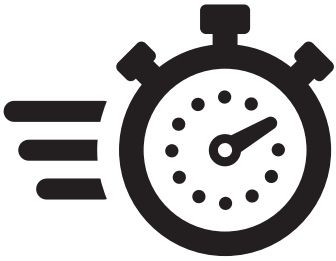
ECONOMÍA Y EMPRESA

IÑAKI BUSTÍNDUY · J. A. AGUILAR

LA GESTIÓN LEAN DEL TIEMPO

MÉTODO LTM PARA SER MÁS ÁGIL Y EFECTIVO TRABAJANDO MENOS Y MEJOR



EDITORIAL UOC

5 h

La gestión *lean* del tiempo

Método LTM para ser más ágil y efectivo, trabajando menos y mejor

Iñaki Bustínduy
J. A. Aguilar

EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC
Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: septiembre 2019
Primera edición en formato digital: noviembre 2019

© Iñaki Bustínduy Cruz, J. A. Aguilar, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2019
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona
http://www.editorialuoc.com

Realización editorial: Sònia Poch

ISBN: 978-84-9180-595-3

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

Iñaki Bustínduy

Licenciado en Economía-ADE y Ciencias Políticas-Sociología, y Máster en Dirección Financiera y en Investigación en Ciencias Sociales y Jurídicas. Ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en consultoría estratégica de Recursos Humanos, tanto en entornos multinacionales como locales. A su vez, posee experiencia directiva como director de RR. HH., como gerente y como emprendedor de diversos negocios.

Desde 2005, es socio y director de H&B Human and Business, donde dirige e implementa proyectos de gestión del talento y transformación organizacional. También colabora como profesor asociado en diversas universidades y escuelas de negocio. Sus áreas de conocimiento se centran en habilidades directivas como liderazgo, trabajo en equipo y productividad. Además, es asesor-coach de profesionales en tránsito laboral y/o de emprendimiento de negocios, y autor de varios libros de empresa y *management*.

J. A. Aguilar

Graduado en Administración y Dirección de Empresas, en la especialización de Dirección General. Máster en Dirección de Operaciones y en Supply Chain Management.

Su carrera profesional, de más de cuarenta años, se ha desarrollado en dos partes: por lado, como mánager y directivo de empresas en los sectores de automoción, electrónica e industria gráfica. La segunda, en su propia empresa, Actio Global Consulting, dedicada a la consultoría en el ámbito de las operaciones, para todo tipo de empresas y organizaciones.

Asimismo, desde 1990, ejerce como docente en diferentes escuelas de negocio y universidades de diferentes países. Autor de diferentes libros y bloguero de temas relacionados con sus áreas de interés y experiencia.

Índice

Introducción 9
Bibliografía 22

Parte I. Del seguimiento a concienciar(se) 23

Introducción 25

Capítulo I. De no tener tiempo a tener cabeza 29
Bibliografía 52

Capítulo II. De las tareas al valor 53
Bibliografía 61

Parte II. De la ejecución a procesar 63

Introducción 65

Capítulo III. Del trabajo aleatorio al trabajo secuencial 67
Bibliografía 76

Capítulo IV. Del trabajo individual al trabajo en equipo 77
Bibliografía 85

Capítulo V. Del estancamiento a la agilidad 87
Bibliografía..... 107

Parte III. De la planificación a perfeccionar..... 109

Introducción 111

Capítulo VI. De pensar a sistematizar 113
Bibliografía..... 127

Capítulo VII. Del aprendizaje a la mejora continua 129
Bibliografía..... 136

Conclusiones..... 137

Introducción

Ya nadie duda, bien entrados en el siglo XXI, de que el tiempo es una de las ventajas competitivas para cualquier profesional. De hecho, la gestión del tiempo ha sido una de las competencias más estudiadas y de las que seguramente más se ha escrito. Existen multitud de obras en el mercado que hacen referencia a la temática, con títulos y reclamos distintos: gestione su tiempo, sea más productivo, controle el estrés... Y entonces, ¿por qué un nuevo libro?, ¿qué me puede aportar de nuevo este?

A través de la lectura detenida y partiendo de la base de que conoces los planteamientos más difundidos sobre la gestión del tiempo, que hasta el momento parecían los únicos, es posible que constates que son incompletos, incluso algo caducos, pues no incluyen las nuevas enseñanzas que el *management* nos ha proporcionado en los últimos tiempos.

La evolución que proponemos en el libro sobre los conceptos de la gestión del tiempo radica en la misma transición que ha hecho el mundo de la empresa en el último siglo en relación con los métodos de producción y las formas de trabajo. Las empresas que bebieron de la escuela denominada *clásica*, *racional* y *científico-administrativa,* formada por los teóricos F. W. Taylor, F. Gilbreth y H. Fayol, a principios del siglo XX, fueron las que pusieron el acento en los estudios de tiempo, movimientos y esfuerzos. Toda una teoría de gestión

que Henry Ford llevó a la práctica en un contexto donde su empresa no tuvo rival en la fabricación de automóviles gracias a la maximización de las economías de escala. Un enfoque absolutamente mecanicista, que buscaba la productividad del trabajador hasta casi su extenuación. Un claro ejemplo de ello se visiona en la película *Tiempos Modernos,* protagonizada por Charles Chaplin.

No fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando aparecieron en Japón nuevos métodos para la producción y un nuevo modelo de gestión. La pionera en todo ello fue la empresa Toyota, que, a través del Toyota Production System (en adelante, TPS), cambió radicalmente los principios que hasta ese momento parecían irrefutables. Con dicho sistema, la citada empresa empezó a organizar todos sus procesos empresariales, en el más amplio sentido de la palabra, desde una perspectiva de mejora continua y excelencia operacional. Las exigencias de un país y de un mercado en reconstrucción obligaron a cambiar el foco, poniéndolo fuera de la fábrica y, en concreto, centrándolo en el cliente, a la vez que flexibilizaron un trabajo, cada vez más coral, en equipo, y más saludable para los trabajadores.

A pesar del paso de los años y del cambio de siglo, mucha de la bibliografía y de la mayoría de los modelos de gestión del tiempo siguen anclados en sistemas y modelos de trabajo que tienen más de 100 años. El *busyness* reinante entonces en las oficinas, reflejo de aquellos/as profesionales superatareados, trabajando a destajo —signo en muchos momentos de estatus—, dejó de tener sentido. Una apuesta por el hacer —y el hacer más si cabe—, cuando los recursos eran, son y serán siempre limitados: las 24 horas del día (o, en el ámbito estrictamente profesional, las ocho horas de

la jornada laboral) representan una deriva que solo genera presión para rendir por encima de las posibilidades. Esto, que provoca un gran estrés, es una de las patologías más extendidas actualmente en el mundo, tanto en el ámbito profesional como personal.

Ahora y en adelante, el objetivo radica en encontrar una productividad inteligente y una efectividad que combine, a la perfección, eficacia con eficiencia en nuestros quehaceres diarios. Entendemos que la filosofía *lean*, que es como los estadounidenses decidieron llamar el sistema TPS de Toyota y difundirlo, es el marco perfecto para ello. Es importante señalar que este no es un libro para expertos en *lean management* y que muchas de las ideas que se transmiten son una aplicación que en ningún caso quiere ser estricta ni purista. Como dicen los juristas, es el espíritu de la ley y no la ley en sí misma la que guía las enseñanzas que se transmiten. Lo que se pretende es transferir y adaptar la filosofía que emana de este método de gestión a la gestión de nuestro tiempo.

Desde buen principio cabe dejar claro que *lean* no es exclusivo para departamentos de operaciones, ni tampoco para empresas industriales o grandes corporaciones, ni tampoco solamente para aquellas del sector del automóvil. Es una manera de pensar —*lean thinking*— y de gestionar —*lean management*— que trasciende cualquier particularidad. El alcance, dependiendo de quién lo adopte, puede ir desde la transformación y el desarrollo organizativo, la reingeniería de procesos en áreas, departamentos o proyectos, o el desarrollo competencial de la gestión del tiempo. Cuanto más escalemos por la pirámide, que mostramos a continuación, mayor calado tendrá el contenido *lean* que debemos abrazar para conseguir los retos que nos planteemos:

Figura 1. Modelo pirámide *lean thinking*



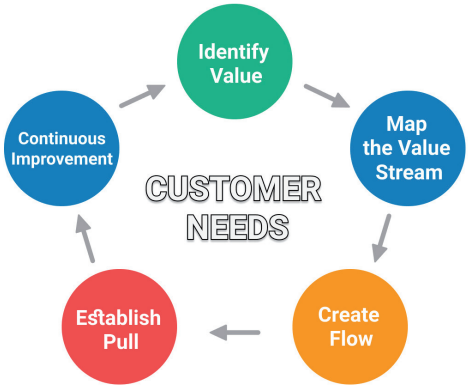
Fuente: elaboración propia.

De hecho, nuestra experiencia profesional abarca todos estos ámbitos de aplicación y hemos ayudado a empresas y profesionales a adoptar estos principios en su transformación, desarrollo y gestión. Ahora bien, cabe señalar desde el principio que este libro tiene claramente la vocación de ahondar en la habilidad directiva o competencia profesional de la gestión del tiempo y darle un enfoque complementario a todo lo que hasta ahora se ha escrito en relación con esta. Aquellos que carezcan de experiencia en *lean*, pero que hayan tenido la curiosidad y el interés de acercarse a este nuevo método con el objetivo de ser profesionales más efectivos, encontrarán en esta obra un sinfín de instrumentos e ideas para aplicar de forma inmediata en su realidad profesional y también, por qué no, en su vida personal. El modelo que presentamos en esta obra, como complemento de la gestión tradicional del tiempo, intenta integrar una evolución de conceptos desde

el enfoque más clásico (*time management*, en adelante TM) y el nuevo (*lean time management*, en adelante LTM), teniendo en cuenta que en algunos aspectos se complementan, pero que en otros se contraponen.

En el primer contacto con el apasionante mundo *lean*, puede ser más que interesante conocer los principios en los que se sustenta el *lean thinking*. Estos pilares, que resumen la filosofía de gestión, fueron definidos por los autores James P. Womack y Daniel T. Jones, en el libro así titulado. Estos principios son los siguientes:

Figura 2. Principios de la filosofía *lean*



Fuente: <https://sherpaconsulting.co.uk/sherpas-rucksack/pdca-cycle>

Estos cinco principios podríamos perfectamente explicarlos de manera agrupada en tres grandes grupos: el primero de ellos, que aúna el primer principio y el segundo, hace referencia al concepto de valor. Se propone definir, diseñar y mapear una nueva visión futura de nuestro trabajo donde prime la efectividad de las tareas y las actividades, trayendo

primero los problemas actuales a la superficie y eliminando todo aquello que no aporta valor; es decir, lo que *lean* conoce como *muda*. Básicamente, son los temas que trataremos en el primer bloque del libro.

El tercer principio y el cuarto configuran conjuntamente la idea de *Flujo Tirado* (*Pull Flow*). Nos piden dar continuidad a nuestros procesos de trabajo, al ritmo que nos marque nuestro cliente, reparando todas aquellas interrupciones y esperas innecesarias, las cuales son también muda, como más tarde veremos en el segundo bloque del libro.

Finalmente, el quinto principio, y que puede tratarse de forma aislada, es el que hace referencia al *kaizen*. Aquí la invitación reside en perfeccionar y mejorar, con esfuerzo constante y continuo, nuestros procesos de trabajo, persiguiendo si cabe la excelencia, atisbo de llegar algún día a la erradicación total del muda. Todo ello será el foco del tercer bloque y último del libro.

