

Reducción de Costos y Mejora de la Productividad - Parte II

Por Raúl Bernasconi

En nuestro artículo de agosto de 2002 iniciamos una serie dedicada a la mejora de costos de sectores y/o procesos básicos de una organización.

Recordemos que, para un insumo dado:

$$\text{Costo} = \text{Cantidad} \times \text{Precio}$$

Luego de la introducción general al tema efectuada en la primer entrega, efectuaremos ahora un análisis del rubro (o insumo) **Mano de Obra** en particular. En esta nota nos concentraremos en los aspectos relacionados con la "**cantidad**" utilizada y, en la próxima, con el "**precio**" de la misma.

Introducción

Reiterando un concepto ya vertido, debe tenerse en cuenta que cualquier reducción de costos a producir **no** debe modificar el **grado de satisfacción de los clientes** (internos o externos) con el producto o servicio generado, ya que, si así fuera, estaríamos confundiendo dos iniciativas de distinto tipo ("mejora de productividad" con "rediseño de producto").

Los principales aspectos a considerar en un proyecto de mejora del costo de Mano de Obra son:

A. Razonabilidad de la "Cantidad" de Mano de Obra empleada

1. Análisis de las **dotaciones "con mando"**.
2. Análisis de las **dotaciones "operativas"**.
3. Evaluación de **procesos que podrían ser tercerizados**, sin riesgos serios para la generación de los productos o servicios involucrados, y que tuvieran potencial de ahorro de costos.

B. Razonabilidad del "Precio" de la Mano de Obra empleada

1. Revisión de los niveles jerárquicos (**categorías**) asignados a cada puesto, en función de los respectivos roles, responsabilidades, perfiles deseados, etc.
2. Revisión de los **valores salariales** asignados a cada categoría, tomando en cuenta el mercado laboral "de referencia" (empresas asemejables a la propia, en el mismo ámbito geográfico).
3. Identificación de **factores especiales** ("históricos" o de cualquier otro tipo) que podrían estar distorsionando / afectando negativamente los niveles salariales propios.

A.1 Análisis de las dotaciones "con mando"

- Muchas veces, al tratar la productividad de la Mano de Obra, se piensa exclusivamente en el personal operativo, descuidándose el hecho que, en muchas organizaciones, el personal con mando puede tener una incidencia en los costos muy significativa.
- Como se verá, las variables que determinan la cantidad de personal "con mando" (gerentes, jefes, supervisores, etc.) son distintas de las que influyen en el dimensionamiento de las dotaciones "operativas" (empleados administrativos, operarios, analistas, vendedores, compradores, técnicos, etc.), por lo que conviene encarar por separado el estudio de ambos segmentos.

- En el caso del personal con mando, algunos de los determinantes de las dotaciones a emplear son:
 - La cantidad y características de los procesos / proyectos a llevar a cabo, y la necesidad de una clara asignación de responsabilidades por los resultados a obtener en cada caso, y por la mejora permanente de los mismos a lo largo del tiempo.
 - Idem en relación al control / protección de los bienes de la empresa.
 - La exigencia de contar con conocimientos y/o especialidades técnicas determinadas.
 - La necesidad de eliminar eventuales conflictos internos de intereses (mediante, p. ej., por la aplicación de "controles cruzados"), o de cumplir con normas específicas (legales, de seguridad, etc.).
 - La conveniencia de reducir al máximo la cantidad de niveles jerárquicos (organización "chata"), así como de aumentar en la medida posible el "span of control" (cantidad de colaboradores directos a cargo).
- Es frecuente encontrar en todo tipo de organizaciones que, a lo largo del tiempo, ciertos puestos / sectores de la empresa van permaneciendo, a pesar que los justificativos que tiempo atrás les dieron origen perdieron vigencia por completo.
- Por tal motivo, es recomendable que cada tanto se vuelva a hacer una revisión completa de la "estructura" organizativa vigente, a fin de asegurar que los determinantes de la misma siguen siendo totalmente válidos aún en el presente.

