

Eficiencia Organizacional

Imagina que la organización donde laboras se encuentra amenazada por la enorme competencia actual que proviene del extranjero, tienes dos opciones, cerrar operaciones o encontrar mecanismos para mejorar de manera significativa la eficiencia de la organización.

¿Qué harías si esta mañana tu jefe entrara a tu oficina o interrumpiera una reunión con tu equipo de trabajo para pedirte mejorar la situación de la organización?

¿Sabrías por dónde comenzar? ¿Seguirías manejando el negocio como siempre? ¿Qué modificarías? La mayoría de las personas se sienten incómodas con este tipo de situaciones, tal vez, porque no tienen idea de cómo integrar su conocimiento y habilidades para realizar mejoras en un entorno complejo de trabajo. Entre más grande sea el alcance de la tarea, más difícil resulta decidir un plan de acción adecuado.

En la actualidad, en el mercado global y altamente competitivo, las compañías que sobresalen son aquellas que tiene un interés continuo para identificar cuáles son los factores más importantes para sus clientes, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos para ofrecer el producto o servicio con la más alta calidad posible.

Recuerda, no es una tarea sencilla, las organizaciones cuentan con una diversidad de estrategias que pueden utilizar para mejorar su posición en el mercado, como: formación de equipos, aseguramiento de la calidad, justo a tiempo, administración de la calidad total, Seis Sigma, manufactura delgada y varias más. Como piezas que ocupan una posición errónea en un rompecabezas, muchos de estos esfuerzos han fracasado en la creación de una alineación general de todo el sistema organizacional que se enfoque en los factores fundamentales para el éxito de la organización. Se requiere de una estrategia que abarque a toda la organización para mejorar y perfeccionar el proceso completo que se lleva a cabo para ofrecer un producto o servicio y permita a la empresa superar las expectativas de sus clientes una y otra vez.

La creación de una organización eficiente exige que se comprenda qué es lo que la hace funcionar, aun cuando no existen recetas ni procedimientos determinados para crear y sustentar la eficiencia organizacional.

En las organizaciones eficientes, el interés se centra en los procesos clave que proporcionan a sus clientes un producto o servicio. Una organización puede considerarse un amplio conglomerado de actividades. Cuando la mayoría de ellas se desempeña en un nivel de operación de clase mundial y el resto se están llevando a cabo por debajo de lo óptimo, la organización como un todo resultará ineficiente. Por

Eficiencia Organizacional

ejemplo, si una organización fábrica televisores de la más alta calidad en el mercado pero enfrenta dificultades para comercializarlos, el resultado final para la totalidad de la organización es un desempeño inferior al óptimo. Es preciso que todas las funciones trabajen de manera conjunta para brindarse apoyo entre sí.

En una organización eficiente, todas las funciones deben trabajar bien en conjunto y su principal interés debe centrarse en aquellos elementos de la empresa que hacen la mayor contribución a su éxito, sin importar cómo se mida este. Las organizaciones eficientes profesan la filosofía basada en el cliente, la cual incluye prestar atención a los factores organizacionales y estratégicos, además de los relacionados con el entorno y con la fuerza laboral.

Factores relacionados con el éxito organizacional

Factores estratégicos	Factores organizacionales	Factores relacionados con la fuerza laboral	Factores relacionados con el entorno
<ul style="list-style-type: none">•Mercado.•Producto.•Tecnología.•Clientes.•Proveedores .	<ul style="list-style-type: none">•Políticas.•Procedimientos.•Procesos.•Estrategias.•Resolución de problemas.•Compromiso.•Cultura.•Formas de medición.	<ul style="list-style-type: none">•Educación.•Capacitación.•Relaciones entre el proveedor interno y el cliente.•Motivación.•Trabajo en equipo.•Comunicación.	<ul style="list-style-type: none">•Sociedad.•Economía.•Competencia.•Tecnología.

Todas las compañías tienen su propia estructura organizacional, conformada por políticas, procedimientos y procesos. La integración de estos componentes da por resultado estrategias de negocio, mediciones del desempeño organizacional y métodos para la resolución de problemas, todos ellos específicos para la empresa. Al desarrollar planes estratégicos para trazar el futuro de la organización, sus líderes tomarán en cuenta factores estratégicos como el mercado, sus líneas de producto presentes y futuras, la tecnología existente y la futura, sus clientes actuales y potenciales, y sus relaciones con los proveedores.