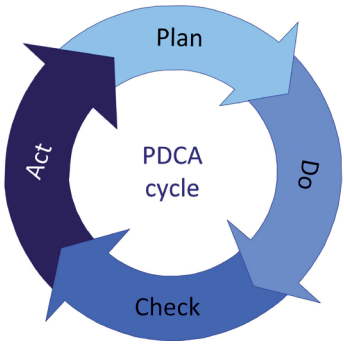
Es pronto todavía para entrar en detalle y explicar con detenimiento estos principios y conceptos, aunque está claro que el principal objetivo de todos ellos es la reducción del despilfarro y de las fugas de tiempo que todos tenemos, sin excepción, en la gestión de nuestro tiempo. A modo de acto de fe y como promesa para con los lectores, los resultados que se derivan de una buena e intensiva aplicación de estos principios enunciados, son los que siguen:

- incremento de la productividad;
- mejora de la calidad —en mayúsculas— del trabajo en todas sus vertientes: disminución de los errores y los defectos, reducción de los tiempos de entrega, minimización de los costes asociados...;

- desarrollo de la capacidad de reacción ante los imprevistos;
- generación de rutinas de orden y limpieza en el espacio de trabajo;
- y muchos otros que iremos descubriendo en los próximos capítulos.

En la gestión tradicional del tiempo (TM, por sus siglas en inglés: *time management*), y en la mayoría de las ocasiones sin saber su origen real, se ha venido utilizando una de las herramientas *lean* diseñada por Edward Deming, un profesor estadounidense que después de la Segunda Guerra Mundial se desplazó a Japón para enseñar (y aprender) métodos estadísticos de control de la producción. De hecho, también por esa misma razón al modelo en cuestión se le denomina *rueda Deming*. Nos referimos a la secuencia de Planificar, Ejecutar y hacer Seguimiento, que se viene utilizando en cualquier planteamiento y propuesta estratégica, en el diseño de proyectos y también en la gestión del tiempo. El modelo queda perfectamente esquematizado en el ciclo PDCA, por las siglas en inglés:

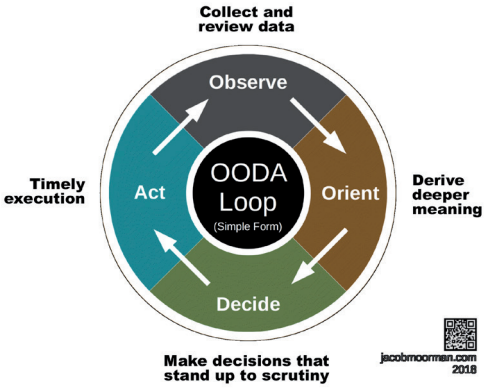
Figura 3. Ciclo PDCA o rueda Deming



Fuente: <https://sherpaconsulting.co.uk/sherpas-rucksack/pdca-cycle>

Una de los principales razones de adoptar la filosofía *lean* para la gestión del tiempo es la mala aplicación de la rueda o, mejor dicho, de manera desequilibrada e incompleta. Se dedican esfuerzos básicamente a las fases de planificación (*plan*) y a la de ejecución (*do*), pero muy pocos al seguimiento (*check*) y a la posterior puesta en marcha de medidas correctoras (*act*), que en definitiva es la palanca de la mejora continua. Una de las bondades de *lean* es poner justamente el foco y el acento en estas dos últimas fases: hacer seguimiento, como la base para detectar qué estamos haciendo mal, para luego reconsiderar lo que se ejecutó y, finalmente, redefinir una nueva planificación. Es una prelación del seguimiento, entendida como un análisis de la realidad o de lo que realmente está sucediendo, que se muestra perfectamente en el modelo de toma de decisiones OODA Loop. Este modelo tuvo su origen en el mundo de la aviación de los años cincuenta, pero ha encontrado fama y reconocimiento en el actual mundo de la gestión:

Figura 4. OODA Loop



Fuente: <https://jacobmoorman.com/ooda.html>

Es obvio que cualquier decisión o acción, sobre todo cuando esta ya la hemos ejecutado varias veces, requiere de una observación y de un análisis exhaustivos que permitan reflexionar sobre cuáles son los resultados y las consecuencias que de ella se derivan. Es una inversión de tiempo (no un gasto) que muchas veces no se hace por la propia inercia del día a día, muy centrada en el hacer y poco en el reflexionar. Algo parecido a lo que muestra esta tira cómica:

Figura 5. El poder de los paradigmas



Fuente: <https://www.comfact.com/Resource/BusinessCase/>

Será, pues, esencial realizar un análisis que permita diagnosticar correctamente los males de los que adolece nuestra gestión del tiempo para poder luego acertar con el tratamiento adecuado. De alguna forma, este planteamiento pone boca abajo la secuencia de la planificación-ejecución-seguimiento, para llevar a cabo una trasposición a la inversa que entendemos es útil para comprender nuestra propuesta sobre la nueva gestión *lean* del tiempo (método LTM).

Figura 6. Los tres bloques del LTM



Fuente: elaboración propia.

Es pues, de esta manera, como también hemos querido dividir el libro en tres grandes bloques que representan estas tres etapas. Así, la secuencia para gestionar adecuadamente tu tiempo debería ser la que sigue:

1) Primero, haz seguimiento: revisa cómo estás gestionando tu tiempo hoy por hoy, con qué problemas te encuentras al llevar a cabo tus actividades profesionales, qué tareas realizas que quizás no deberías hacer... Es importante verificar a qué dedicas tu tiempo y empezar a constatar que tu agenda está llena de ineficiencias, de problemas que requieren solución, de una mala calidad de tu trabajo... En esta primera etapa, podrás evaluar y diagnosticar la gestión de tu tiempo.

2) Después, decide cómo vas a afrontar la ejecución: intenta ampliar el foco de tu actuación y, más allá de lo que supone tu trabajo, comprende que hoy en día gestionar el tiempo va mucho más allá de tu agenda, de tu rendimiento individual... Es decir, que es imprescindible la interrelación y la interdependencia con otras personas para la consecución de los objetivos. Además, priorizar tus tareas o actividades no es una cuestión baladí. Se necesita consensuar algún criterio que vaya más allá de la clásica *importancia-urgencia*, pues no trabajas solo (tu urgencia o importancia seguramente no

es la de los demás), de modo que la consecución de objetivos va asociado a completar procesos complejos. Aquí se tratará de encontrar un nuevo tratamiento que, a partir del diagnóstico realizado, ponga fin de una vez por todas a nuestros problemas con la gestión del tiempo.

3) Finalmente, y en tercer lugar, repite, repite y repite lo que te ha funcionado, y por último, mejora, mejora y mejora: una vez tengamos procesos de trabajo bien definidos y optimizados, que a la vez carezcan de las ineficiencias y problemas que habremos solventado en las fases anteriores, deberemos afianzar cómo lo hacemos para que en adelante todos los involucrados procedamos y procedan de este modo.

Cada una de estas fases, que responden al avance por los tres grandes bloques del libro, está repleta de múltiples conceptos *lean* que aplican en cada caso, como también de unas herramientas necesarias e imprescindibles para realizar el tránsito desde estado actual, gestionando el tiempo de manera tradicional (TM), a un estado futuro que, aplicando la gestión *lean* del tiempo (LTM), mejorará con creces la realidad que tengas hoy día. A continuación, se muestra un primer esquema del libro, a modo de guía, para que te ayude a avanzar por él siguiendo cada una de dichas fases:

Tabla 1. Tabla resumen del contenido del libro

		TM - *TIME MANAGEMENT*		**LTM - *LEAN TIME MANAGEMENT***	
		Situación actual	**De...**	**...A**	**Situación futura**
I. DEL SEGUIMIENTO A CONCIENCIAR(SE)	1	Fugas constantes de tiempo	No tener tiempo	Tener cabeza	Minimización de problemas de gestión del tiempo
	2	Priorización bajo la urgencia-adicción e importancias subjetivas	Tareas	Valor	Cliente como foco y único criterio de ejecución
II. DE LA EJECUCIÓN A PROCESAR	3	Acciones y actividades aisladas	Trabajo aleatorio	Trabajo secuencial	Tareas y actividades interrelacio-nadas en procesos
	4	Los demás como ladrones del tiempo y enemigos	Trabajo individual	Trabajo en equipo	Unidad de acción con el conjunto de *stakeholders*
	5	Tiempos muertos e improductivos	Estanca-miento	Agilidad	Continuidad en las tareas y actividades de valor
III. DE LA PLANIFICACIÓN A PERFECCIONAR	6	Ausencia de método y hábito	Pensar	Sistematizar	Experiencia convertida en conocimiento
	7	Mejoras puntuales	Aprendizaje	Mejora continua	Crecimiento exponencial y cambio constante

Fuente: elaboración propia.

Además, todo lo que vamos a ir explicando tendrá refrendo en ejemplos y casos prácticos que nosotros mismos hemos constatado y aplicado, como formadores y consultores, en distintos y variados entornos profesionales. Al final, siempre decimos que cuando se entra en el mundo *lean* ya casi es imposible salir de él. A partir de ahora, vayamos por el sitio que vayamos, estemos donde estemos..., no pararemos de ver, sin querer, las ineficiencias que existen por doquier y las maneras inequívocas de darles solución, ya sea en la empresa, en casa, con la familia... Os aseguramos que es un viaje de no retorno, en el que jamás os arrepentiréis de haberos embarcado y del que tampoco desearéis volver jamás. Vuestra gestión del tiempo, entendida como hasta ahora, forma ya parte del pasado.

Bibliografía

George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. Nueva York: McGraw Hill.

Roos, D.; Womack, J. P.; Jones, D. T. (1991). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Cambridge: Harper Perennial.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper & Brothers Publishers.

Parte I

Del seguimiento a concienciar(se)

El mayor de los problemas es no saber ver
(o no querer ver) el problema

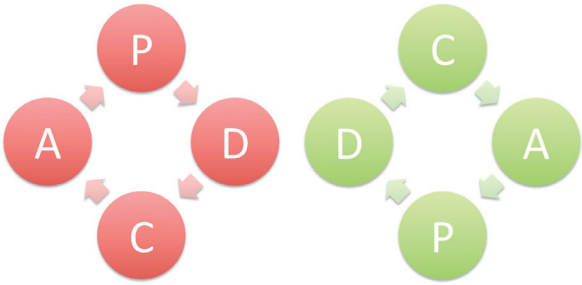
Taiichi Ohno

Introducción

Dedicamos esfuerzos titánicos a la planificación e ingente dedicación a la ejecución, pero ¿por qué no hacemos el seguimiento oportuno? Como anunciábamos en la introducción, el primer foco de trabajo en la gestión *lean* del tiempo (LTM) es la fase de seguimiento. En el círculo *plan-do-check-act* (PDCA), las fases que quedan más huérfanas en la TM son el *check* y el *act*: el *chequear* (véase también *comprobar*, *verificar*, *controlar* y *evaluar*) es fundamental para saber cómo lo estamos haciendo, y una vez descubramos las oportunidades (no amenazas) que se derivan de ello, *actuar* en consecuencia (véase también *ajustar*, *arreglar*, *corregir* y *mejorar*).

De alguna manera, construir desde el seguimiento es darle la vuelta a la rueda y convertir el ciclo PDCA en el CAPD.

Figura 7. Esquema PCDA – CAPD

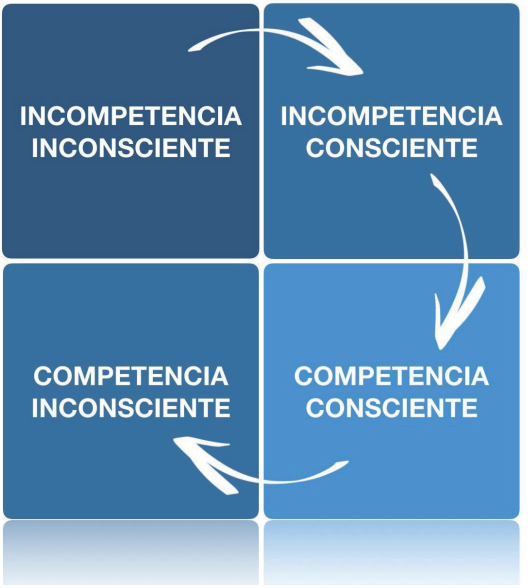


Fuente: elaboración propia.

