



LEAN MANAGEMENT

La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (19)

La mejora de la eficiencia de un proceso

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

En los últimos tres artículos hemos comentado los problemas que encontramos habitualmente en las empresas que han apostado decididamente por una organización y una división del trabajo departamental. Hemos visto que, con el paso del tiempo, estos departamentos se van aislando del resto de la organización llegando a crear una cultura interna claramente inspirada por la necesidad de cumplimiento de los objetivos definidos para el propio departamento. En muchas ocasiones, el hecho que estos objetivos internos sean distintos o incluso antagónicos a los de otro departamento es una fuente de tensiones y discusiones entre colaboradores que sólo contribuye a distanciar las personas que trabajan en distintas áreas, perjudicando así a la comunicación interna y en consecuencia a la eficiencia global de la empresa. A modo de resumen de los anteriores artículos, podemos catalogar en las siguientes categorías los principales problemas asociados a una división del trabajo por departamentos:

Desaparece el cliente (artículo 16): Cuando existe una fuerte presión departamental en la empresa, el personal concentra su esfuerzo en el cumplimiento de unos indicadores internos desatendiendo en todo momento la necesidad real del cliente. El objetivo final se resume en conseguir unos resultados y transferir el producto o la información al departamento siguiente en el menor plazo de tiempo.

Desaparece la prioridad (artículo 17): En organizaciones departamentales, la prioridad la define en todo momento el responsable del departamento. La voz del cliente externo así como las solicitudes de materiales e información de otros departamentos sólo llegan a ocupar un discreto segundo plano en la lista de tareas. En este sentido, los responsables de departamento pasan a ser el filtro y cuello de botella a superar para conseguir cualquier información de un departamento ajeno.

Pérdida de autonomía en el puesto (artículo 17): Toda decisión parte del responsable de departamento. Las autorizaciones necesarias para realizar un trabajo concreto así como el posterior control sobre la calidad y los resultados del mismo acaban pasando ineludiblemente por la mesa del responsable de departamento. A medida que la cultura del control se va extendiendo, el personal pierde autonomía progresivamente llegando al extremo que toda comunicación externa al departamento debe ir en copia al responsable del mismo (por exagerado que parezca, estas situaciones existen).

Interrupción del flujo (artículo 16 y 17): La falta de autonomía, la pérdida de percepción de la prioridad y el desconocimiento de las necesidades del cliente favorecen que los distintos departamentos se auto-organicen el trabajo a realizar en función de la repercusión de dicho trabajo sobre los resultados internos, dejando en espera aquellas tareas que muchas veces son prioritarias para el cliente a pesar de tener un efecto menor en el indicador del departamento.

Todos estos puntos constituyen el argumento principal que hemos utilizado para adoptar un enfoque orientado a la gestión por procesos en cualquier tipo de organización. El objetivo principal radica en que toda la organización conozca y tenga la autonomía suficiente para actuar ante las necesidades reales del cliente.

Sin embargo, la adopción de este enfoque no conlleva directamente una mejora inmediata de la eficiencia de los procesos. La gestión por procesos es tan solo el primer paso para estructurar la empresa de modo que su gestión responda a criterios de eficiencia.

Como ya anunciamos en el artículo 18, para evaluar la eficiencia de un proceso es preciso analizar en detalle el funcionamiento del “flujo”, lo que equivale a estudiar el movimiento de información entre los diferentes puestos de trabajo, las interrupciones o puntos en los que la información se atasca y finalmente, todas aquellas operaciones que transforman y añaden valor a la información en todo su transcurrir por el proceso. Con toda seguridad, en este ejercicio de análisis de un proceso vamos a encontrar una gran cantidad de operaciones que no aportan valor (que como vimos en el artículo 15, las denominamos como “despilfarro” atendiendo a la traducción del japonés “muda”).

Siguiendo este razonamiento, la mejora de la eficiencia de un proceso se traduce directamente en la eliminación del ‘muda’ y, ello lo podemos hacer de tres maneras diferentes:

Eliminar el “muda”: Aunque es el método más eficaz no existe una fórmula mágica para su aplicación. En función del proceso, el equipo de estudio podrá determinar las acciones necesarias para eliminar operaciones que no aportan valor. La aplicación de esta metodología requiere un conocimiento detallado del proceso para evaluar los efectos potenciales de cada una de las acciones definidas. Como explicamos en el artículo 15, hay una gran cantidad de ‘muda’ en todos los procesos que se puede eliminar sin que ello tenga algún perjuicio sobre el proceso.

Agrupar el “muda”: Es probable que una cierta cantidad de operaciones que no aportan valor sean necesarias por la propia naturaleza del proceso o por condicionantes externos al mismo. Podríamos pensar que este grupo de operaciones ya no requieren el desarrollo de algún tipo de análisis por nuestra parte, puesto que no hemos sido capaces encontrar la forma de eliminarlas de nuestros procesos. Sin embargo, son precisamente estas operaciones necesarias, que consumen recursos sin aportar valor al cliente, las que requieren un estudio más amplio para reducir su impacto. Una buena solución consiste en concentrar todo el “muda” de una sección o de un proceso en una única función que tiene la responsabilidad de velar por la eficiencia del proceso.

LEAN MANAGEMENT

El caso del cirujano que opera a un paciente en un quirófano es un ejemplo paradigmático sobre este tipo de operaciones: en este proceso, todas las operaciones que aportan valor se desarrollan en el espacio delimitado por la mano del cirujano y el cuerpo del paciente. Para que el cirujano pueda realizar cualquier intervención precisa de una serie de herramientas que son depositadas en su mano a medida que las va solicitando. Pero, ¿de dónde vienen estas herramientas? ¿Acaso caen del cielo? La respuesta la sabemos todos: hay una persona en el mismo quirófano que aglutina en su actividad todos los ‘muda’ de desplazamientos y transporte que se encuentran en el proceso “intervención” (y que, por cierto, no se pueden eliminar a pesar de no aportar valor), para que el cirujano se dedique exclusivamente a las actividades críticas para el éxito de la operación.