Los soportes de la estructura organizacional se encuentran en la cultura y el compromiso de sus empleados. Las organizaciones son tan fuertes como la gente que trabaja en ellas. De qué tan bien motivado esté el personal dependerán las relaciones internas entre este y los líderes de la empresa. La apertura de líneas de comunicación, así como el tipo de educación y capacitación que se ofrezca a los empleados, son factores que tendrán impacto sobre la eficiencia de la organización.

Eficiencia Organizacional

Entre los factores relacionados con el entorno que deben preocupar a la organización, se incluye la problemática social existente en los países y lugares específicos en donde la empresa tiene instalaciones y clientes; las condiciones económicas que prevalezcan en esas áreas; la competencia actual y futura para sus productos y servicios, y los avances tecnológicos vinculados con estos.

¿Cómo se crea una organización eficiente?

Las organizaciones que desean volverse más eficientes deben saber primero en dónde están asentadas en la actualidad. Conocer los niveles actuales de desempeño de la organización nos proporciona un punto a partir del cual crear planes específicos para el futuro. Una organización eficiente desarrolla un enfoque orientado al cliente analizando cómo se utilizan sus productos o servicios desde que el cliente se entera de su existencia hasta el momento en que se pone a su disposición. Las organizaciones interesadas en optimizar los procesos de negocios elegirán un enfoque basado en los sistemas, haciendo hincapié en el mejoramiento de estos y de los procesos que le permiten proporcionar productos y servicios a sus clientes. Los problemas sistémicos, inherentes a la manera en que la empresa realiza sus negocios, obstaculizan la eficiencia organizacional. La gente no va a su empleo para realizar mal sus labores: sus actividades se ven entorpecidas por una pobre comunicación interna, proceso defectuoso y falta de coordinación. Las fallas del sistema, como incumplir la fecha de entrega de pedido pactada con un cliente o despachar una pieza incorrecta, no son ocasionadas por personal interesado en cometer errores, sino por los problemas resultantes de sistemas inapropiados dentro de la organización.

Para combatir estos problemas, las organizaciones deben adoptar nuevos métodos administrativos. Estos nuevos métodos establecen un enfoque en el cliente; fomentan la administración por hechos mediante la utilización de mediciones del desempeño y factores clave de éxito; cultivan la administración basada en la gente a través del trabajo en equipo, educación y capacitación, y utilizan la mejora continua mediante la prevención de defectos y la mejora de procesos.

Las organizaciones eficientes se plantean permanentemente preguntas respecto de quiénes son y en qué negocio están en realidad. También piden constantemente a sus clientes su opinión sobre lo que están haciendo bien y en qué deben mejorar. Cuando estas interrogantes se formulan de manera consistente y las respuestas derivan en acciones, el resultado es una organización bien orientada. A continuación se enlistan una serie de preguntas, sus respuestas pueden ayudar a crear y mantener una organización eficiente:

Eficiencia Organizacional

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿En qué negocio está la organización en realidad?
3. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la organización a sus clientes?
4. ¿Quiénes son sus clientes?
5. ¿Cuáles son las expectativas y necesidades de sus clientes?
6. ¿Qué debe hacer la organización para determinar cuáles son las necesidades y expectativas de sus clientes?
7. ¿Qué tan bien satisface la organización las necesidades y expectativas de sus clientes?
8. ¿Qué debe hacer la organización para saber qué tan bien está funcionando? ¿Qué prueba necesita realizar? ¿Cuáles son los indicadores?
9. ¿Las estrategias y las acciones de la administración ayudan a la organización a realizar mejores negocios y a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?
10. ¿Los empleados saben de qué manera específica su trabajo beneficia al cliente externo final?
11. ¿Qué mejoras se han hecho con base en las respuestas a las interrogantes anteriores?
12. ¿Qué está haciendo la administración para apoyar los esfuerzos de mejora?