Justamente, el seguimiento es el despertador de la inconsciencia en la que estamos sumidos. Una inconsciencia del no saber (o no querer saber) de nuestra incompetencia en la gestión del tiempo. Decimos que no tenemos tiempo, pero nuestro día a día está lleno de fugas o de quehaceres sinsentido que muchas veces pasan inadvertidos. El primer paso, pues, es sacar a flote todo este despilfarro de tiempo y tomar conciencia de ello.

Este descubrimiento se ve perfectamente reflejado en el modelo que muestra las fases de cualquier aprendizaje, como puede ser el caso que nos ocupa en la mejora de la gestión del tiempo:

Figura 8. Modelo de aprendizaje



Fuente: <https://www.pablofambuena.com/competencia-y-consciencia/>

Para pasar de la etapa 1 (no ser conscientes de nuestra mala gestión del tiempo) a la 2 (al menos tomar consciencia de que no lo estamos haciendo bien), tendremos que hacer un esfuerzo importante de recolección de datos, reloj en mano y Excel en pantalla, para saber a qué dedicamos nuestro tiempo. Así pues, como primer ejercicio, te invitamos a que, en una tabla, anotes en qué inviertes tu tiempo, durante una jornada de trabajo, cada 15 minutos más o menos. Es decir, de 9 h a 9.15 h, de 9.15 h a 9.30 h..., y así sucesivamente. Ve apuntando las tareas, actividades, reuniones, llamadas... que realizas, como también las consultas a redes sociales, las charlas con compañeros y compañeras mientras tomáis un café..., que seguramente son las que pasan más inadvertidas. Es un ejercicio revelador, pues, después de anotar datos durante toda una semana, uno empieza a tomar consciencia del tiempo que pierde, que ya os aseguramos que es una auténtica barbaridad.

El objetivo que pretendemos que alcances con el libro, una vez leído y puestos en práctica los aprendizajes, es que puedas pasar a la etapa 3, con la conciencia de haber adquirido un método para una gestión competente del tiempo. Entonces, llegará el día en que esta manera de proceder será ya un nuevo hábito (o un estándar, en terminología *lean*) integrado en tu rutina diaria, que ejecutarás prácticamente de manera automática y sin darte cuenta, habiendo alcanzado el nivel 4 de la inconsciencia de tu competencia. Llegado ese momento, no te relajes: cuando pensamos que lo hacemos bien, esa inconsciencia se vuelve complacencia, descuido o despreocupación. Es lo que sucede, por ejemplo, cuando aprendemos a conducir. Los accidentes de tráfico, de hecho, suelen producirse básicamente en las etapas 1 y 4, que coincide cuando tenemos la menor y la mayor experiencia, respectivamente. En la pri-

mera, es por desconocimiento e inseguridad, como podría ser tu caso respecto a esta nueva gestión *lean* del tiempo (LTM), que todavía no conoces; pero en la segunda, por exceso de confianza de que ese saber no hace falta revisarlo ni mejorarlo. Es lo que explica el efecto Dunning-Kruger.

Así pues, el reto de este primer bloque está en convertir el seguimiento de la gestión clásica general, también la del tiempo, en una verdadera revelación de las cosas que no hacemos del todo bien y que requieren una mejora inmediata. Más que un seguimiento en sí mismo es una verdadera toma de conciencia.

Figura 9. Los tres bloques del LTM



Fuente: elaboración propia.

Capítulo I
De no tener tiempo a tener cabeza

Normalmente, la reacción común ante la cuestión que nos ocupa, la gestión del tiempo, es afirmar aquello de «no tengo tiempo». Negar la tenencia de tiempo es ir en contra de una máxima universal, pues todas las personas, queramos o no, cada mañana cuando nos levantamos disponemos de la misma cantidad de tiempo: 1440 minutos. Cuestión distinta es que no sea suficiente para lo que queremos hacer o también que no le saquemos el provecho que sería deseable. Por lo tanto, la consecución de nuestros objetivos se sustenta en saber aprovechar el tiempo adecuadamente y no despilfarrarlo. Seguramente, si practicáramos el aforismo de que el «tiempo es oro», no lo malgastaríamos como lo hacemos y le daríamos el valor que realmente tiene.

Tiempo tenemos, lo que podemos afirmar con rotundidad desde la experiencia que nos atesora en la formación y la consultoría en la materia, es que lo que no tenemos es cabeza. Sin duda alguna, es el recurso más democrático que existe y el peor aprovechado. Pero nadie —o bien pocos— van más allá e intentan analizar el porqué de esta supuesta escasez de tiempo. ¿Será por el miedo a descubrir la cantidad ingente de tiempo que perdemos cada día? ¿Preferimos culpar que responsabilizarnos? ¡Seamos valientes para reconocer nuestra incompetencia y tomar cartas en el asunto!

Para afrontar esta realidad y reconocer, si es el caso, que tenemos un problema con la gestión del tiempo, es importan-

te señalar que algo que va mal no debe verse solo como algo negativo. De hecho, la palabra *crisis*, en las culturas orientales, se escribe con dos caracteres: la amenaza, por un lado, y la oportunidad, por el otro. Si en el mundo comercial se dice que «una queja es un regalo», para *lean* cualquier error, defecto o problema, en general, es una oportunidad para mejorar. También son famosos los aforismos *lean* en relación con esta cuestión: «no tener problemas es un problema» o «si no podemos ver el problema, es que el problema somos nosotros mismos». Enfatizar el reconocimiento de los problemas de nuestra gestión del tiempo es el primer paso para, una vez identificados, empezar a caminar para su resolución.

Concepto *lean*: efectividad

La gestión tradicional del tiempo (TM) ha basado todo su marco conceptual en un concepto: la productividad. Veamos a continuación su formulación:

Figura 10. Fórmula de la productividad

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos empleados}}$$

Fuente: elaboración propia.

En la teoría económica, con la que entronca a la perfección esta dimensión cuantitativa, se plantea básicamente dos maneras de generar el ansiado crecimiento o lo que es lo mismo el aumento de la producción (siendo Producción =

Recursos x Productividad). La misma fórmula matemática nos desvela estas dos opciones:

- Incrementar los recursos
- Incrementar la productividad

La primera opción ha sido la que se ha primado en muchas economías, en empresas y, a su vez, en la vida profesional y personal de muchas personas. Si bien en cuestión de tiempo es imposible dotar de más recursos que las 24 horas que tiene el día, sí que es cierto que la apuesta por el hacer (producir) más ha sido a costa de «echar horas», más allá de las ocho dispuestas para trabajar, así como también contratar más gente, y recursos en general, sobredimensionando las estructuras. La crisis económica fue el paradigma de muchas de las cuestiones que de este planteamiento se derivan. La segunda opción es mucho más saludable y sostenible, ya que apuesta por maximizar y optimizar los recursos que tenemos, que muchas veces son más que suficientes. La mayoría de las veces, el problema radica en que no les sacamos el rendimiento óptimo a dichos recursos, en general, ni al tiempo, en particular. Así, para aumentar la productividad, necesitaremos revisar no tanto lo que hacemos, sino también cómo lo hacemos. Tendremos que revisar —y cambiar si cabe— los métodos de trabajo, las prioridades de actuación, las herramientas que utilizamos...

En definitiva, una mirada sobre la productividad que requiere de una fórmula más holística e integral donde eficacia y eficiencia nos lleven de manera equilibrada a la consecución de la productividad, que en adelante, redefinimos como *efectividad*. El objetivo que nos fijaremos en adelante

es dual y básicamente persigue alcanzar el equilibrio, balanceado entre estos dos conceptos: la eficacia y la eficiencia, tal y como se muestra en la siguiente formulación:

Figura 11. Nueva fórmula de la productividad

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{EFICACIA X EFICIENCIA} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

Fuente: elaboración propia.

De alguna manera, esta idea es fácil entenderla a través de la manida, pero no por ello ilustrativa, metáfora de «matar moscas a cañonazos», que es claramente un ejemplo paradigmático de la no efectividad. Matarlas es concluir con ellas siendo eficaces, si bien a cañonazos no parece que sea la forma más eficiente al estar sobredimensionando los recursos necesarios para la afrenta. Aunque quizás, si el objetivo que pretendemos es que no nos molesten, matarlas tampoco sería del todo necesario, ¿no? Si la llevamos al terreno de la gestión del tiempo, debemos señalar la importancia de la consecución de los objetivos que nos planteemos en el día, la semana o el mes a través de las

actividades y tareas que apliquen en cada caso (eficacia). Sin embargo, paralelamente, deberemos analizar los recursos (básicamente, tiempo) que empleamos para ello (eficiencia). Es justamente esta doble mirada la que propuso Toyota cuando decidió confrontar la filosofía productiva de Ford, básicamente centrada en la reducción de los costes. Obviamente, los momentos eran totalmente diferentes en los mercados de un país y otro. Entonces, la demanda de coches en Estados Unidos era tan alta que Henry Ford se permitió el lujo de enunciar frases tan famosas como: «Todo el mundo tendrá un coche, siempre que sea negro» o «Si les hubiese preguntado a mis clientes, me hubieran pedido un caballo más rápido», ninguneando de alguna manera a sus clientes. En cambio, Toyota, que tuvo que producir en un país en crisis y en reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial, priorizó la satisfacción del cliente, también con precios competitivos a través de una racionalización de los costes y de los recursos. Un axioma que no se aleja excesivamente de las premisas que imperan en el mercado actual y quizás sea por ello que *lean* haya cogido tal proliferación en el mundo del *management*.

De este modo, se plantea, una vez más, el eterno dilema en el ámbito de la gestión, basado en la disyuntiva del qué y el cómo. Si la gestión tradicional del tiempo (TM) ha estado obsesionada con el hacer más (qué), *lean* apuesta por hacer menos (qué) y mejor (cómo); o lo que es lo mismo, en conseguir ser efectivos combinando la optimización del proceso (eficiencia) con la maximización de la satisfacción del cliente (eficacia). En la siguiente tabla, se explican las características de ambos conceptos, eficiencia y eficacia, para la construcción de la efectividad:

Figura 12. Diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD PRODUCTIVIDAD CALIDAD
DO THE THINGS RIGHT	DO THE RIGHT THINGS	
Hacer MEJOR	Hacer MENOS	
Optimizar RECURSOS	Optimizar ACCIONES	
PROCESO - CÓMO	CLIENTE - QUÉ	
REDUCCIÓN (COSTES)	EXPANSIÓN (SERVICIO)	

Fuente: elaboración propia.

Existen multitud de ejemplos para estos conceptos y la necesidad de balancearlos adecuadamente. Se nos ocurre plantear el dilema, dentro del ámbito doméstico, de poner (o no poner) el lavavajillas. Ciertamente no está suficientemente lleno y parece ineficiente hacerlo porque se malgastará agua y electricidad de forma innecesaria. Pero, por otro lado, ¿qué pasará si a la mañana siguiente queremos desayunar y no tenemos suficientes vasos o platos para que la familia al completo pueda sentarse a disfrutar de este fantástico momento?

Tras la reflexión que hemos hecho hasta ahora, seamos sinceros y contestémonos en la intimidad y con la máxima sinceridad, las siguientes preguntas:

- ¿Tenemos la sensación de que trabajamos a destajo y que nos faltan horas? ¿Cuántas fugas de tiempo hemos detectado en el análisis que hemos hecho en el ejercicio del registro horario? Por lo tanto, ¿somos eficientes?
- ¿Conseguimos los objetivos que nos planteamos? ¿Están contentas y satisfechas las personas con las que nos relacionamos con nuestro desempeño? Entonces, ¿somos eficaces?

Sean cuales sean las respuestas concretas que hayamos dado, es una evidencia de que nuestra actividad diaria, traducida en tareas, actividades y procesos, está repleta de fugas de tiempo, como también de dedicaciones estériles a actividades que no aportan valor alguno, que van descontando horas, minutos y segundos a la irremediable cuenta atrás de las 24 horas que tenemos como tope infranqueable. Las fugas nos hacen caer en un tiempo ineficiente, mientras que las dedicaciones estériles, en un tiempo ineficaz. *Lean* y una metodología muy pareja, Six Sigma, nos ofrecen dos metáforas para corregir ambas cuestiones:

- Un trabajo de detalle, con «bisturí», para reducir la ineficiencia de los recursos empleados básicamente por la existencia de problemas sin resolver en nuestra gestión del tiempo.
- Un trabajo de mayor calado, de «cuchillo», para cortar la ineficacia de algunas de las acciones que desarrollamos, tanto en tiempo como en forma, como otras que seguramente no deberíamos hacer, pues no aportan ningún valor.

