



# LEAN MANAGEMENT

## La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (23)

### El trabajo estándar

Màrius Gil - Ingeniero Industrial. MBA. Consultor Lean Management. Consultor Asociado de Crealor. Actio Consulting Group.

En todos los artículos publicados hasta el momento, hemos hecho hincapié en que la optimización de un proceso debe partir siempre de un análisis de las necesidades del cliente de dicho proceso. Hemos visto también que estas necesidades nos permiten diferenciar en cierto modo aquellos aspectos del proceso que aportan un valor añadido al cliente de aquellos que son totalmente prescindibles. En definitiva, hemos asimilado el concepto “optimización” a la eliminación de todas aquellas operaciones de un proceso que no aportan valor al cliente.

En anteriores artículos también hemos insistido sobre la necesidad de observar cómo se mueve y transforma la información en su viaje dentro del proceso de proveedor a cliente lo cual nos será de gran utilidad para llevar a cabo este trabajo de optimización. En este sentido, en más de una ocasión hemos comentado que el hecho de entender la optimización de un proceso como un medio para lograr que nuestros colaboradores trabajen más rápido es uno de los errores habituales cuando, en realidad, deberíamos intentar que la información sea la que se mueva y transforme más rápidamente para optimizar el proceso.

No obstante, llega un momento en el que debemos fijar nuestra atención en las personas que trabajan en el proceso. Todos podemos entender que es francamente difícil conseguir que un proceso funcione correctamente si las personas que trabajan en el mismo no disponen de estándares que les indiquen cómo actuar en cada momento.

Por este motivo, el hecho de estandarizar el trabajo de las personas es un aspecto clave en la organización humana de toda empresa por más que muchos directivos creen que han superado este capítulo asumiendo que los procedimientos del sistema de gestión de calidad ya lo cubren con la suficiente amplitud.

Sin embargo, cuando en este artículo hablamos de “trabajo estándar” no nos referimos a lo que muchas empresas describen en los procedimientos de calidad, puesto que en estos documentos tanto el nivel de detalle en cuanto a operativa como la precisión en cuanto a tiempos de desarrollo acostumbra a ser pobre. El ‘trabajo estándar’ trata de establecer pautas, secuencias y rutinas para la ejecución de cada uno de nuestros procesos los cuales, igual que las ‘katas’ de las artes marciales se puedan practicar y entrenar. A medida que el personal adquiere experiencia, los tiempos de desarrollo de cada estándar se estabilizan hasta el punto en el que podemos hacer predicciones sobre los mismos con suficiente seguridad.

Atendiendo a la definición del párrafo anterior, debemos admitir que si hay una herramienta cuya aplicación genera discusiones acaloradas en el entorno de las oficinas ésta es el ‘trabajo estándar’. Habitualmente,

los detractores de la misma argumentan que es sencillo estandarizar las operaciones en un entorno industrial, donde las operaciones se repiten cíclicamente cada vez que se fabrica una unidad de producto, pero que, en un entorno de oficinas no se dan estos ciclos repetitivos lo cual hace virtualmente imposible la definición de un método o instrucción de trabajo para cada función. En otras palabras, el operario de una máquina realiza el mismo trabajo durante toda la jornada de forma repetitiva, mientras que en la oficina no hay ninguna persona que realice la misma función (ni siquiera el mismo proceso) durante todo el día.

Tenemos que aceptar que todos estos argumentos son ciertos aunque, no por ello deberíamos renunciar a los beneficios que nos puede aportar la correcta adaptación de esta herramienta en un proceso de gestión. En realidad, los recelos expresados por nuestros colaboradores a la implantación de métodos en la oficina tienen más que ver con el miedo al control o al “que me digan cómo tengo hacer mi trabajo” que a razones objetivamente medibles.

Para adaptar el ‘trabajo estándar’ a un proceso de gestión nos puede servir como referencia el sistema de organización de una orquesta sinfónica en lugar del sistema de trabajo de una fábrica. En una orquesta, cada músico permanece en espera de que le comuniquen la obra que van a ejecutar. Traducido al entorno empresarial esto significa que todos los procesos están en espera de que un coordinador con visión global de las necesidades del cliente indique las prioridades de trabajo.

Volviendo al ámbito musical, cuando el director de orquesta lo indica, cada músico actúa según su propio estándar (partitura). Lo interesante es que en una orquesta no existe un estándar de trabajo que explique lo que los músicos deben hacer durante su jornada de trabajo, puesto que eso tampoco es relevante. Lo que sí refleja el estándar es el detalle de cómo debe actuar cada músico una vez se inicia un proceso.

Siguiendo con el ejemplo, el coordinador (director de orquesta) tiene la visión global del proceso y de su equipo de modo que su función se concentra en asegurar que cada músico respeta e interpreta el método correctamente. Citando al famoso maestro Herbert von Karajan, “El arte de dirigir consiste en saber cuándo dejar la batuta para no molestar a la orquesta”. Y ya que hemos mencionado al insigne maestro de la dirección orquestal valga la anécdota de cómo incluso el valor de los estándares prevaleció ante el gran talento de Herbert von Karajan, cuando en un concierto ante los reyes de Yugoslavia en 1939 y dirigiendo sin partitura, se perdió.

Si trasladamos el sistema de trabajo de una orquesta sinfónica a nuestras oficinas entenderemos que el estándar debe aportar toda la información necesaria respecto a cuándo debemos iniciar el proceso, cuál

es la secuencia de operaciones a realizar, qué tipo de relación tiene nuestra función con otros departamentos y cuánto tiempo precisamos para el desarrollo del proceso.

