

# ¿Es esto para mí...? ¡Si yo no tengo despilfarro en las actividades administrativas!

## *Primera parte*

**Juan Torrubiano**  
Socio Director



Torrubiano & Asociados

**U**nas altas expectativas de los clientes, las presiones de reducir costes, los márgenes cada vez más reducidos son situaciones que nos encontramos cada día.

Lean Manufacturing, o en este caso Lean Office, es una filosofía de trabajo en la cual el valor generado para el cliente dirige las operaciones y ha facilitado una solución para muchas organizaciones eliminando actividades que no producen valor y ayudando a reducir tiempos, a incrementar la productividad y a mejorar la Calidad y las entregas.

Lean no es un nuevo concepto en la industria fabril. Durante más de 25 años, Lean ha sido puesto en práctica con éxito en talleres para eliminar el desperdicio e incrementar los beneficios. Sin embargo, es recientemente cuando las compañías están usando la “Lean Office” como un factor clave de productividad para racionalizar y eliminar el despilfarro de las oficinas y de procesos administrativos y así conseguir ahorros de base también en estas actividades.

Si consideramos que más del 60 por 100 de todos los costes relacionados con conocer la demanda de los clientes son costes de administración o no directamente relacionados con activi-

dades productivas, debemos aplicar los principios Lean y mantenerlos en toda la organización para ser realmente LEAN.

### *Lean comienza con principios, no con reglas*

Cuando queremos establecer un sistema duradero, especialmente en áreas que no son productivas, y robusto a las influencias exteriores, tenemos que asumir que es un viaje largo y que está sujeto a una alta disciplina tanto en el aprendizaje como en el compromiso y el liderazgo.

No se trata de imitar a Toyota, esto es insuficiente y puede resultar en un desastre. La transformación Lean es un proceso que requiere tiempo y el mencionado compromiso para incorporar ciertos principios a cada una de las actividades realizadas.

Los principios, las reglas, la teoría y los conceptos son todos ejemplos de modelos. Los modelos son, por definición, simplificaciones de la realidad. Al ser simplificaciones, no hay un modelo ni una única teoría que abarque todo y sea infalible al uso. Al mismo tiempo, necesitamos que los

modelos nos guíen en la acción en la toma de decisiones. Hay una serie de principios que pueden servirnos de guía cuando aprendemos, experimentamos y transformamos nuestras organizaciones.

Estos principios son la base para organizar y alinear la organización para la transformación Lean y generar un mensaje homogéneo hacia ella. A la vez, instaurar unos principios provoca compartir la visión entre aquellas personas que están comprometidas con el proyecto de transformación. Cuando en la organización no hay un modelo compartido, el equipo responsable de la transformación Lean tendrá palabras con significados diferentes, herramientas con propósitos diferentes y proyectos que irán hacia direcciones diferentes. Es por eso por lo que los miembros del equipo directivo deben estar imbuidos de un modelo mental similar, convirtiéndose este hecho en un elemento crítico para el éxito de la transformación.

Los cinco principios definidos por sus creadores, Womack y Jones son los siguientes:

- El punto de partida básico para el pensamiento Lean es el valor. El valor sólo puede definirlo el cliente. Y solamente es significativo cuando se expresa en términos de un producto específico (un bien o servicio y, a menudo, ambos a la vez) que satisface las necesidades del cliente con unas características determinadas, en un momento determinado.
- Una vez identificado el valor, deben eliminarse todas aquellas actividades que no aportan valor a un proceso, es decir los despilfarros (o “Muda” en japonés). El análisis del flujo de valor muestra la existencia de tres tipos de acciones a lo largo de él: se descubren muchos pasos cuya creación de valor es inequívoco, se descubren muchos otros pasos que no crean valor alguno –pero que son

inevitables de acuerdo con la tecnología actual y los recursos disponibles (Muda tipo I)– y surgen pasos adicionales que no crean valor alguno y pueden evitarse de modo inmediato (Muda tipo II).

- Según Womack y Jones, una vez se ha especificado de forma precisa el concepto de valor, se ha graficado el flujo de valor y se han eliminado las etapas cuyo despilfarro es evidente, el próximo paso consiste en hacer que fluyan las etapas creadoras de valor que quedan.