A continuación, explicaremos cómo proceder en el primer caso básicamente, para en el siguiente capítulo hacer lo res-

pectivo con el segundo, y de este modo lograr la tan ansiada efectividad.

Propuesta *lean*: calidad

Lean se apoya directamente en el concepto de *calidad* y especialmente sobre los principios de la Calidad Total (TQM, por las siglas en inglés de *Total Quality Management*), que las industrias japonesas pusieron en marcha a raíz de la ya mencionada transformación en su gestión. Es cierto que cuando se habla de calidad se suele poner el foco en cómo reducir y minimizar errores y defectos. De todas formas, nuestra mirada hacia la calidad es en mayúsculas y abraza cualquier interpretación que suponga la mejora de nuestra gestión del tiempo en el análisis y el tratamiento de cualquier problema (no calidad) que impida una gestión del tiempo óptima. Estaríamos hablando de impuntualidades, imprevistos, distracciones.... También trabajos que no cumplen con las expectativas, que son defectuosos. En conclusión, horas que pudiendo ser productivas no lo son porque no trabajamos de la mejor manera. La propuesta radica en una tolerancia «cero» ante estas circunstancias.

En la gestión tradicional del tiempo (TM) se habla mucho de que la mayoría de estas cuestiones se solventan sabiendo decir «no». Y en parte es totalmente cierto. En la gestión *lean* del tiempo (LTM), hablamos de «no aceptar» la no calidad, sea de quien sea, mi compañero, mi jefe, mi proveedor..., mostrando así una actitud de disconformidad ante esta no calidad. Y, evidentemente, cumplir con los preceptos de no hacer, ni pasar, mala calidad a terceros, aunque no la hayamos generado nosotros.

Teniendo claro cuál es el trabajo que hay que realizar a partir de este momento, seguiremos un camino por etapas con el objetivo de no dejar aflorar la no calidad en nuestro día a día:

Figura 13. Erradicación de la no calidad



Fuente: elaboración propia.

1) Evitar la no calidad: hacer desaparecer por completo todo este tiempo ineficiente de nuestras agendas sería estupendo, aunque realmente es una tarea complicada. Quizás en este punto podríamos intentar no cometer errores en nuestro trabajo o que este trabajo defectuoso nos obligase a dedicar un tiempo extra a su reelaboración, corrección... Así pues, pensemos en introducir en nuestras tareas y actividades cualquier señal o aviso (llamadas *andon,* en japonés) que nos avise cuando la no calidad aparece. Por ejemplo, restringir el tiempo de reuniones o visitas con una alarma sonora, tener una política de apagado automático de luces en la empresa para no extender nuestra jornada laboral... Aunque, más allá del aviso, cualquier sistema que de manera automática (*jidoka*) evite la no calidad también será bienvenida en las tareas que

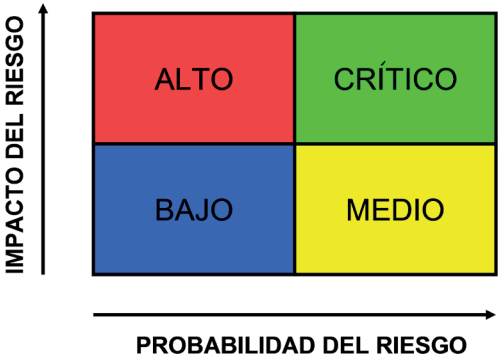
estemos realizando. En las actividades de oficina soportadas informáticamente tenemos multitud de opciones. Por ejemplo, usar campos en cuestionarios o informes que solo puedan rellenarse con respuestas limitadas a un listado predeterminado, incorporar correctores ortográficos o numéricos que eviten respuestas incorrectas que luego se tengan que revisar o rehacer...

2) Prevenir la no calidad: según el refranero popular, es mejor prevenir que curar y, de hecho, nosotros el curar lo consideramos como la última opción en el tratamiento de la no calidad. Es por ello por lo que deberemos trabajar en la gestión del posible riesgo (prevención) que tenemos ante la aparición de una potencial no calidad. Un riesgo es una posibilidad de que ocurra un suceso futuro e incierto, ajeno a nuestra voluntad y generador de daño. A veces, los problemas nacen como pequeñas chispas, casi imperceptibles, pero que más adelante se acaban convirtiendo en grandes incendios. Anticiparnos nos da ventaja. Si no, que se lo digan a Noé, que empezó a construir el arca cuando todavía llovía. Persona prevenida, dice también el refranero, vale por dos.

La herramienta de la matriz de riesgos encaja aquí perfectamente para evitar imprevistos o para que estos puedan, de alguna manera, ser anticipados (previstos). De hecho, en la mayoría de las ocasiones, si analizamos detenidamente *a posteriori* lo que nos ha sucedido, seguramente concluyamos que podríamos haberlo previsto y, por lo tanto, evitado. ¿O acaso no sabemos de antemano quién va a incumplir o quién entregará la no calidad, y que hará que nuestra agenda se vaya al traste?

A continuación, se muestra la matriz de riesgos:

Figura 14. Matriz de riesgos



Fuente: <http://pmm-bs.com/aplicacion-del-risk-management/>

Básicamente consideraremos la probabilidad de ocurrencia (basada en nuestras experiencias previas con el hecho o con las persona involucradas) y, por otro lado, el impacto de que realmente acabe sucediendo ese determinado hecho. A partir de ahí, desarrollaremos los planes B, C... y todos los que sean necesarios (sobre todo si estamos en la zona de riesgo alto de la tabla) para que, cuando sucedan (sí suceden), estemos lo mejor preparados posible. Es por ello por lo que siempre es bueno gestionar el tiempo con cierto margen para reaccionar en caso de contingencias.

Imaginemos que tenemos que entregar una documentación al terminar la semana y la persona que nos tiene que aportar una serie de información, hoy lunes, está enferma. Deberemos analizar la probabilidad de que mejore (o no) durante la semana y el impacto que supondría el hecho de que al final de la semana no contemos con la parte que esa persona debía elaborar. Tendremos pues que empezar a tra-

bajar (pensar) en ello desde hoy mismo. El viernes ya será demasiado tarde.

3) Corregir la no calidad: por último, y ante la aparición final e inevitable de la no calidad en forma de ineficiencia manifiesta, tendremos que dedicarnos a solventarla. No hemos sido capaces de evitarla ni tampoco de prevenirla, pero ahora no es momento de lamentarse ni de buscar culpables. De hecho, *lean* jamás culparía a nadie; más bien buscaría responsables en búsqueda de soluciones. Para ello, debemos hacerlo desde la reflexión (*hansei*) para diagnosticar en primera instancia y, luego, para proceder con una solución «aquí y ahora». Un problema requiere atención inmediata y una solución lo más próxima en el tiempo a su ocurrencia. El objetivo de este proceso será que, a partir de este momento y a través del trabajo de resolución de problemas que llevaremos a cabo, no vuelva a suceder jamás. La resolución (de problemas) de la no calidad demanda que dicha tarea se integre en nuestro día a día como una actividad inseparable de la ejecución de aquello que estamos llevando a cabo y que involucre a todas las personas que estén trabajando en esa determinada actividad que presenta la citada no calidad.

La técnica IVAA puede sernos de gran utilidad. Como acróstico, sigue la secuencia que determina las letras que la conforman:

Figura 15. Esquema IVAA



Fuente: elaboración propia.

- IR: parar siempre y no continuar con la ejecución de la actividad. Deberemos dedicar un tiempo, menor o mayor, para poder proceder ante la no calidad. Sabemos que nunca es el mejor momento para ello, porque siempre vamos atareados. De hecho, nunca es el mejor momento para hacer nada, pero, si lo dejamos para más tarde, sabemos que caerá en el olvido y el problema persistirá y seguirá robándonos tiempo cada vez que aparezca.
- VER: de la expresión *gemchi gembutsu*, que significa ir a ver, yo mismo, con mis propios ojos; esto es, ya sea yo solo, o con las personas involucradas en esa actividad que presenta la no calidad, vayamos a ver lo que ha sucedido. Por ejemplo, cuando en el *software* de gestión de la empresa aparece una anomalía respecto al buen funcionamiento

habitual y nos genera una pérdida de tiempo considerable por no poder continuar o tener que buscar una forma alternativa de hacerlo, todo el equipo irá a la pantalla del/la compañero/a que haya alertado del problema para ser conscientes de la situación.

- ANALIZAR: entonces, desde el lugar (*gemba* o 'escena real') es importante analizar qué y cómo ha sucedido (*gembutseu* o 'hecho real') e ilustrar con datos cuándo y cuántas veces ha sucedido (*gemjitsu* o 'dato real'). Quizás el problema del ejemplo anterior no es la primera vez que pasa y no solo le ha pasado a ese/a compañero/a.
- ACTUAR: finalmente, nos pondremos manos a la obra, en ese mismo momento, para intentar solucionar el problema a través de la metodología de la resolución de problemas (figura 17) que está compuesta por diferentes herramientas, a cuál más útil, con el firme propósito de conocer cuál es la causa-raíz del problema, para evitar que vuelva a repetirse. Al final se dice que, si un problema tiene solución —incluso si no la tiene—, deja de ser un problema.

La clave fundamental está en acertar con el diagnóstico para dar con la solución adecuada. Para ello, el esquema que vamos a seguir para intentar solucionar este, y cualquier otro problema que se nos presente, es el siguiente:

Figura 16. Metodología para resolver problemas



Fuente: elaboración propia.

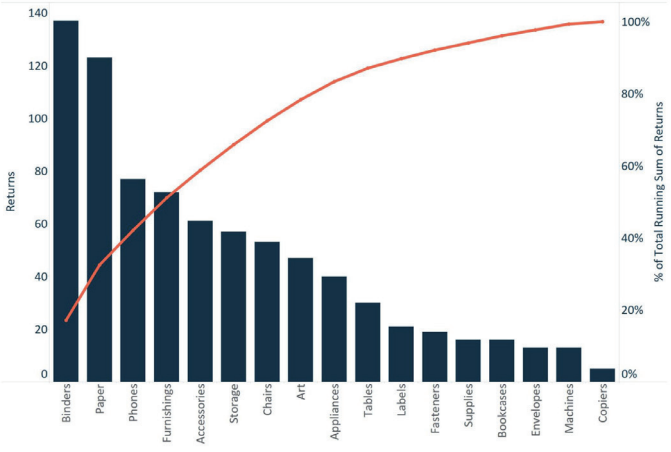
Cinco etapas que se explican en tres grandes bloques: comprender la situación (1 y 2), investigar las causas (3 y 4), y, por último, establecer medidas futuras (5) para que esta no calidad no vuelva a aparecer jamás. Esta manera de proceder es la que se utilizó en General Electric en los años ochenta para erradicar los errores y defectos de fabricación en una cantidad de solo 3,4 por millón (Six Sigma), y que se popularizó a través de la rueda DMAIC. En definitiva, y de igual manera, primero es preciso definir y medir el problema, para así conocer pormenorizadamente el porqué; luego, analizarlo y, por último, encontrar la solución e implementarla en adelante como buena práctica.

Entrando en detalle en los pasos que indica el esquema de la imagen anterior, pasamos a describir en cada uno de ellos cómo proceder para solventar algunos de los problemas con los que nos podemos encontramos en nuestra gestión del tiempo:

1) Valorar la criticidad del problema: es necesario saber la importancia del problema del que hablamos y concentrar nuestros esfuerzos en función de dicha importancia. El principio de Pareto (regla 80/20) dice que los elementos críticos de cualquier conjunto son una minoría. La misma curva de Pareto nos permite categorizar las posibles causas de un problema o bien las ineficiencias que nos encontremos en nuestra agenda, para luego focalizar nuestra actuación en aquellas que son más relevantes por su mayor ocurrencia.

