la más, a considerar a la hora de desarrollar un P.M.R., es la organización de la propia compañía, objeto de este artículo.

Basados en nuestra experiencia, han sido muchos los problemas detectados al estudiar áreas concretas de una compañía, cuyas causas radicaban en una mala organización de la misma.

Así, por ejemplo, no es extraño encontrar situaciones en las que una baja productividad de un taller o el bajo rendimiento de una red

comercial son debidos a una deficiente organización que entorpece la normal actividad de las distintas áreas implicadas.

El análisis de la organización empresarial consiste, básicamente, en el estudio de:

1. Las actividades que debe desarrollar una compañía para el logro de sus objetivos.
2. La estructura y organización de las responsabilidades inherentes, autoridad y sistemas de información de tales actividades, con la finalidad de desarrollarlas de la manera más eficiente.
3. La coordinación de las actividades para evitar duplicaciones y conflicto de intereses, tanto personales como departamentales.

Para una completa validez de este estudio se deberán tener en cuenta no sólo los aspectos globales de la compañía, sino, en función de su estructura y volumen, profundizar en la medida de lo deseado en:

1. Posibles compañías afiliadas.
2. Divisiones.
3. Fábricas.
4. Oficinas Centrales.
5. En general, cualquier unidad cuya importancia lo aconseje.

CONCEPTOS BASICOS

Es importante considerar y tener en mente, a la hora de realizar un análisis de la organización de una compañía, una serie de conceptos que servirían de herramienta para la obtención de las conclusiones finales.

Estos conceptos se pueden agrupar en:

1. **Relativos a la organización:**
 - a) Cada organización debe tener sus objetivos totalmente definidos. La organización es el medio para conseguirlos.
 - b) Cada unidad dentro de la organización contribuye al logro de los objetivos generales a través del cumplimiento de sus objetivos particulares.
 - c) El trabajo individual debe tender al máximo posible a la especialización.

- d) Para cada grupo de actividades con un objetivo determinado debe existir un solo responsable.
 - e) Los empleados deben depender y recibir instrucciones de una sola persona.
 - f) Autoridad y responsabilidad deben ir siempre juntas.
 - g) El nivel de supervisión ideal oscila entre cuatro y ocho personas.
2. Relativos al organigrama:
- a) El objetivo de un organigrama es definir las distintas posiciones y circuitos de información.
 - b) La falta de un organigrama puede representar duplicidades o falta de autoridad y responsabilidad.
3. Relativos a las cadenas de mando:
- a) La cadena debe ser lo más corta posible, lo cual reducirá las malas interpretaciones y mejorará el circuito de información.
 - b) A mayor longitud de cadena de mando, mayor posibilidad de errores.
 - c) Se deberá vigilar muy cuidadosamente:
 - Las dependencias uno-a-uno.
 - Supervisiones para más de 10 personas.
 - Especializaciones artificiales.
 - Descripciones de trabajo.
 - Trabajos aislados del contexto general.
 - Las delegaciones de trabajo.

METODOLOGIA Y TRABAJO A REALIZAR

Para garantizar el éxito del desarrollo de un P.M.R. dirigido a la organización de una compañía, deberán cumplirse las siguientes características:

1. Amplio alcance. Deberá contemplar toda la problemática empresarial y no áreas aisladas que puedan llevar a conclusiones erróneas.
2. La Dirección de la compañía deberá estar totalmente involucrada en el programa.

3. Se deberán utilizar las técnicas adecuadas.
4. La metodología a seguir deberá estar perfectamente estructurada. Esta metodología estará compuesta de una serie de fases, que de forma resumida se exponen a continuación:

1.ª Fase. Reunión inicial con la dirección de la compañía

En ella deberá fijarse el alcance del trabajo a realizar y cuáles son *a priori* las áreas más problemáticas o susceptibles de mejora.

Igualmente, se determinará la composición del equipo de trabajo.