*Se entiende por  
"Muda" cualquier  
actividad  
desarrollada por una  
empresa que  
consume recursos  
y no produce valor  
para el cliente.*

- El cuarto principio sugiere que la capacidad de diseñar, programar y hacer exactamente lo que el consumidor desea, significa que podemos olvidarnos de las previsiones y suministrar simplemente lo que los consumidores realmente dicen que necesitan. Es decir, podemos dejar que sea el cliente quien atraiga (pull) el producto de acuerdo con sus necesidades, en lugar de empujar (push) productos, a menudo no deseados, hacia el consumidor.
- A medida que las organizaciones empiezan a especificar el valor de

modo preciso, a identificar la totalidad del flujo de valor, a hacer que las etapas creadoras de valor para los productos específicos fluyan constantemente, y dejan que sean los consumidores quienes atraigan hacia sí (pull) valor desde la empresa, algo muy extraño empieza a suceder. Las personas involucradas caen en la cuenta de que no hay límite en el proceso de reducción de esfuerzo, tiempo, espacio, coste y fallos, mientras ofrecen un producto o servicio que está cada vez más cerca de lo que el consumidor verdaderamente desea. Repentinamente, la perfección, el quinto y último principio del pensamiento Lean, no parece una idea disparatada. ¿Por qué debería ser así? Porque los cuatro principios iniciales interactúan entre sí formando un círculo virtuoso. Al hacer que el valor fluya más rápidamente, siempre se deja al descubierto algún Muda que estaba oculto. Y cuanto más pull se haga, más se pondrán de manifiesto los obstáculos al flujo, que de esta forma podrán ser eliminados.

### *Beneficios de la Lean Office*

Cuando se aplica Lean en los procesos administrativos de las organizaciones, ello puede afectar a todos sus niveles:

- Nivel de la empresa:** racionaliza y acelera aquellos procesos que se relacionan con clientes externos y proveedores como el asiento de pedidos, el servicio al cliente, el procesamiento de facturas pendientes, el proceso comercial y de ventas, la investigación y desarrollo, el desarrollo de producto y la distribución.
- Nivel organizativo:** racionaliza procesos clave de soporte (por

ejemplo, Tecnología de la información, recursos humanos, ingeniería, compras), identifica los requisitos del cliente internos y de valor, mejora la comunicación y la cooperación interfuncional.

- c. **Nivel departamental:** enfocado sobre los objetivos, reduce las actividades que requieren tiempo pero añaden poco valor, mide la cadencia de la operación (Takt Time), crea un flujo para reducir los errores, implanta Pull y los sistemas de Kanban y usa Gestión visual para identificar el flujo de las actividades.
- d. **Nivel individual:** reduce el papeleo, las actividades manuales y los errores usando procedimientos de trabajo estándar; mejora la organización interna y aclara los roles individuales, las responsabilidades y los objetivos.

### ¿Y por qué no se usa en procesos transaccionales?

Si aplicar los mismos conceptos y herramientas/técnicas que se han usado en los procesos industriales de forma sencilla ha provocado grandes beneficios, ¿por qué no se ha utilizado y desplegado el uso en áreas no fabriles? Causas comunes suelen ser:

- Falta de claridad en los flujos de los “productos”
- Limitación en los datos existentes
- Falta de conocimiento del “desperdicio” y de las actividades de no valor añadido en ambientes de la oficina

Es común que proyectos Lean empiecen con la realización de un mapa de flujo de valor (Value Stream Mapping). A menudo, esto es un desafío en un ambiente de oficina donde hay muchos y pequeños flujos de valor que se conectan y cruzan entre sí, no siendo

habitual un único y claro “flujo de producto”. Además, estos flujos de valor no podrían ser visibles (por ejemplo, se desarrollan electrónicamente) o la frecuencia de repetición es muy limitada. Sin embargo, los flujos múltiples de la demanda del cliente y la necesidad a lo largo de cada puesto de trabajo, cada persona que presta el servicio y de los

Por ejemplo, si su objetivo es reducir días en facturación, podría ser provechoso definir “Facturas” como el producto, e identificar el número total de facturas tratadas, el tiempo de ciclo y tiempo de espera para el procesamiento y archivo, y el tiempo de ciclo total. De esta información, se puede determinar dónde existen los



sistemas de información, deben ser identificados y ordenados para obtener una fotografía exacta del proceso.

La mayoría de las organizaciones recogen datos limitados sobre procesos administrativos. Lean Office pone un alto énfasis sobre los datos para tomar decisiones basadas en los hechos y en la observación directa.