A.2 Análisis de las dotaciones "operativas"

- La dotación operativa suele ser en muchas organizaciones la más numerosa (y costosa), por lo que nos detendremos particularmente en la misma.
- Su análisis es especialmente crítico en sectores en los que el "ritmo" de la producción no está fijado por equipos "mecánicos", sino por las mismas personas (áreas comerciales, administrativas, de investigación, de diseño, de mantenimiento, productivas "artesanales", etc.).
- Desde el punto de vista conceptual, la cantidad de operadores necesaria para generar un determinado "volumen de producción" podría calcularse con la fórmula siguiente:

$$\text{Cantidad de Operadores} = \frac{\text{Cantidad de Unidades a Procesar}}{\left[\begin{array}{c} \text{"Ritmo" de} \\ \text{Producción} \end{array} \right] \times \left[\left[\begin{array}{c} \text{Tiempo} \\ \text{Calendario} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{Tiempo No} \\ \text{Operativo} \end{array} \right] \right]}$$

- Si bien la anterior es una fórmula "teórica", la misma puede proveer las bases para la identificación y el análisis de posibles "agentes de ineficiencia" en relación al consumo de Mano de Obra.

Como consecuencia de lo anterior, algunos de los factores que pueden provocar un sobredimensionamiento de las dotaciones operativas son, entonces:

En relación a la **Cantidad de Unidades a Procesar**

- El factor más común de ineficiencia es en este caso el **reproceso**, a causa de problemas (errores / inconsistencias) de distinto tipo en el proceso productivo. Dicho de otro modo, a mayor cantidad de problemas, mayor cantidad de reprocesos y, en consecuencia, mayor cantidad de gente requerida (para detectarlos, para atender los reclamos que generan, para solucionarlos, etc.).

En relación al **Ritmo de Producción**

El "ritmo" (velocidad) de producción (medido, p. ej., en unidades producidas por hora-hombre) puede ser menor que el "ideal" por múltiples motivos. Entre ellos:

- Producto / servicio innecesariamente complejo (es decir, mal diseñado: el mismo podría haberse resuelto de un modo más simple, sin afectación de la satisfacción de los clientes).
- Inadecuación de la tecnología, herramientas y/o procedimientos definidos para la generación de los mismos. Este punto incluye, entre otros, el "análisis de valor agregado" de los procesos vigentes.
- Problemas con los insumos (físicos y/o servicios): insuficientes / mal especificados / con problemas de calidad.
- Sistemas de medición / control (de los inputs, procesos y outputs) inapropiados.
- Gente no adecuada (desperfilada) / insuficientemente preparada (sin los conocimientos, habilidades y experiencias necesarios).
- Gente no motivada ("laxa").
- Problemas de Supervisión, por ejemplo en relación a:
 - Falta de claridad en las metas a lograr y/o a los roles a desempeñar (por ellos mismos y/o por la gente a su cargo).
 - Errores en la programación / coordinación / control de las tareas.
 - Fallas en la selección / asignación de los recursos necesarios, tanto en cantidad como en calidad (materiales, equipos, herramientas, personas).
 - Dificultades para desarrollar / asistir / motivar al personal a cargo.
 - etc.

En relación al **Tiempo No Operativo**

- El tiempo "no operativo" incluye todas las horas que los empleados no dedican a la generación de los productos / servicios básicos asignados (es decir, no dedicado a la producción propiamente dicha).
- Puede clasificarse en tres grandes categorías (cuyos límites, obviamente, suelen ser borrosos muchas veces):
 - Tiempo no-operativo "**necesario**" (agrega valor en forma indirecta): capacitación (útil), mantenimiento preventivo, programación de los trabajos, reuniones (útiles), etc.
 - Tiempo no-operativo "**inevitable**": vacaciones, tiempos de descanso durante la jornada establecidos por convenio, enfermedad, accidentes (dentro de ciertos límites), interrupción de tareas por mal tiempo o alguna otra razón de fuerza mayor, etc.
 - Tiempo no-operativo "**evitable**": podría eliminarse o reducirse en forma significativa, sin afectación alguna en la calidad o los plazos de la producción generada.
- Es obviamente esta última categoría la que tiene que ser objeto del mayor análisis, dado que allí se encuentran algunas de las mejores oportunidades para el aumento de eficiencia de las dotaciones. Algunos ejemplos de situaciones que podrían indicar la existencia de tiempos improductivos "evitables" o "reducibles" serían:
 - Frecuentes rotura de equipos / "caídas" de sistemas.