Las metas y procesos internos de la organización, así como los esfuerzos individuales de su personal, están intrínsecamente relacionados con su eficiencia. Las organizaciones eficientes crean un sistema integral que permite e impulsa el funcionamiento conjunto de los tres elementos mencionados para crear el producto o servicio que ofrecen a sus clientes. La alineación entre las expectativas del cliente y el plan estratégico, los procesos y las actividades de la organización, da por resultado la correcta realización de toda la operación.

Eficiencia Organizacional

Beneficios de la creación de una organización eficiente

Una organización eficiente es capaz de producir más a partir de los recursos con que cuenta, mediante un mejor enfoque en el cliente y la agilización de los procesos de trabajo. Al estar más al tanto de sus clientes internos y externos, las organizaciones desarrollan una idea más clara de lo que necesitan lograr para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Una organización que aumenta su eficiencia notará una mejoría en su rentabilidad, toda vez que le será más sencillo retener a sus clientes. La capacidad de satisfacer las expectativas de los clientes desde la primera vez permite que la organización incremente su participación de mercado a medida que nuevos clientes descubran sus bondades. Toda vez que las organizaciones eficientes cuentan con procesos más enfocados y ágiles, obtendrán también los beneficios de costos más bajos, gracias a la reducción de desperdicio y de la refabricación. Uno de los mayores ahorros se da en la forma de menos quejas de los clientes y la disminución de reclamaciones de garantías. Entre más consumidores satisfechos haya, más grande será la participación de mercado de la empresa.

Las mejoras se dan también al interior de la organización. Gracias a la existencia de mejoras en materia de comunicación y trabajo en equipo, las organizaciones eficientes logran buenas relaciones entre la administración y los empleados. A medida que se resuelven los problemas y la organización comienza a funcionar de manera más uniforme, la participación y satisfacción de los empleados se incrementarán, disminuyendo la rotación y el ausentismo. Los beneficios de crear y mantener una organización eficiente los podríamos resumir en la siguiente tabla:

Mejor rentabilidad.

Mayor retención de clientes.

Reducción de quejas de los clientes y reclamaciones de garantías.

Reducción de costos, gracias a la reducción de desperdicio, de la refabricación, entre otros.

Mayor participación de mercado.

Aumento de la participación y satisfacción de los empleados; menor rotación.

Aumento de la capacidad de atraer nuevos clientes.

Mejor competitividad.

Eficiencia Organizacional

Mejor satisfacción del cliente.

Mejores relaciones entre administración y empleados.

Mejor enfoque en las metas clave.

Mejor comunicación.

Mejor trabajo en equipo.

En la actualidad, los clientes han aprendido que la calidad es una dimensión fundamental del producto o servicio que están adquiriendo. Las organizaciones eficientes reconocen que el factor que desencadena el éxito del negocio es la calidad de la administración. Para responder a las expectativas de sus clientes, las organizaciones eficientes enfocan la cadena de valor de la compañía a proporcionar productos y servicios de calidad. Las organizaciones eficientes se apegan a conceptos como: optimización de procesos, eliminación de desperdicio, administración de la cadena de valor y creación de enfoque en el cliente. En el mercado global actual, prácticamente cualquier cosa que una empresa ponga a disposición de sus clientes ya sean productos o servicios, garantías, horas de operación, programas de entrega o velocidad en la recepción de pedidos, puede ser duplicado. Por lo tanto, el trabajo de las organizaciones eficientes se centra en proporcionar mayor valor a sus clientes, encontrando nuevas fuentes de satisfacción con más rapidez que la competencia. Las organizaciones eficientes se concentran en lo que es realmente importante: satisfacer las necesidades y expectativas razonables de sus clientes, tanto internos como externos; estimular el trabajo en equipo y la cooperación; llevar un control de indicadores claves de desempeño; mantener un enfoque de mejora continua a largo plazo; tomar decisiones con base en hechos y encontrar soluciones, no fallas.

Es decir, todos están involucrados en el proceso de crear y mantener una organización eficiente.

Referencia:

Summers Donna, (2006). Administración de la Calidad. Pearson Prentice Hall. México. pp. 2-11 ISBN: 970-26-0813-9.