A continuación, ofrecemos un ejemplo que muestra las causas que ocasionan un determinado problema:

Figura 17. Diagrama de Pareto



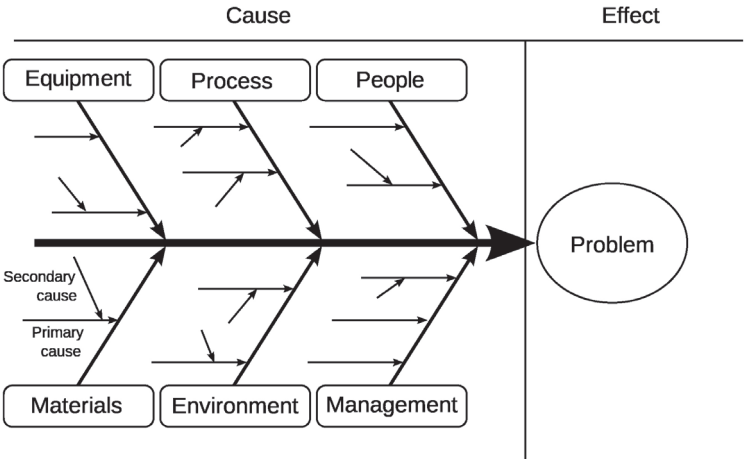
Fuente: <https://www.evolytics.com/blog/tableau-201-make-pareto-chart/>

Si somos incapaces de recoger estos datos de ocurrencia, intentar solucionar el problema será como dar palos de ciego. Se evidencia que las dos primeras causas son las más significativas, al acumular ambas un porcentaje de cerca del 80 %. Por lo tanto, queda claro dónde tenemos que focalizarnos. Este ejercicio requiere recoger datos que muchas veces en el trabajo administrativo y de oficina no tenemos. Si ese es nuestro caso, quizás la siguiente herramienta pueda sernos de mayor utilidad.

2) Clarificar el problema: seguramente también este análisis es algo más profundo que el anterior, el cual es solo numérico, entrando aquí en una explicación más exhaustiva en relación con las causas de un determinado problema. A través del diagrama *Ishikawa* (causa-efecto o *Fishbone*), que toma el nombre del científico japonés que lo ideó, Kauro Ishikawa, pretende ahondar en cuál ha sido el origen del problema. Establece seis potenciales causas también denominadas como las 6M que corresponden a método, material, mano de obra, máquina, medida o medioambiente.

En el caso de llegar tarde a trabajar por las mañanas: ¿es problema del despertador?, ¿se explica por haberse ido a dormir demasiado tarde?, ¿es culpa del tráfico? Pongamos ahora un ejemplo relacionado...

Figura 18. Diagrama Ishikawa



Fuente: <http://unmasadalha.blogspot.com/2016/01/fishbone-diagram.html>

¿Es problema del despertador? ¿Es problema de haberse ido a dormir demasiado tarde? ¿Es problema del tráfico?...

Podríamos poner otro ejemplo relacionado con una empresa o departamento que últimamente no gana los concursos públicos a los que se presenta. Realizando la dinámica de ir desarrollando los diferentes factores o M, podríamos ir reflexionando de la siguiente manera:

- Método: si estamos siguiendo el mejor método a la hora de presentarnos a dichos concursos, ¿existen vías más rápidas o bien más efectivas a la hora de hacerlo?
- Material: en este caso hemos de plantearnos si el pliego de condiciones es el mejor o quizás nos falta información o detalle para realizar una buena propuesta.

- Mano de obra: quizás no contamos con el mejor talento especializado para afrontar este tipo de trabajo.
- Máquina: en tal caso, podríamos poner en duda si la maquinaria (ordenadores, impresoras, base de datos...) son las mejores para desarrollar dichas propuestas.
- Medida: quizás hemos sacado la conclusión del hecho que nos ocupa al finalizar el año cuando prácticamente los presupuestos públicos están ya casi agotados y no se otorgan concesiones ni licencias a este respecto.
- Medioambiente: posiblemente nuestra empresa tampoco favorece que se dediquen recursos a esta materia o tampoco ofrece un entorno motivador para que los trabajadores rindan al máximo.

3) Identificar el punto de causa del problema (POC, del inglés *point of cause*): esta es una técnica muy particular y concreta cuando queremos delimitar aún más el problema. El ejercicio pide hacer preguntas a través del uso de las 6W: el quién (*who*), el dónde (*where*), el cuándo (*when*), el qué (*what*) y el cómo (*how*). El porqué (*why*) lo dejamos para la siguiente herramienta de la que es protagonista absoluta. Una de las potenciales fugas de tiempo para un departamento puede ser el mal uso del teléfono, concretamente recibir llamadas que no les corresponden y que no deben atender. En el ejemplo que sigue se ve claramente cómo utilizar la técnica llamada *Is/Is not Analysis*.

Tabla 2. *Is/Is not Analysis*

PROBLEMA: se reciben constantemente llamadas que no corresponden a nuestro departamento.			
	IS	IS NOT	THEREFORE
WHERE	En la sección de ventas del departamento	En la sección de compras del departamento	Aplica solo a ventas
WHEN	Normalmente después de las 16.00 h	Antes de las 16.00 h	Solo sucede después de las 16.00 h
WHAT	Llamadas internas	Llamadas externas	Causado probablemente por un departamento interno
HOW	5 % llamadas diarias	95 % llamadas diarias	Pequeño número de llamadas
WHO	Departamento de finanzas	Otros departamentos	Finanzas utiliza un directorio erróneo
CONCLUSIÓN: En el departamento de finanzas falta actualizar algunas páginas de su directorio telefónico interno.			

Fuente: elaboración propia basado en <https://slideplayer.com/slide/6426040/>

Es un ejercicio de descarte y eliminación para finalmente poder atajar cuál es el punto de origen del problema.

4) Investigar la causa-raíz del problema: muchas veces creemos conocer la causa, pero nos quedamos en su superficie. No llegamos realmente a su verdadero calado y profundidad. Los 5 porqués (*5 Why*) consiste en preguntarnos «cinco veces» por qué esa causa es la que en realidad motiva el problema encontrado o si realmente hay algo más. Lo que se pretende es hacer visible lo invisible porque, si no analizamos

con tal profundidad, cometeremos el error de determinar una causa concreta, que seguramente no sea la raíz, y volveremos a caer de nuevo en el problema. Por lo tanto, doble pérdida de tiempo: la del propio problema en sí y la de no acertar con el arreglo necesario para eliminarlo.

Imaginemos que ahora el problema que queremos analizar con esta herramienta es que nunca cumplo con el tiempo que tengo agendado para mejorar el inglés. La dinámica una vez enunciado el problema es ir preguntando y respondiendo al porqué:

Tabla 3. Ejemplo de secuencia de los 5 porqués

PROBLEMA: no cumplo con mi agenda semanal para mejorar el inglés	
1. ¿Por qué?	Porque tengo mucho trabajo.
2. ¿Por qué tengo mucho trabajo?	Porque estoy en muchos frentes y mi jornada no tiene fin.
3. ¿Por qué estoy en muchos frentes y mi jornada no tiene fin?	Porque mi jefa me va cambiando la agenda.
4. ¿Por qué mi jefa me va cambiando la agenda?	Porque no sé decirle que no.
5. ¿Por qué no sé decirle que no?	Porque no quiero que piense no soy una persona responsable.
ACCIÓN: tener una conversación con mi jefa para hacerle saber mi agenda y que conozca que un día a la semana he de salir a la hora para ir a clase de inglés.	

Fuente: elaboración propia.

Lo que parecía un problema sencillo se ha derivado en un tema poliédrico de causas si bien hasta el final no se ha detectado la verdadera causa-raíz. Sobre todo, en este punto, lo más importante es que ya estamos trabajando para la resolución, pues dibujamos cuál puede ser la acción que lo resuelva.

5) Establecer medidas: *lean* quiere básicamente que todo problema tenga un plan de acción asociado de manera que haya un responsable (o responsables) que se encarguen, a partir de entonces, de su resolución. Para que no quede ningún cabo suelto, resulta imprescindible redactar un documento parecido a este que sigue donde se detallan todas las cuestiones que trabajar:

Figura 19. Plan de acción para resolver problemas

<table>
<tr><th>Objetivos</th><th>Equipo</th><th>Situación futura / Alternativas</th></tr>
<tr><td>Descripción
del problema,
la necesidad o
el objetivo que
alcanzar</td><td>Participantes
y líder del
proyecto</td><td>Acciones que desarrollar
Visualización del estatus futuro
Plan de desarrollo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Situación actual</td><td>Plan de acción
y desarrollo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de los parámetros
Identificar la diferencia entre el estado actual y deseado
Selección de los datos más relevantes
Determinación del marco y de las variables de trabajo</td><td>Plan de desarrollo
Hitos del proyecto
Revisiones previstas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Oportunidades de mejora</td><td>Seguimiento
de resultados</td></tr>
<tr><td colspan="2">Potencial de mejora identificado
Alternativas para evaluar</td><td>Calendario de indicadores y objetivos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Pruebas rápidas</td><td>Lecciones aprendidas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Acciones que plantear para determinar la situación futura</td><td>Seguimiento de los resultados
Siguientes pasos para desarrollar
Programa de estandarización de resultados</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

En el propio plan de acción vemos de nuevo la utilidad del esquema DMAIC: en él, el *definir* es la descripción del problema que hay que solucionar; el *medir* es hacerse con datos para poder saber más sobre el problema (si no se puede medir, no se puede solucionar); el *analizar*, las pruebas rápidas; el plan de acción en sí mismo, el *implementar* mejoras, y el seguimiento de resultados, el *controlar*.

En cualquier caso, lo más importante que hemos descubierto en este capítulo es la necesidad de establecer planes de acción, aquí y ahora, en relación con la no calidad que hayamos descubierto en nuestros quehaceres diarios, a través de una reflexión profunda de cómo estamos llevando a cabo la gestión de nuestro tiempo. A través de su implementación, conseguiremos diluir la sensación de no tener tiempo. De este modo, con el mismo tiempo, 24 horas (o las 8 horas de trabajo en su defecto), seremos muchos más productivos y efectivos.

Bibliografía

Deming, W. E. (1982). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Imai, M. (1995). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Ohno, T. (1993). *El sistema de producción Toyota*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.s

Capítulo II
De las tareas al valor

Dentro del trabajo de concienciar(se) que hemos planteado en este primer bloque, y que hasta el momento nos ha servido para trabajar sobre la no calidad de las tareas y actividades en su vertiente de eficiencia, tenemos que complementarlo a su vez con la de eficacia. Ya hemos planteado, de alguna manera, si hacemos las cosas bien o no; por lo que ahora lo que nos queda pendiente es evaluar por qué hacemos las cosas que hacemos. Como decía Peter Drucker, gurú del *management*, no hay nada tan inútil como hacer con gran eficacia algo que jamás debería haberse hecho. Al fin y al cabo, la gestión del tiempo no es más que tomar conciencia de qué hacer, cómo hacerlo, pero sobre todo por qué hacerlo. En definitiva, elevar la gestión del tiempo al arte de decidir lo que no hay que hacer.

La herramienta que nos ha proporcionado hasta ahora la gestión tradicional del tiempo (TM) para decidir y priorizar las tareas y actividades que realizar es la matriz urgencia-importancia, divulgada por Stephen Covey (1993) en su obra *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, y luego ampliada en una obra entera dedicada a esta cuestión, titulada *Primero lo primero*. En relación con el discernimiento entre hacer o no, esta matriz no resuelve la cuestión. Tan solo el cuadrante de lo no urgente-no importante es el que concluye no hacer. En los demás, no se discute idoneidad alguna. Para *lean*, en cambio, ninguna de estas dos variables de priorización, la urgencia

y/o la importancia, pueden ser tenidas en cuenta para limpiar nuestras agendas de tiempo ineficaz. Veamos por qué:

- La urgencia suele ser amiga de la no calidad. Exige trabajar al límite, promueve la multitarea (*multitasking*), empuja a caer en errores más a menudo. Además, la calidad del entregable es inversamente proporcional a la proximidad de la fecha de entrega (*deadline*). Por todo ello, no es un criterio sostenible para la eficiencia.
- La importancia es una consideración muy subjetiva e individual: lo que es importante para ti, quizás no lo es para mí; lo que es importante para mi departamento, quizás no lo sea para otro departamento o para la organización en su conjunto... Por lo tanto, no es un criterio homogeneizable para la eficacia.