A partir del momento en que disponemos de un estándar de cada proceso y el personal ha adquirido la capacitación necesaria para aplicar el método, sólo nos falta definir un plan de formación que promueva un nivel de polivalencia suficiente para asegurar que los procesos no sufrirán interrupciones incluso en el caso de ausencia de ciertos colaboradores.

Para definir los estándares de trabajo asociados a un proceso de gestión necesitamos empezar por la elaboración del mapa del flujo de valor (ver artículo 20). Sólo cuando disponemos de un mapa que muestra los elementos imprescindibles para el correcto funcionamiento del proceso, las operaciones que deben desarrollarse y la secuencia de las mismas podremos diseñar el estándar para cada persona o función que participa en él. En realidad, se trata de redactar la ‘partitura’ que corresponde a cada función para conseguir que el conjunto de la orquesta sea capaz de ejecutar la obra representada en el mapa.

La metodología es sencilla, pues simplemente tenemos que dibujar al pie de nuestro mapa del proceso una matriz con tantas filas como funciones participen en el proceso y tantas columnas como operaciones tenga el mismo. Una vez dibujada la matriz es necesario rellenar cada celda con una descripción de las acciones que realiza cada función. Cumplido este trámite ya tenemos en cada una de las filas el estándar que afecta a cada función y los tiempos en los que debe llevarse a cabo cada tarea.

Hemos explicado que en un entorno de gestión es habitual que una misma persona participe en más de un proceso. Esto nos obliga a repetir el mismo ejercicio anterior para todos y cada uno de los procesos en los que están trabajando nuestros colaboradores con el fin de definir el conjunto de estándares de nuestra organización.

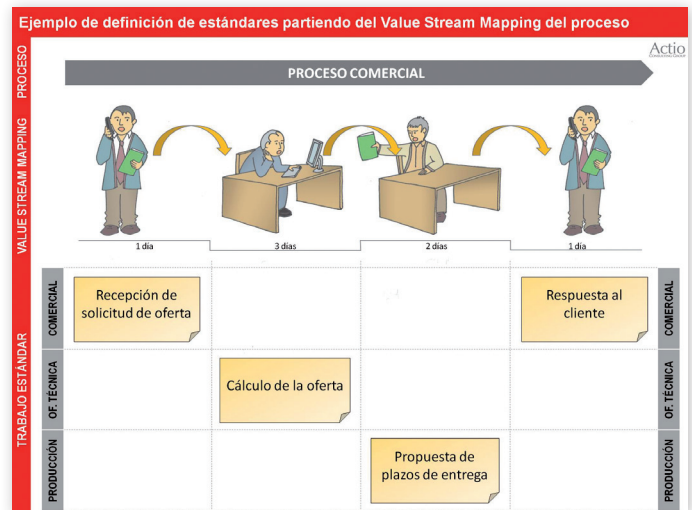
Al finalizar toda esta actividad, cada uno de nuestros colaboradores cuenta con un documento que describe cómo y cuándo debe desarrollar las tareas que le afectan, para cada uno de los procesos en los que participa. La implantación de métodos de trabajo en la forma descrita es beneficiosa por los siguientes motivos:

### Estandarizamos el proceso y no la persona

El trabajo en un entorno de gestión es cambiante día a día, en función de las necesidades del cliente (interno o externo), de modo que cualquier intento que vaya en la dirección de estandarizar la jornada laboral de una persona tiene muchos números de fracasar. No obstante, es relativamente sencillo estandarizar un proceso según la metodología explicada. En este sentido, la jornada laboral se convierte entonces en una suma de actividades inconexas entre ellas pero perfectamente definidas y entrelazadas internamente.

### Polivalencia

Es muy difícil evaluar la carga de trabajo de una persona que participa en distintos procesos, básicamente porque esta carga puede variar ampliamente en función del número de procesos que se estén desarrollando en cada momento. En unas oficinas podemos pasar de un período de saturación a otro de ociosidad evidente en cuestión de horas sin que estos cambios sean fácilmente previsibles. Por este



como procesos en los que participa porque, de este modo, podemos capacitar a distintas personas en cada uno de los estándares de manera que puedan actuar de refuerzo en periodos de saturación o sustituyan una función determinada en casos de ausencia. La polivalencia, entendida según lo descrito en el párrafo anterior nos lleva a sustituir funciones, cosa mucho más sencilla que sustituir personas. Transmitir el conocimiento de todo lo que realiza una persona en su puesto de trabajo es sumamente difícil pero, aun suponiendo que fuera posible, mantener el nivel de entrenamiento del sustituto ya parece francamente imposible.

La polivalencia es un premio al que puede optar aquella organización que ha trabajado previamente en el desarrollo del “trabajo estándar”. Lamentablemente, y aunque se trata de un premio muy jugoso al que desean llegar la mayoría de organizaciones en sus oficinas, las empresas no siempre están dispuestas a pagar el peaje de la estandarización. Por este motivo, en lugar de dedicar esfuerzos en la estandarización, algunas empresas optan por formar a uno de los colaboradores (que en ocasiones incluso recibe el apodo de “comodín”) para que se encargue de sustituir a quien corresponda según las ausencias. Y con esta solución muchas organizaciones creen erróneamente que con ello han desarrollado la polivalencia e, incluso algunos directivos comentan con orgullo que “aquí, todos hacemos de todo”.

El problema de este tipo de soluciones radica en que el colaborador designado como “comodín” pierde la noción de pertenencia a un proceso (entre otras cosas porque hace de todo) y en consecuencia deja de atender a las prioridades del proceso para atender a las urgencias del momento. En consecuencia, un sistema que pretende mejorar la eficiencia del proceso genera más ineficiencia hasta el punto que puede llegar a afectar al propio clima laboral de la organización.

En definitiva, no hay atajos para mejorar los procesos y sólo conseguimos resultados si dedicamos a este fin los recursos necesarios. ///