2.ª Fase. Preparación del trabajo

Esta fase tendrá un objetivo doble. Por una parte, supondrá poner en conocimiento de los responsables de las distintas unidades a analizar la aplicación del programa, forma de desarrollarlo, beneficios a obtener del mismo y conseguir su colaboración. Por otra parte, servirá para la familiarización del equipo de trabajo con ellas.

Para este último se solicitará, tanto a Dirección como a las unidades implicadas en el programa, información que como mínimo deberá constar de:

1. El organigrama general de la compañía, con indicaciones sobre los cambios experimentados en los últimos años.
2. Listado de personal por departamento.
3. Detalle de presupuestos por departamento.
4. Relación de funciones por departamento.
5. Manual de operaciones y funciones.
6. Información de su estructura financiera.
7. Accionistas.
8. Historia de la evolución de la compañía.
9. Relación de productos o servicios principales y su índice de penetración en el mercado.
10. Relación de clientes más importantes.
11. Objetivos de la compañía en cuanto a negocio, mercado, productos y servicios.
12. Responsabilidades en la organización.
13. Objetivos de la compañía en cuanto a rentabilidad y porcentaje de crecimiento.
14. Estrategias para el logro de los objetivos.
15. Control presupuestario por áreas de responsabilidad.
16. Número de personas por áreas de responsabilidad.

3.^a Fase. Realización del trabajo de campo

En ella se analizará la información recibida en la fase anterior y se confrontará y ampliará a través de las entrevistas con personal seleccionado en las distintas unidades.

Independientemente de que en cada compañía puedan aplicarse procedimientos específicos, a continuación se detallan un grupo de procedimientos estándar para el desarrollo de esta fase:

1. Revisión del organigrama:

- a) Si no existe, pedir que se prepare una síntesis de las relaciones en la empresa.
- b) ¿Se definen claramente las responsabilidades y niveles de autoridad?
- c) ¿Son efectivas las cadenas de mando?
- d) ¿Se puede mejorar la comunicación?
- e) ¿Existen bases para realizar un control presupuestario?
- f) ¿Existen relaciones uno-a-uno?
- g) ¿Se producen duplicidades en funciones?
- h) ¿Se supervisa a más de 6-8 personas?

2. Revisión de las cuentas de resultados y otras estadísticas para detectar áreas en donde pueden existir excesos de personal o de costes. Básicamente ello puede originarse en actividades tales como:

- a) Planificación estratégica.
- b) Publicidad.
- c) Relaciones públicas.
- d) Relaciones laborales.
- e) Formación.
- f) Staff profesional.
- g) Marketing y ventas.
- h) Producción y control de inventarios.
- i) Contabilidad.
- j) Organización y sistemas.
- k) Personal.

3. Revisión de los manuales de funciones para:

- a) Detectar excesos o defectos en responsabilidad.
- b) Duplicaciones.

- c) Interrelación entre responsabilidad, autoridad, información y toma de decisiones.
 - d) Excesos o defectos en los niveles de supervisión.
4. Visitar las dependencias para:
- a) Ubicación departamental.
 - b) Ubicación de los supervisores.
 - c) Forma física en que el personal desarrolla su trabajo.
 - d) Forma física en que se encuentra la documentación.
5. Entrevistar a los ejecutivos de primer nivel en aspectos tales como:
- a) ¿Creen que las responsabilidades están claramente definidas?
 - b) ¿Existen incompatibilidades entre las funciones desarrolladas?
 - c) ¿Se reacciona rápido frente a los cambios?
 - d) ¿Se participa en la definición de los objetivos y planes en sus áreas de actuación?
 - e) ¿Existe «entusiasmo» en los distintos niveles? ¿Falta de motivación?
 - f) ¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles?
 - g) ¿Se comparan los resultados con los planes iniciales?
 - h) ¿Existen otros departamentos con funciones similares? ¿Cómo se promociona a la gente?
 - i) ¿Existe personal no necesario para la supervivencia a corto plazo en áreas tales como planificación estratégica, publicidad, relaciones públicas, formación, etc.?
 - j) ¿Pueden combinarse funciones o departamentos para obtener ahorros potenciales?
 - k) ¿Se pueden subcontratar servicios para alcanzar ahorros potenciales?
 - l) ¿Pueden realizarse servicios en la compañía que sean menos costosos que los actualmente subcontratados?
 - m) ¿Pueden utilizarse los «trabajos aislados» en servicios complementarios?