En una gestión *lean* del tiempo (LTM) debemos de ir más allá de un clásico listado de tareas por hacer (*To do list*): en primera instancia, será necesario una reflexión profunda sobre cuáles de estas tareas deben estar en la lista y cuáles no, para más tarde decidir cuándo o cómo llevarlas a cabo.

Concepto *lean*: cliente

El nuevo criterio que se erige como determinante a la hora de hacer la criba de lo que hacer realmente es el valor asociado a cada tarea y/o actividad; valor que será definido por el cliente que determinará lo que es crítico y relevante hacer en cada momento. Al fin y al cabo, la satisfacción del cliente es el objetivo por el que trabajamos y llenamos nuestras 8 horas de tareas y actividades.

Pero ¿este cliente quién es? Seguramente la primera vez que leímos el concepto *cliente* pensamos en aquel que recibe nuestro trabajo final, al que le damos servicio, el que nos paga las facturas. Y, efectivamente, así es, pero no es el único. Tan cliente, como el cliente final, lo será también el cliente interno o de proceso: un colega de mi departamento, de otro departamento, incluso de fuera de la empresa. Así pues, es determinante visualizar a nuestro cliente, externamente e internamente, ya sea aguas arriba como aguas abajo en los procesos de trabajo. Deberemos llevar a cabo un ejercicio de empatía con él para saber qué es lo que necesita, cómo podemos ofrecerle lo que espera de nosotros y cuándo será el momento adecuado para proceder con nuestra tarea. Unas relaciones del tipo proveedor-cliente, que a pesar de que a veces puedan tener intereses contrapuestos, deben basarse en una entente para trabajar ambos en la misma dirección. Es la metáfora que ha querido poner una de las más conocidas metodologías ágiles, que aparecieron a finales del siglo XX, muy complementaria a *lean* llamada *scrum* (traducido como 'melé' en la práctica del *rugby*). Con esta denominación se representa a los dos equipos luchando por la pelota (sus propios intereses), pero que, finalizado el partido, no tienen inconveniente alguno en tomarse una cerveza juntos en lo que se llama *tercer tiempo*.

De este modo, cuando aquello que el cliente quiere y, por lo tanto, está dispuesto a «pagar» (soportar, aceptar...) es definido como valor, antes de decidir hacer algo tendremos que tener en mente las necesidades del cliente en relación con nuestro trabajo y con qué quiere que dediquemos nuestro tiempo. Básicamente, este valor se circunscribe a las siguientes demandas del cliente:

Tabla 4. Valor para el cliente

PONER EN VALOR	Proveer lo que quiere exactamente.
APORTAR VALOR	Proporcionarlo donde lo requiera. Entregarlo cuando lo necesite.
INCREMENTAR VALOR	Resolver sus problemas. No malgastar su tiempo.

Fuente: elaboración propia.

A contrario sensu, deberemos eliminar de nuestras agendas todo aquello que no aporte valor al cliente que a partir de ahora llamaremos *muda*.

Propuesta *lean*: simplicidad

El muda es la otra cara de la inefectividad de nuestro trabajo. Ya no es solo la no calidad que radica en cómo hacemos las cosas, sino que ahora exige poner la mirada en muchas cosas que hacemos que no deberíamos hacer puesto que el cliente no las valora. Es esta ineficacia a la hora de actuar la que nos hace perder ingente cantidad de tiempo. La solución está en la simplicidad que en ningún caso es algo sencillo. Es pues dejar de hacer cosas o, mejor dicho, centrarse solo en aquellas que realmente aportan valor. Seguramente lo que se pretende no es trabajar más duro, sino de trabajar de una forma más inteligente. Con la mitad del tiempo, podemos conseguir hasta el doble de trabajo. A continuación, os lo mostramos.

Lean, cuyo significado es ajustado, delgado, saludable..., no es más que una dieta para adelgazar y reducir el sobrepeso de

nuestras agendas obesas, hiperactivas e ineficientes, que están repletas de auténtico derroche; es decir, lo que *lean* caracteriza como el muda. Es esta, en definitiva, una propuesta basada en la frugalidad como la cualidad de ser prudente, ahorrador y económico en el uso de recursos consumibles, así como de optimizar el uso del tiempo (y el dinero) para evitar el desperdicio, el derroche y la extravagancia.

Existe la expresión de la «mina de oro», acuñada por los Balle, padre e hijo, para referirse a la cantidad enorme de muda que podemos encontrar en nuestros quehaceres diarios. Si hiciésemos un estudio aproximado a través de la experiencia acumulada con los profesionales y empresas con las que hemos trabajado durante estos últimos cinco años, sin miedo a equivocarnos, el resultado del análisis de desperdicio en relación con sus actividades, tareas y procesos sería el que sigue:

Tabla 5. Actividades con valor añadido frente a aquellas sin valor no añadido

75 % Actividades innecesarias sin valor añadido – MUDA – ELIMINAR
11 % Actividades necesarias sin valor añadido – MUDA estructural – REDUCIR
14 % Actividades con valor añadido - AUMENTAR u OPTIMIZAR

Fuente: elaboración propia.

Ahora, tú también podrías hacer un ejercicio similar, analizando las tareas y actividades que has recogido en el ejercicio que te hemos pedido en el capítulo anterior para obtener un registro horario de tu actividad diaria. Luego, a través de la matriz ERIC (que responde a Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear) puedes establecer un plan de acción *ad hoc*, como se

apunta en el cuadro superior: ¿qué puedes eliminar de raíz?, ¿qué puedes reducir en tiempo y forma?, ¿y de qué actividades debes incrementar la dedicación, esfuerzo o tiempo, o incluso empezar a hacer porque hasta el momento no las haces?

Avanzando en el concepto de *muda*, vamos a explicar los tipos que existen. En el siguiente gráfico, se muestran los ocho tipos de actividades improductivas para nuestras agendas:

Figura 20. Tipos de muda



Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/lean-manufacturing-tim-woods-downtime-hospital-michel-baü/>

Nosotros vamos a estructurarlos en dos grandes grupos:

1) Mudas por trabajar mal (ineficiencia)
2) Mudas por trabajar más (ineficacia)

El primer grupo está representado de manera unívoca por los defectos en concreto y los problemas en general, que hemos categorizado como ineficiencias, y de las que hemos hablado largo y tendido en el capítulo anterior. También aquí hay que mencionar el muda que supone no tener el talento (las personas) adecuado para llevar a cabo el trabajo, ya sea por falta de formación, de habilidades, de actitud...

El segundo grupo es el padre de todos los mudas, está representado por la sobreproducción y correlaciona a los demás mudas a su alrededor. Cuando nos referimos a trabajar más, estamos queriendo decir:

- Llevar a cabo más tareas y actividades (cantidad) que el cliente no valora.
  - Sopreproceso: retrabajos por errores y defectos, realizar el mismo trabajo por duplicado, hacerlo varias veces por no adaptarse a la demanda del cliente, trabajar a un nivel de perfección mayor de lo que el cliente nos ha solicitado. Por ejemplo, enviar factura por correo electrónico y en papel, revisar documentos, volver a procesar algo que ya hemos hecho...
  - Transporte: movimientos innecesarios de información o materiales entre puestos de trabajo, lugares... A saber: conseguir firmas de varios departamentos, correos electrónicos con múltiples idas y venidas...
  - Movimiento: movimientos improductivos de máquinas o personas en el espacio de trabajo. Por ejemplo, pasarse la grapadora, ir «dejos» a hacer fotocopias...
- Hacer más cantidad de trabajo (volumen) respecto a lo que el cliente demanda.

  - Inventario: *stocks* de trabajo (n.º unidades) por encima del mínimo necesario o del que demanda el cliente. Son ejemplos de ellos los documentos apilados o archivados que no se consultan/necesitan, los proyectos iniciados, pero no terminados, hacer informes que nadie leerá, crear una factura antes de realizar el proyecto...
- Hacer más rápido (antes) respecto a la velocidad que marca el cliente.
  - Esperas: tiempos «muertos» sin actividad (*hands off*) por estar a la espera de que el trabajo pueda continuar. Por ejemplo, esperar mientras se imprimen documentos, esperar la aprobación por parte de un superior...

Identificar todos estos despilfarros o mudas asociados a la demasía en todos los aspectos: cantidad, volumen y velocidad son los que nos abren la puerta a la efectividad. Descubrirlos ahora en nuestra agenda es la previa para poderlos atajar cuando tratemos de optimizar los procesos de trabajo en el siguiente bloque del libro. Eliminando las ineficiencias como también las ineficacias, gestionaremos mucho mejor nuestro tiempo. De una vez por todas, usemos más nuestra cabeza en vez de seguir poniendo más horas. La solución es clara: trabajar menos y mejor.

Bibliografía

Covey, S. (1993). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.

Locher, D. (2017). *Lean Office*. Barcelona: Profit Editorial.

Parte II

De la ejecución a procesar

El siglo XXI será el siglo del individuo
y no del individualismo

Anónimo

Introducción

Después de haber tomado consciencia de las ineficiencias y de las ineficacias que emanan de la gestión de nuestro tiempo, es momento de repensar la fase de ejecución. La gestión tradicional del tiempo (TM) circunscribe básicamente dicha ejecución en un entorno individual y la enmarca en un sinfín de actividades que carecen de secuencia alguna, aparentemente, y que pueden ser ejecutadas «a gusto del consumidor» en tiempo y forma. Es como si gestionar el tiempo se asimilara a correr los cien metros lisos, cuando realmente estamos ante una carrera de relevos (y con algún que otro obstáculo) en la que varios corredores del mismo equipo, y a veces de equipos diferentes, deben coordinarse para llegar con éxito a la meta.

El trabajo del día a día, en la mayoría de las ocasiones, va más allá de tareas y actividades unilaterales. Eso nos obliga, sí o sí, a gestionar nuestro tiempo a través de la interacción con los demás. En la gestión tradicional del tiempo (TM) se nos habla de tareas, actividades e incluso de proyectos, pero casi nunca de procesos. El proceso es el entorno de trabajo habitual donde los profesionales y las empresas deben demostrar habilidades y competencias de colaboración, coordinación, cooperación... En definitiva, de buen trabajo en equipo.

El objetivo de este bloque es convertir la ejecución clásica en una fase de procesar.

Figura 21. Los tres bloques del LTM



Fuente: elaboración propia.

Capítulo III
Del trabajo aleatorio al trabajo secuencial

Las tareas y las actividades en la gestión tradicional del tiempo (TM) tienen un alto componente de aleatoriedad. Parece, pues, que podamos ponerlas en la agenda según consideremos más oportuno según nuestro criterio. El máximo exponente de este planteamiento fue David Allen, experto en gestión del tiempo, que escribió el superventas *Getting Things Done*, en el que explica su famoso método GTD.

En la siguiente página se muestra una imagen que resume el contenido del libro y muestra el método GTD.

Se ve en el árbol de decisiones que la priorización y secuencia de las actividades y tareas radica básicamente en una consideración personal y unívoca, sin tener en consideración si dichas acciones están condicionadas o comprometen la labor de otras personas. En ningún caso queremos derrocar los fundamentos GTD que son altamente recomendables para la gestión del tiempo individual, si bien la realidad del día a día nos demuestra que cada vez más esto va del «nosotros» y menos del «yo».