Los datos típicos para el nivel de planta en una fábrica incluyen el tiempo de ciclo y el tiempo de cambio. Para soporte y operaciones administrativas, determinar qué datos incluir depende de qué preguntas está tratando de responder a través del flujo de valor y de cómo se define el “producto” obtenido por estas operaciones administrativas.

cuellos de botella y barreras más probables y eliminar áreas del desperdicio en la implantación del nuevo proceso.

Para que Lean sea exitoso, todas las actividades dentro de un flujo de valor deben dividirse en una de tres categorías:

1. de valor añadido: añadir valor (cambiando forma o función) al producto o el servicio
2. de valor no añadido: el trabajo que no puede añadir valor directamente a un producto o al servicio, pero que es requerido de verdad por razones de negocio o reguladoras
3. despilfarro: el no valor, causa el trabajo que puede ser eliminado inmediatamente

A veces es simple determinar si una acción es de valor añadido en un entorno manufacturero. Pero, para la mayoría de las actividades de soporte y actividades administrativas, a veces, todo parece No-valor añadido. Por lo tanto, el desafío se establece a la hora de determinar la diferencia entre las actividades de No-valor añadido, aunque necesarias, y el desperdicio.

## *Los Siete Despilfarros interpretados en un entorno administrativo*

El secreto de la mejora de las operaciones desde la óptica Lean es una poderosa y continua “caza de desperilfarros”.

La definición de desperilfarro (Muda) es bastante sencilla: cualquier actividad desarrollada por una organización que absorba recursos y no cree “valor” para el cliente (Cliente o empresa).

La importancia de los desperilfarros existentes en una organización es enorme si nos fijamos en los resultados alcanzables con el Sistema Toyota.

### **Despilfarros por tiempo o esperas**

El desperilfarro por esperas se manifiesta cada vez que un operador no desarrolla ningún trabajo, quedando a la espera de un acontecimiento previo porque la organización del trabajo no se lo permite.

Esperar la firma de aprobación de un documento o la información sobre la forma de archivar un documento o un impreso (a causa de ausencias, cometidos, etc.); esperar la reparación de ordenadores, fotocopiadoras, etc. para poder desarrollar un trabajo; esperar a otras personas antes de empezar una reunión.

Las causas pueden ser múltiples, desde la falta de disponibilidad de documentos y material por parte de

los proveedores o del almacén, hasta la rotura de los equipos utilizados.

### **Despilfarros por transporte**

En un servicio se desarrollan numerosas actividades de transporte por varios tipos de equipos y personas. Estas actividades no producen valor añadido y en ciertas situaciones crean defectos o daños.

El desperilfarro debido al transporte es el más sutil y puede perjudicar la productividad de una oficina o sección puesto que:

- A menudo se subestima, a pesar de que los trabajadores malgastan una parte importante de su tiempo en la búsqueda y traslado de materiales o documentos
- Se considera un desperilfarro con el cual se convive y, como tal, no se pone en discusión.

En las áreas transaccionales de las organizaciones existen en muchos casos personas cuya actividad principal es el traslado de documentos y otro material de una oficina a otra.

### **Despilfarros de proceso**

En el proceso de prestación del servicio en áreas administrativas a menudo se realizan operaciones que esconden desperilfarros a causa de la falta de precisión del proceso en las diferentes fases o de una tecnología de equipos e instalaciones inadecuada.

Evitar el desperilfarro de proceso es posible, intentando eliminar las actividades que no añadan valor, como:

- Fases que, aun presentes en el desarrollo del servicio, no son consideradas como valor añadido por el cliente final
- Fases añadidas para poner remedio a otras precedentes no perfeccionadas. Piénsese, por ejemplo, en la necesidad de prever unas fases de

control dentro de un proceso para comprobar la Calidad de las actividades desarrolladas. Esta actividad de control, generalmente inútil, acostumbra a desarrollarse en muchas fases del proceso, sin analizar la raíz donde se genera el problema

- Fases que no son necesarias para lograr prestaciones técnicas requeridas por el servicio

Un ejemplo de fase inútil puede ser la realización de actividades manuales que pueden automatizarse. Otras formas de desperilfarros son la solicitud de múltiples firmas de aprobación de personas cuya autorización es superflua, la recogida de datos que nadie utiliza, el solicitar grabaciones de datos dobles o innecesarios, escribir manualmente cuando es posible utilizar el ordenador o realizar copias de un documento cuando archivarlo sería suficiente.

