



**Cristina Hebrero Rodríguez**  
Senior Manager PeopleMatters  
www.peoplematters.com

En estos tiempos, es sumamente difícil encontrar compañías que no estén preocupadas por identificar diferentes maneras de reducir costes sin que se vea afectada la calidad de sus servicios o la valorada atención a sus clientes. Según el Índice de Capital Humano<sup>1</sup> correspondiente al último trimestre de 2012, el 53% de las empresas españolas consideran que su principal reto y necesidad a corto plazo es precisamente la implantación de medidas de reducción de costes y un 37% está abordando o considera prioritario acometer de manera inmediata procesos de reestructuración y dimensionamiento de plantillas.

Sin duda, nos encontramos en un momento en que la eficiencia organizativa es básica para afrontar la difícil situación del entorno y hacer sostenible los negocios en el medio plazo. Es el momento, por tanto, de cuestionarse la organización actual (estructura organizativa, grado de centralización/descentralización, etc.) y el modelo de explotación de nuestras actividades (grado externalización, nivel de automatización, etc.) para implantar nuevas medidas que contribuyan a “hacer más con menos”, sin poner en riesgo la esencia del negocio y los estándares de calidad y servicio.

Todas las organizaciones buscan la máxima efectividad, es decir, tener éxito en la consecución de los resultados esperados, pero ahora más que nunca necesitan mejorar su grado de eficiencia, siendo capaces de

<sup>1</sup> Índice elaborado trimestralmente por Capital Humano, IE Business School y PeopleMatters a partir de la visión de un panel de expertos, integrado por las Direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35, sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas.

# Liderazgo


llevar a cabo su actividad más distintiva con la menor dedicación de recursos.

El concepto de eficiencia organizativa se refiere a la relación entre los inputs organizativos (recursos) y los outputs obtenidos (productos y servicios). En términos sencillos, la organización será más eficiente cuantos más outputs obtenga con unos inputs o recursos dados. La eficiencia organizativa está por tanto relacionada con la productividad, pero también con la manera en que las empresas disponen y organizan sus recursos para conseguir los resultados esperados.

Pero, ¿por dónde empezar? ¿la compañía sabe realmente cuantos recursos dedica a cada actividad?, ¿hay otras maneras de conseguir los mismos resultados y nivel de calidad pero con una menor dedicación de recursos?, ¿se dedican demasiados recursos a actividades que son prescindibles? La implantación de medidas de reducción de coste sin la necesaria planificación puede acarrear importantes riesgos para el negocio (pérdida de *know-how*, reducción en el nivel de calidad percibida, etc.) que es necesario evitar.

Nuestra invitación es la de llevar a cabo una reflexión seria sobre el modelo organizativo y de explotación de actividades vigente, con el fin de identificar a aquellas medidas que mejoren la eficiencia organizativa, por supuesto salvaguardando la esencia del negocio y su sostenibilidad en el futuro. Para ello le proponemos seguir los siguientes pasos:

- 1. Identificación de procesos:** En el caso de que una compañía no cuente con un mapa de procesos que ya esté definido, el primer paso consiste en inventariar los principales procesos y actividades que lleven asociadas. La identificación de procesos, entendidos como un conjunto de actividades interrelacionadas en el que intervienen varias áreas funcionales y que generan un output que es de valor para el cliente, implica una visión “horizontal” de toda la organización, de manera que los procesos más complejos fluyen “a través” de la estructura involucrando a las distintas áreas funcionales y departamentos que la configuran.
- 2. Análisis de criticidad:** Se trata de valorar el grado de criticidad de los procesos, distinguiendo entre las actividades que son esenciales para el negocio y las que sencillamente son “nice to have”. Esto implica valorar dos aspectos principales:



## Eficiencia organizativa: cómo hacer más con menos

- El riesgo operacional: El impacto de una ruptura de la actividad en las operaciones de la compañía.
- Importancia estratégica: Grado de contribución de la actividad a la consecución de la misión corporativa y líneas estratégicas.