Figura 22. Modelo GTD

Fuente: <https://managingmedicine.org/2013/08/13/gtd-workflow-diagram/>

La gestión *lean* del tiempo (LTM) pone de manifiesto que las tareas forman parte de actividades, y el conjunto de actividades acaba configurando un proceso que tiene una secuencia de ejecución predeterminada donde interactúan personas de distintas áreas, departamentos o incluso empresas. También en el ámbito doméstico estamos rodeados de procesos. Por ejemplo, el poder disponer de ropa limpia para el día siguiente exige un proceso de lavado, secado y planchado que debe programarse secuencialmente y con la previsión necesaria. Cada fase tiene un tiempo de realización que debe cumplirse. Habrá que diferenciar entre las actividades *asíncronas* (aquellas que requieren la ejecución de una tarea *ex ante* para que la *ex post* pueda hacerse) y las que son *síncronas* que se pueden (o deben) hacer de manera simultánea. Si bien para secar la ropa antes habrá que lavarla, nada impide que durante alguna de estas actividades, aprovechemos el tiempo para hacer la cena. Lo más relevante, en cualquier caso, es que todos los miembros de la casa involucrados en estos procesos estén alineados, compartan el método de gestión del tiempo y entiendan cómo trabajar en equipo para conseguir los objetivos, en este caso, disponer de ropa limpia. Lo mismo sucede en la oficina o en un departamento de la empresa.

Concepto *lean*: proceso

Un proceso se define como el conjunto de operaciones (tareas y actividades) que desarrolladas de un modo organizado permiten elaborar o transformar unos *inputs* para obtener unos determinados *outputs* (resultados).

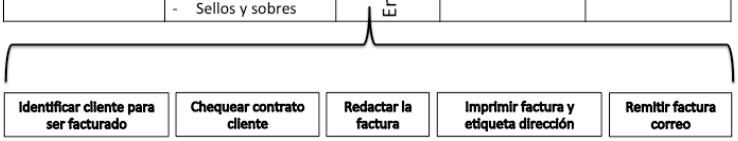
Existen diversas técnicas para configurar los procesos de manera diagramática. Antes de explicar la herramienta definitiva

que trabaja *lean* de manera intensiva, quizás la más adecuada para introducirnos en materia sea el SIPOC, que viene utilizándose desde los años ochenta en el marco de la Gestión de la Calidad Total (TQM). También la encontraréis como COPIS, cuando se voltean las variables para dar énfasis a la C de Cliente y ponerla en primer lugar. Es una herramienta en formato tabular que pretende caracterizar un proceso a partir de la identificación de los elementos clave: proveedores (*suppliers*), entradas (*inputs*), procesos (*process*), salidas (*ouputs*) y clientes (*customers*).

A continuación, se muestra un ejemplo de un SIPOC:

Figura 23. SIPOC

SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUPUTS	CUSTOMERS
- Departamento de contabilidad - Departamento de ventas - Contratación - Oficina de correos	- Sistema de pagos - Información de contratos con clientes - Factura pro-forma - Impuestos - Etiquetas - Papel - Sellos y sobres	Envío de una factura	- Factura - Actualización en sistema de clientes - Cuenta de deudores	Externos - Cliente Internos - Departamento de contabilidad - Departamento



Fuente: <https://www.pinterest.es/creately/>

Sería útil utilizar este diagrama para visualizar, por ejemplo, el proceso del envío de una factura. Es importante incidir de nuevo en que los proveedores y los clientes se encuentran tanto dentro (departamento de Ventas, de Contabilidad) como fuera de la organización. También es preciso subrayar que los *inputs* que se van a convertir en los *outputs*, la factura, son todos aquellos materiales, sistemas...

que trascienden a la propia factura. Finalmente, el SIPOC, en la P de proceso, pide dibujar el proceso en las diferentes etapas explicando las tareas y actividades a llevar a cabo en cada una de ellas. De manera análoga, podríamos reflexionar para cada una de las fases respecto a la relación proveedor-cliente que se establece entre diferentes personas que interactúan, así como definir qué *inputs-outputs* intermedios (lo que se llama WIP o *work-in-progress*) van desarrollándose en cada miniproceso del proceso completo.

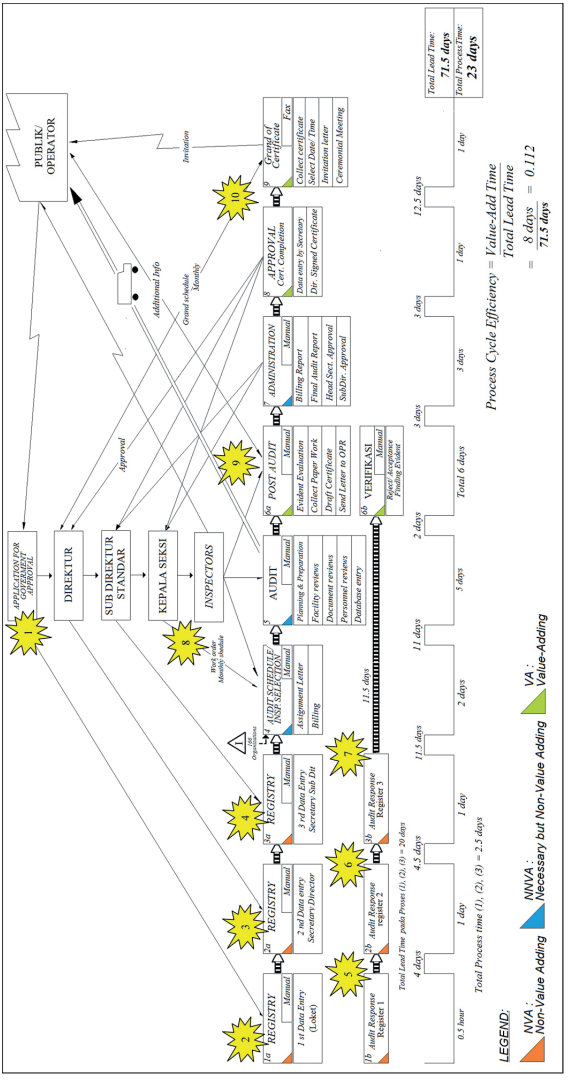
Propuesta *lean*: mapa de flujo de valor

La metodología *lean* apuesta y nos aporta de manera específica una técnica concreta para representar los procesos que se concreta en el mapa de flujo de valor (VSM). Es la puerta de entrada para utilizar la multitud de herramientas y metodologías *lean*, las cuales iremos descubriendo en adelante, para la optimización del proceso. Como técnica gráfica, permite visualizar todo el proceso de trabajo para que un producto o servicio llegue al cliente final, así como también las fases intermedias, detallando:

- Actividades: no solo como hacíamos en el SIPOC con la descripción de la acción, sino aportando los datos de tiempo de ejecución, las personas que intervienen, los medios con los que se cuenta...
- No actividades: básicamente, los tiempos de espera entre actividad y actividad.

Veamos a continuación una representación gráfica a modo de ejemplo:

Figura 24. Mapa de flujo de valor



Fuente: <http://file.scirp.org/Html/3-9201669_49136.htm>

Realmente, la relevancia de trabajar con esta herramienta reside en los datos que se deben aportar en relación con el tiempo. Lo vemos para las actividades y tareas que realizamos en el proceso (en la escaleta de tiempo queda representado por los valles) y también aquellas fugas de tiempo que suponen los tiempos de espera y de inactividad (en la escaleta de tiempo queda representado por las montañas). *Lean* pide hablar siempre con datos para poder objetivar lo que realmente sucede. Expresiones del tipo «vamos a tope», «estamos muy atareados», «no me da el día»... son simples opiniones que no podremos contrastar nunca. Así pues, la única manera de comprobarlo es hacerlas visibles documentándolas.

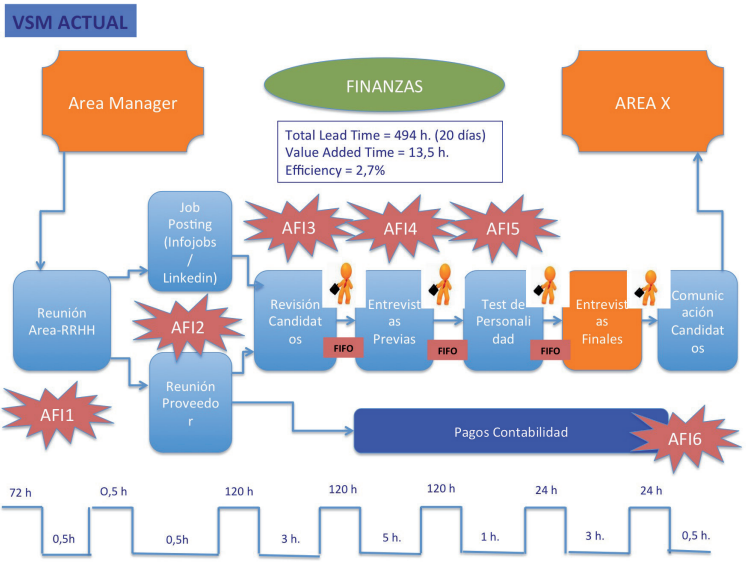
El VSM es también un primer reflejo de las ineficiencias como también de las ineficacias del proceso. De hecho, nos reporta un dato muy revelador en cuanto a la proporción del tiempo de supuesto valor (pues estamos aceptando que todas las tareas y actividades que realizamos en el proceso realmente lo son) en relación con el total de tiempo invertido en el proceso (llamado *lead time*). Realmente, cualquier proceso que dibujemos y que no haya sido sometido a un trabajo de optimización previo, este cociente no llegará ni al 20 % (en el ejemplo es solo del 11,2 %). Así que se nos presenta trabajo por delante en relación con la mejora de dichos procesos.

A continuación, ponemos un ejemplo de un proceso real trabajado para una de las empresas para las que hemos ejecutado una consultoría en materia *lean*. El reto que propuso la dirección de la compañía al departamento de RR. HH. fue la mejora del proceso de selección. Existían muchas cuestiones sobre las que incidir de manera colateral si bien la cuestión central era el tiempo total (*lead time*), desde que se hacía una

solicitud de un candidato por parte de una de las unidades de negocio y el tiempo que transcurría hasta que este se incorporaba a la organización, que parecía más que excesivo, pues sumaba un total de unos veinte días.

Así pues, lo primero que pedimos al departamento de RR. HH. fue que representaran el proceso a través del VSM. El primer resultado fue el que se muestra a continuación:

Figura 25. VSM para el proceso de selección



Fuente: elaboración propia.

El esfuerzo que exige este ejercicio, como hemos apuntado anteriormente, no es solo el de estructurar el proceso en las fases que llevamos a cabo, sino también el de anotar los datos que ilustra a cada una de estas, como puede ser el

tiempo de ejecución, los tiempos de espera entre fase y fase, los responsables de llevarlas a cabo...

Pero no solo nos centraremos en las cuestiones de tiempo de actividad o no actividad, sino que también atacaremos de raíz problemas que surgen en el proceso, no calidades, multitud de mudas... Pensemos ahora en cuántas de estas tareas y actividades del proceso, que hemos representado en las «cajitas» del VSM son realmente de valor. ¿Cuántas podríamos eliminar? ¿Cuáles de ellas no habría quizás que eliminar, pero sí reducir el tiempo que les dedicamos?

Ahora estamos ante el VSM actual que refleja cómo estamos ejecutando las cosas actualmente. Durante los siguientes capítulos, vamos a ir proporcionando herramientas para poder implementar mejoras (AFI) que poco a poco configuren un VSM, que llamaremos *de futuro*, y que superará, sin duda alguna, al actual.