Algunos lectores se habrán percatado de que esta persona que estamos añadiendo en el proceso para el transporte de herramientas supone un sobrecoste. Ciertamente es así, pero con esta persona hemos conseguido tres grandes mejoras: por un lado, ahora podemos cuantificar económicamente los “muda” del proceso (la parte proporcional del sueldo de esta persona). Por otro lado, tenemos una referencia para valorar el retorno de inversiones destinadas a eliminar los “muda” del proceso (el valor de estas inversiones se debe contrastar con la parte proporcional del sueldo de la persona que transporta). Pero, sin lugar a dudas, el mayor avance es que hemos conseguido que los “muda” del proceso no perjudiquen al tiempo de realización de la intervención: el proceso en sí (que realiza el cirujano) está prácticamente libre de “muda”.

En un proceso de gestión nos encontramos con la misma situación que en el quirófano anterior. Es igualmente preferible que una serie de personas dediquen su jornada enteramente a operaciones que aportan valor y, una única persona se dedique exclusivamente a aglutinar los ‘muda’ del proceso en vez de mantener el “muda” del proceso repartido entre todos.

Agrupar operaciones: Una vez hemos eliminado la organización departamental que asigna a cada persona una serie de operaciones asociadas al color del “sombrero” que lleva puesto, o del departamento en el que trabaja, se abren grandes oportunidades de integración de tareas de un mismo proceso. El concepto ‘agrupar operaciones’ nos conduce a reducir el número de personas que gestionan un proceso buscando la situación ideal en la que una única persona sea capaz de gestionar todo el proceso.

Con esta actividad conseguimos eliminar las transferencias de información entre una mesa y otra así como la presencia de las típicas bandejas de plástico llenas de documentos en espera de ser procesados. Es importante recalcar que si conseguimos que una persona sea capaz de realizar todas las operaciones de un proceso en el que antes participaban más personas, no significa que ahora esta persona sea capaz de asumir ella sola la carga total de trabajo (sigue siendo una persona y no super-man/woman). Por este motivo será necesario replicar este mismo proceso en función de la carga de trabajo o de la demanda. Un ejemplo que nos permite describir los beneficios de la agrupación de operaciones lo he vivido personalmente, debo añadir que con gran sorpresa y satisfacción. Hasta no hace tanto tiempo, el ciudadano que

necesitaba renovar su documento de identidad, debía acudir a una oficina de la administración aportando la documentación necesaria, una fotografía en un formato predefinido y una cierta cantidad económica para recibir a cambio un documento provisional, emitido por dicha oficina y la vaga promesa de que el documento definitivo estaría disponible en el plazo de un mes. Si en esta renovación el ciudadano además, deseaba modificar alguno de los datos respecto al documento original, tenía que aportar la documentación que avalara dicho cambio que, evidentemente, se emitía en otras administraciones. La simple renovación de un documento de identidad mantenía ocupado a nuestro ciudadano durante días e interminables colas en las distintas administraciones y, el tiempo transcurrido desde el inicio del proceso (cuando el ciudadano decide renovar el documento) hasta su finalización (momento en el que recibe dicho documento), superaba el mes y medio. Pensándolo bien, posiblemente eran las innumerables incomodidades que sufría el ciudadano, lo que le inducía después, una vez superado satisfactoriamente todo el proceso, a enseñar su nuevo documento a amistades y familiares con legítimo orgullo.

Actualmente, este proceso, si el ciudadano no precisa cambios en los datos del documento se lleva a cabo en menos de diez minutos y el solicitante sólo debe aportar el documento antiguo (y la cantidad económica, evidentemente) para recibir su actualización.

Si analizamos las mejoras que han permitido reducir los plazos de este proceso veremos que, sin lugar a dudas, la mejora principal radica únicamente en un aspecto organizativo: la unión de operaciones. En este ejemplo, la persona que atendía al ciudadano, generaba una carpeta con los documentos de solicitud que después transmitía a otra persona para que recortara la fotografía en el formato requerido y lo transmitía a otra persona que... en definitiva, moviéndose de una mesa a otra, nuestro documento, se pasaba más de un mes. Cada persona que intervenía en el proceso tenía una función específica a la que dedicaba toda su jornada y aunque cada cual hacía su trabajo, entre operación y operación, o sea, entre persona y persona, se generaba una cantidad de información en espera de ser procesada. Al unir todas las operaciones y asignarlas a la persona que atiende al ciudadano, eliminando la especialización en tareas, estas carpetas que teníamos entre personas han desaparecido al instante, de modo que, ahora mismo, para la elaboración del documento sólo debemos esperar el tiempo necesario para que quien nos atiende desempeñe secuencialmente todas las operaciones que aportan valor: diez minutos.

Las herramientas expuestas en este artículo requieren un análisis del proceso y, en todo momento, la toma de conciencia de la necesidad del cliente. Es imposible aplicar una herramienta de mejora si no se tiene en mente el efecto beneficioso de su aplicación sobre el cliente.

Del mismo modo que en el artículo 18 comentábamos la necesidad de aplicar el Value Stream Mapping para evaluar la eficiencia de un proceso, en este artículo también nos referimos a ella, en este caso con la finalidad de transmitir a todo el proceso la necesidad del cliente. En el próximo artículo dedicaremos unas líneas a su aplicación y a entender cómo esta herramienta estratégica nos ayudará a definir dónde y cómo podemos agrupar el “muda” o unir operaciones. ///