En función de esta valoración, las actividades se pueden clasificar en tres categorías:

- Actividades nucleares: aquellas que inciden directamente sobre el negocio y/o los resultados. Se

trata de las actividades más distintivas y propias de la compañía, que constituyen la base de su ventaja competitiva y su factor diferencial. Cada organización debe reflexionar sobre cuáles configuran realmente sus actividades más nucleares a las que debería dedicar sus inversiones prioritarias y asegurar la retención del know-how.

- Actividades esenciales: son las que aportan valor, pero no constituyen la actividad más distintiva. Aunque requieren destinar habilidades especializadas, puede ser necesario plantear modelos de >

- > explotación alternativos que permitan focalizar los recursos internos en otros procesos más prioritarios.
- Actividades no esenciales: las reconocemos porque tienen un bajo valor o porque sencillamente no son necesarias. En este caso, la compañía deberá encontrar el modelo de explotación más adecuado buscando un nivel de calidad estándar al mejor precio. Conocemos ya la creciente tendencia de mercado a externalizar este tipo de actividades e incluso a eliminar algunas de ellas. Aquella compañía que esté dedicando un porcentaje importante de sus valiosos recursos a este tipo de actividades deberá cuestionarse de inmediato su modelo de explotación y concentrar aquí todos sus esfuerzos de mejora de la eficiencia.

### 3. Dimensionamiento de los procesos:

Una vez estén

categorizados los procesos, será necesario conocer la dedicación real de recursos o, lo que es lo mismo, el “consumo” de recursos (principalmente humanos, aunque idealmente se completaría con datos sobre recursos económicos) por parte de cada uno de los procesos afectados.

### 4. Selección de indicadores y análisis benchmark:

Los indicadores de actividad nos aportan información clave sobre la carga de trabajo, haciendo tangible y permitiendo cuantificar los resultados (outputs) obtenidos. Se recomienda también llevar a cabo un análisis benchmark que permita identificar mejores prácticas mediante la comparación de actividades e indicadores.

5. **Identificación de mejoras de eficiencia:** El análisis de la dedicación frente a la criticidad de los procesos permitirá focalizar los esfuerzos de mejora de eficiencia en aquellos procesos y actividades

donde se detecten mayores oportunidades de éxito. Algunas de las medidas de mejora de la eficiencia que surgen como consecuencia del análisis propuesto son las siguientes:

- Aplicación de mejores prácticas como consecuencia del benchmark interno /externo.
- Automatización de procesos que actualmente se realizan de manera manual.
- Externalización de actividades no esenciales, lo cual va a permitirnos focalizar todos nuestros recursos internos en los procesos que son más nucleares.

- Eliminación de actividades que son prescindibles o solo “nice to have”.

- Aplicación de sinergias organizativas como consecuencia de la integración de distintas áreas funcionales o ciertos departamentos.

- Minoración de la dedicación de recursos a actividades con baja

carga de trabajo.

- Optimización de procesos intensivos en “mano de obra”.
- Eliminación de duplicidades funcionales.
- Concentración de actividades, creación de centros de servicios compartidos, etc.
- Diseño de estructuras organizativas matriciales y de puestos polivalentes, que aportan mayor flexibilidad organizativa.

El enfoque propuesto en este trabajo nos va a permitir profundizar en “cómo está funcionando realmente” nuestra organización, llevándonos a cuestionarnos el modelo de explotación actual de las diferentes actividades que la componen. Esto nos va a exigir un interesante ejercicio de “apertura de mente”, sin el cual no podremos analizar cómo trabaja la organización hoy y cómo podría estar funcionando de una manera mucho más eficiente y sin poner en riesgo la esencia de nuestro negocio. ■

## La eficiencia organizativa está relacionada con la productividad pero también con la manera en que la empresa organiza sus recursos para obtener los resultados esperados



# A tu empresa le faltan mis capacidades

Si eres profesional de RRHH,  
entra en Fundación Universia y  
conoce las ventajas de contar  
con universitarios con  
discapacidad en tu equipo.

Un profesional con discapacidad  
es **capaz de todo**. Descúbrelo  
en [www.fundacionuniversia.net](http://www.fundacionuniversia.net)

**María Olalla**  
Discapacidad auditiva

**FUNDACIÓN**  
**uni>ersia**