### **Despilfarros por inventario**

Con el término inventario se identifica todo lo que se queda parado en espera de ser utilizado en una actividad, ya sean documentos o materiales. Durante todo el tiempo que permanecen parados, obviamente, no se añade ningún tipo de valor. El desperilfarro por inventario es difícil de corregir, porque representa un margen de seguridad que las personas procuran mantener.

Un punto crítico: es bueno relacionar este desperilfarro con el factor tiempo. El tiempo es un recurso de valor en las actividades de servicio, y una unidad de trabajo o una carpeta dejada en una mesa de un empleado constituyen un desperilfarro.

El exceso de inventario (por ejemplo, exceso de documentos de solicitud, de folletos informativos, etc.) quita espacio y puede convertir el material o la documentación en obsoletos si las peticiones de trabajo cambian.

*LEAN es un sistema probado para eliminar o minimizar el despilfarro que resulta de la producción de bienes y servicios en el coste posible más bajo.*

*No es sólo un programa limitado a un taller de fabricación.*

*Lean es cada sistema, cada proceso y cada empleado dentro de la compañía y debe extenderse para poder incluir de forma completa a la cadena de suministro e, incluso, también a sus proveedores y clientes.*

*Únicamente cuando se ha integrado la actividad administrativa podremos decir que se empieza a ser una organización Lean.*

## **Despilfarros por movimientos**

A menudo, el concepto de trabajo se confunde con el de movimiento. El trabajo útil es aquel tipo especial de movimiento que produce valor. Los movimientos improductivos pueden subdividirse en desplazamientos y acciones improductivas.

Los desplazamientos pueden hacerse necesarios por unos lay-out (distribución del lugar del trabajo) mal diseñados o estructuras inútilmente sobredimensionadas. Sin embargo, las acciones improductivas se deben a la falta de estudio ergonómico de los puestos de trabajo.

En muchos casos, el despilfarro por movimientos está puesto en evidencia por el indicador que podemos llamar “contenido de trabajo”. Este factor se puede calcular como la relación entre el tiempo efectivamente empleado al añadir valor y el tiempo total de la operación.

Por ejemplo: un trabajo que un operador desarrolla en 10 minutos, en los que 6 minutos están dedicados a realizar una operación que aporta valor y 4 minutos se desperdician en movimientos (desplazamientos como ir a buscar documentación a un archivo), realmente sólo el 60 por 100 del tiempo se destina a realizar el contenido real del trabajo.

En el caso de oficinas, el desplazarse desde la mesa a la fotocopidora, buscar un documento en la mesa de un compañero, tomar documentos que tendrían que estar al alcance de la mano, etc. son despilfarros bastante comunes.

## **Despilfarros por defectos**

Este tipo de despilfarro se manifiesta cuando se desarrollan actividades de forma incorrecta y que, por lo tanto, deben volverse a hacer o requieren la ejecución de correcciones. Incluye también la pérdida de produc-

tividad asociada a la interrupción de un proceso normal a causa del defecto ocurrido.

La falta de consecución de los estándares de Calidad solicitados comporta, a menudo, unos gastos financieros para la organización, además de comprometer su imagen.

Por lo que a las actividades desarrolladas en las oficinas se refiere, estos despilfarros significan corregir errores en documentos; archivar documentos en el sitio equivocado; gestionar reclamaciones con respecto al servicio; comprobar errores provocados por informaciones equivocadas o poco claras, etc.

## **Despilfarros por Sobreproducción**

El despilfarro por sobreproducción se manifiesta cada vez que se decide realizar algo que todavía no ha sido solicitado por los ciudadanos o por las unidades internas, o se produce en una cantidad superior a la necesaria. Esta elección comporta un empleo adelantado de recursos.

Gastar recursos, como material, personas o espacio más rápidamente de lo necesario lleva consigo otros tipos de despilfarros.

En las actividades desarrolladas en las oficinas, se trata de hacer copias de un impreso que nunca se utilizará; enviar copias de documentos a una relación de personas que no los solicitaron y que jamás van a leer; trabajar en grandes cantidades de documentos que luego irán esperando en la siguiente mesa o fase de trabajo.

Desarrollar actividades antes de que se pidan o hacerlas demasiado rápido no mejora la eficiencia.

A menudo se llega al despilfarro de sobreproducción por la sensación de seguridad que ofrece el hecho de tener siempre algún material o unos documentos ya preparados, procurando, así, satisfacer al cliente y minimizando su espera. □