Asimismo pueden desarrollarse preguntas específicas a cada ejecutivo entrevistado, como las siguientes:

- a) ¿Qué unidades le reportan?
- b) ¿Cuáles son las responsabilidades y salidas de cada unidad?
- c) ¿Cuál es el coste de personal por unidad?

- d) ¿Qué parte de este coste es operativo y qué parte es administrativo?
- e) ¿Cómo es el organigrama en cada unidad?
- f) ¿Cómo se seleccionan, obtienen y promocionan las personas del departamento?
- g) ¿Qué formación se da?
- h) ¿Cuál es la contribución de cada unidad en el total bajo su responsabilidad?
- i) ¿Existen excesos o defectos en los niveles de responsabilidad?

4.ª Fase. Obtención de conclusiones

El objetivo de esta fase será analizar en profundidad los datos proporcionados por las dos anteriores y realizar un informe, constatando los problemas actuales junto con las recomendaciones para su resolución.

En esta fase se podrán identificar aspectos tales como:

1. Identificar duplicidad de funciones realizadas en varios departamentos.
2. Identificar duplicidad de responsabilidades.
3. Supervisión excesiva o defectuosa.
4. Demasiada fragmentación de las responsabilidades.
5. Falta de una clara definición de responsabilidades.
6. Cadenas de mando poco efectivas.
7. Disparidad o falta de interrelación entre niveles de autoridad, responsabilidad e información.
8. Falta de supervisión efectiva.
9. Demasiada concentración de funciones.
10. Trabajos aislados. Ayuda temporal.

Como ejemplos de recomendaciones sobre los problemas mostrados anteriormente se podrían considerar:

1. Agrupar actividades descentralizadas.
2. Consolidar varios departamentos en uno.
3. Eliminar niveles de dirección no necesarios.
4. Reasignar funciones para obtener una interrelación entre responsabilidad e información.
5. Reorganizar departamentos para conseguir una mayor supervi-

ción; aumentar la productividad y establecer comunicaciones más efectivas.

6. Utilizar al personal en actividades no completas.

7. Utilizar de manera óptima al personal en momentos «punta» o en vacaciones.

5.ª Fase. Reunión final con la dirección de la compañía.

En ella se pondrá en conocimiento de la Dirección el trabajo realizado, así como el contenido del informe elaborado en la fase anterior.

El objetivo fundamental será concienciar a la Dirección de los problemas que existen, las soluciones alternativas a los mismos y los beneficios que se obtendrán de su aplicación.

El resultado de esta fase deberá ser el establecimiento de un plan de acción, asumido por la Dirección de la compañía, para la implantación de las recomendaciones efectuadas.

Beneficios derivados de la aplicación de un P.M.R. a la organización de una compañía

Los beneficios u oportunidades más notables para la compañía, tras la aplicación de un Programa de Mejora de Resultados a su organización, de forma general pueden resumirse en:

1. El ahorro de personal a corto plazo, maximizando las actividades y funciones.
2. Mejora en la comunicación.
3. Reasignación de funciones y responsabilidades para mejorar la productividad.
4. Más y mejor delegación de funciones y supervisión.
5. Aumento del control como resultado de la reorganización de los sistemas de información.

Para finalizar, cabe resaltar la gran utilidad de la aplicación de un programa P.M.R. incluso en compañías con una buena organización. Es indudable que siempre ayudará a mejorar los resultados y a reducir los costes y que contribuirá a un mejor conocimiento de la compañía por parte de su Dirección. En definitiva, se conseguirá una Dirección mejor informada.