- Frecuentes faltas de insumos o recursos de cualquier tipo.
- Sensación de excesiva "ociosidad" / distracción / charlas / visitas a otros sectores / "descansos" no reglamentarios, por parte del personal.
- Reacción "lenta" por parte del personal - Falta de motivación.
- Interrupciones / contactos telefónicos innecesarios.
- Lectura y/o respuesta a información o notas internas no relevantes.
- Frecuentes viajes / desplazamientos dentro de los horarios de trabajo.
- Reuniones que no tengan un objetivo claro / que no arrojen resultados útiles.
- Capacitaciones "desalineadas" con las reales necesidades del puesto, y/o que no produzcan los efectos previstos.
- etc.

A.3 Evaluación de procesos tercerizables

- Algunas de las razones por las que las empresas suelen tercerizar (total o parcialmente) parte de sus procesos son:
 - Porque la compañía desea **concentrarse en las actividades estratégicas** (las que más valor agregan a sus clientes y accionistas: el "Core Business").
 - Porque existen tareas con fuerte estacionalidad, y se desean **variabilizar los costos asociados a los picos de demanda**.
 - Porque algunos procesos son muy demandantes de Mano de Obra y, más allá de las consideraciones mencionadas más arriba, se quiere **disminuir la posibilidad de conflictos laborales y/o la energía aplicada a la gestión sindical**.
 - **Por cuestiones económicas**: sería el caso en que el costo del proceso tercerizado es menor (esto puede darse por múltiples razones) al de operarlo internamente.
 - Porque se carece del **know-how** específico y, por diversos motivos, no se desea invertir en la adquisición del mismo.
 - Por **garantía de continuidad**, o sea, por necesidad asegurar una producción "ininterrumpida", que sería muy costoso implementar internamente.
 - etc.
- El análisis de la tercerización de procesos es menos simple de lo que normalmente se supone. Dos ejemplos de errores comunes son:
 - Concentrarse solamente en los aspectos económicos, descuidando los otros factores mencionados y/o algunos de los riesgos implícitos en este tipo de decisiones (p. ej., deterioro de la calidad del producto / servicio).
 - Al analizar la cuestión económica, focalizarse exclusivamente en los gastos variables involucrados, sin considerar adecuadamente cómo resultarán afectados los gastos fijos internos que la operación a tercerizar venía absorbiendo hasta el presente.

Pasos a dar

A partir de las consideraciones anteriores, los pasos genéricos a dar para la revisión de la razonabilidad o "adecuación" de la cantidad de Mano de Obra utilizada en un proceso o sector serían los siguientes:

1. Medir la situación actual. Es decir, determinar la productividad de la Mano de Obra del proceso o sector bajo estudio, de acuerdo a las pautas vertidas en nuestro artículo de agosto de 2002 y en el presente. Básicamente, la medición debe efectuarse de modo poner en evidencia los distintos "bolsones de ineficiencia" ya comentados.
2. Comparar los valores obtenidos en la operación propia con otros que puedan tomarse como meta o "estándar". Estos podrían surgir de un análisis "técnico" (estudio del trabajo, p. ej.), de los resultados de otros sectores o procesos comparables que puedan tomarse como referencia, de lo sugerido por proveedores o consultores externos, de la experiencia / criterio de la Dirección en relación a lo que debería ser "alcanzable", etc.
3. Analizar las diferencias entre los valores propios y los de deseados, para cada posible factor de ineficiencia considerado (tiempos muertos "evitables", ritmos de producción anormalmente lentos, etc.). Priorizar aquellos que mayor impacto parezcan tener en el caso bajo estudio.

Nota: Este paso debe efectuarse siempre, aunque no se disponga de un "estándar" de referencia: en estos casos, el análisis se puede hacer directamente a partir de los valores los indicadores calculados, evaluando en forma "subjetiva" su razonabilidad..

4. Analizar en profundidad cada factor de ineficiencia priorizado. A estos efectos, es conveniente convocar un equipo de trabajo integrado por especialistas en el proceso / sector en cuestión, así como por los principales clientes y proveedores (internos y externos) del mismo. El objetivo de este paso es identificar las **posibles causas** de la ineficiencia bajo estudio, así como la **importancia relativa** de cada una de ellas.
5. Definir, para cada una de las "causas" seleccionadas, un Plan de Acción concreto, tendiente a su eliminación / ajuste.
6. Implementar los Planes de Acción previstos, y monitorear los logros efectivamente conseguidos.

En nuestra próxima nota sobre este tema analizaremos algunas consideraciones vinculadas con la razonabilidad del **precio** de la Mano de Obra utilizada.