Bibliografía

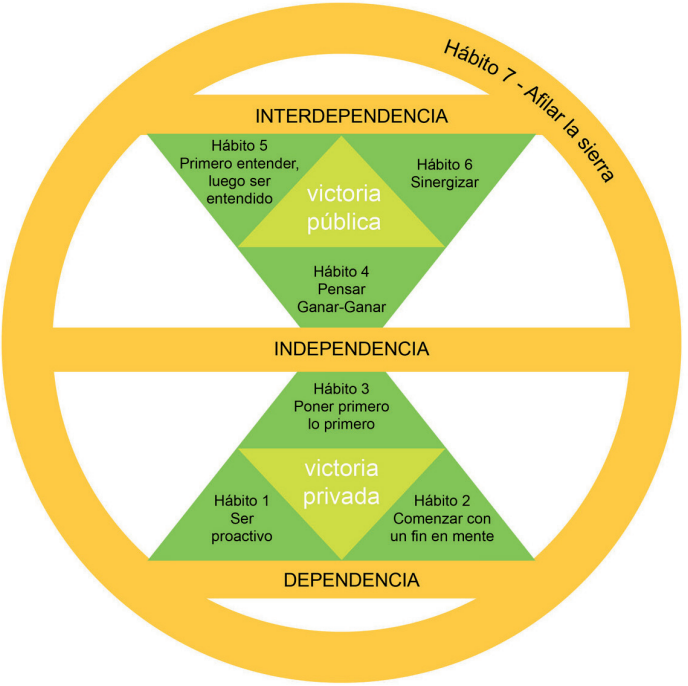
Allen, D. (2006). *Organízate con eficacia. Máxima productividad personal sin estrés*. Madrid: Empresa Activa.

Dumser, J. (2014). *El mapa del flujo de valor: los secretos de la herramienta clave del Lean Manufacturing*. Madrid: 50minutos.es.

Capítulo IV
Del trabajo individual al trabajo en equipo

Durante estos primeros capítulos ya hemos ido apuntando la imperiosa necesidad de entender que los procesos de trabajo, en particular, y la gestión del tiempo, en general, requieren hacerlos en equipo. El enfoque de la gestión tradicional del tiempo (TM) no ayuda porque tiene una mirada muy individualista o centrada en el yo, sin tener en cuenta que en la mayoría de las acciones del día a día están involucradas otras personas. Cierto es también que el ya citado Stephen Covey en *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* quiso diferenciar entre lo que él llamó la *victoria privada* (ser efectivo con uno mismo) y la *victoria pública* (ser efectivo en relación con los demás). En el esquema de la página siguiente, que quiere ser un resumen de dicho libro, se ven diferenciadas claramente las dos esferas a las que nos referimos.

Figura 26. Esquema del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*



Fuente: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva>

De todos modos, la segunda parte de la obra, la de la victoria pública, no siguió el foco principal que le dio a la primera sobre la gestión del tiempo, sino que se diluyó en cuestiones más relacionales, tal y como se aprecia en la imagen, el comprender para ser comprendido, buscar el *win-win* y la consecución de la ansiada sinergia. Cuestiones todas ellas fundamentales para un trabajo en equipo efectivo, si bien desde la perspectiva *lean* es necesario, pero no suficiente. Lo que nos interesa sobre todo es remarcar cómo se coordinan las diferentes actividades y actores

del proceso para la consecución del resultado. Realmente, en la gestión *lean* del tiempo (LTM) este concepto de equipo adquiere una importancia determinante y se diferencia claramente de la mayoría de las teorías anteriores sobre la gestión del tiempo, donde las demás personas («los otros») eran caracterizados como los culpables de la mala gestión del tiempo. Culpabilidad juzgada, sentenciada y categorizada, en la mayoría de las referencias, como los ladrones del tiempo. Así, la propuesta que se hacía era la necesidad de defenderse de estos ladrones, aislarse de ellos y no dejar que nos robasen el tiempo como si de enemigos se trataran. *Lean*, en cambio, apuesta por una estrategia de *partnership* con estos «otros», que deben ser socios necesarios e imprescindibles con los que tenemos que crear un frente común para la consecución de los objetivos. Son ahora, en definitiva, mis clientes.

Concepto *lean*: equipo

No se entiende *lean* sin el concepto de *equipo* en mayúsculas, tanto con las personas que están dentro de la organización como también los que están fuera. No podremos ser *lean* si los demás no son también *lean*; es decir, si yo quiero gestionar mi tiempo con el enfoque *lean*, necesitaré que mis compañeros y compañeras de área, departamento, proyecto... también lo hagan, incluso también, los que están fuera, como pueden ser los proveedores.

Es obvio que entramos en una cuestión cultural desde una perspectiva de cómo se entiende el trabajo. Cada organización tiene la suya propia, y en las áreas y departamentos subyace una idea y una concepción concreta de lo que se entiende por *equipo*. Hace algún tiempo, apareció un artículo

en la revista *Capital Humano* donde se diferenciaba un equipo occidental de otro japonés, aprovechando una competición de ralis de coches. Las conclusiones que de ahí se derivaron fueron significativas para conocer el tipo de equipo por el que aboga *lean* en su gestión, así como la del tiempo, a través de esta perspectiva más oriental, japonesa, y menos occidental:

- Clima de confianza frente a clima individualista
- Disciplina, orden y control frente a improvisación
- Cohesión frente a rivalidad
- Hábitos y rutina frente a acciones diversas sin sentido

Este listado de características se corresponde de manera meridiana con lo que se dibuja, por tanto, con lo que se conoce como *equipo de alto rendimiento*: «Un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes».

Teniendo claro cuál es el horizonte de optimización, veamos de qué manera podemos actuar para llegar a él y preparar el terreno primero respecto a las personas y equipos de trabajo (*soft*), para luego proceder en relación con los procesos y actividades (*hard*).

Propuesta *lean*: corresponsabilizar

Este trabajo en equipo debe materializarse a través del principio de corresponsabilidad. Hay que asumir que los procesos son sistemas en el que todas las partes son interde-

pendientes: la gestión de mi tiempo impacta inevitablemente en el tiempo de los demás; retrasarme en mi trabajo va a generar consecuencias aguas abajo; no hacer una entrega de calidad repercutirá en las labores de la siguiente fase... Por ello, cualquier acción respecto a los equipos y personas que empiece por *Co-* será bienvenida para conseguir equipos de proceso de alto rendimiento. Nuestra propuesta en relación con la gestión *lean* del tiempo (LTM) ha sido centrarnos en dos grandes ideas:

1) Coordinación y colaboración

Trabajar por procesos requiere romper con las estructuras más clásicas, jerarquizadas y verticales, y pasar a trabajar con equipos pequeños (llamados también *squads* o *tribus*), alineados y autogestionados que toman decisiones de manera rápida y ágil, gracias al empoderamiento que reciben de sus superiores. Lo veíamos claramente en las dinámicas de resolución de problemas donde las personas decidían parar, ir a ver, analizar y actuar en consecuencia, sin que nadie se lo pidiese o mandase.

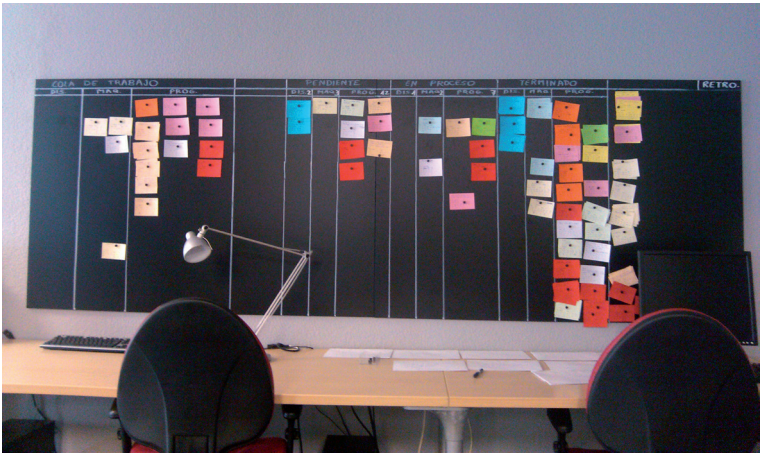
Así, uno de los cambios que implica esta nueva manera de trabajar es el rediseño y la reconfiguración del espacio de trabajo (*co-location*) Un repensar del *lay-out* de la oficina para aproximar al máximo y conectar —a ser posible, de manera física; y si no lo es, mediante conexiones virtuales— las diferentes operaciones del proceso (células procesizadas) con la voluntad de verse, compartir, ser conscientes del ritmo de trabajo... De alguna manera, la proximidad reduce también los mudas de transporte de materiales y movimientos de personas.

2) Comunicación y consenso

Desde la perspectiva relacional, en el trabajo en equipo no hay cuestión más importante que la comunicación. Más allá de buscar la coordinación y la colaboración creando estructuras más ágiles y acercando las posiciones para la interacción, habrá que revisar también cómo se comunican los diferentes miembros del proceso. En la gestión tradicional del tiempo (TM) se pone gran énfasis a la gestión de las reuniones; unas reuniones que en las organizaciones se considera como la principal fuga de tiempo y, como decíamos antes, el gran ladrón del tiempo. Básicamente, la maldad de las reuniones está en su enfoque reactivo, del hablar y hablar, pero no hacer, de salir de ellas sin plan de acción, con la sensación de que están al servicio de quién quiere justificarse y no de compartir y aportar valor... La gestión del tiempo *lean* (LTM) aboga por unas reuniones muy diferentes basadas en tomar decisiones lentamente a través del consenso, pero que luego deben implementarse de manera rápida e inmediata (*nemawashi*) Las principales características de estas reuniones operativas y de vocación ejecutiva son las que se listan a continuación:

- Se llevan a cabo de pie para evitar anquilosarse en las sillas y mantener así una posición y postura de acción.
- Se realizan en unas salas preparadas para la ocasión (*obeyas*), donde la información es transparente y está al alcance de todos en unos paneles de indicadores e información general que se va colgando para agilizar la toma de decisiones.

Figura 27. Sala *obeya*



Fuente: <https://miexperienciagil.wordpress.com/2013/10/29/mi-primer-tablero-kanban/>

- La duración es muy limitada e intensiva de como máximo 45 minutos las más largas y las habituales, las diarias, de 15-20 minutos. Es una manera de dividir el trabajo y focalizarse cada jornada en aquellos temas prioritarios y sobre todo desbloquear asuntos para que no queden colgados sin nadie que los tire adelante.
- Están solo aquellos que puedan y quieran aportar de verdad sin importar las jerarquías que son irrelevantes, ni para asistir ni tampoco para aportar.
- Los temas se priorizan justo antes de iniciar la reunión y en función del valor; es decir, aquello que demanda el cliente (sea este externo o interno).
- Se introduce la voz y el *feedback* del cliente en las reuniones para generar iteraciones constantes e incrementales respecto al trabajo que estamos realizando en vez de estable-

cer avances según nuestro ritmo, prioridades o perspectiva de trabajo.
- El orden del día de la reunión se plantea básicamente siguiendo una estructura concreta: qué hicimos ayer, qué dificultades encontramos y qué vamos a hacer hoy en relación con tareas y actividades, y para resolver problemas.
- Existe siempre un plan de acción limitado a unos tiempos concretos, a la duración del *sprint* según terminología ágil, y un seguimiento de las tareas a través del muro *kanban*: pendiente de hacer (*to do*), haciéndose (*doing*) y hecho (*done*).

Se han enumerado en este último apartado algunas ideas que, aunque entroncan a la perfección, no son propias de *lean*, sino que pertenecen a las metodologías llamadas ágiles. Si *lean* resulta especialmente útil en entornos de trabajo con una demanda predecible, baja variabilidad y volumen alto, *agile* es un enfoque de gestión para responder con velocidad a entornos más volátiles e inciertos. Es una filosofía que nació en la industria de la tecnología y el desarrollo del *software* que básicamente ponen de relieve la importancia del cliente y el trabajo en equipo en aras de trabajar unidos y alineados con el valor que define el propio cliente. Unas demandas cada vez más exigentes y a la vez cambiantes por las que nuestro trabajo y la gestión de nuestro tiempo deben ser altamente flexibles y adaptables de manera rápida y ágil.

Bibliografía

Broza, G. (2012). *The Human Side of Agile*. Nueva York: 3P Vantage Media.

Canellas, S.; Rajadell, M.; Pons, O. (2005, abril). «Campeonato del Mundo de Rallies: un estudio comparativo sobre el trabajo en equipo japonés y occidental». *Capital Humano* (n.º 187, pág. 66).

LeMay, M. (2019). *Agile for everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations*. Cambridge: O'Reilly.

Capítulo V
Del estancamiento a la agilidad

Este capítulo acaba siendo el lugar donde acaban confluyendo todos los conceptos trabajados en los anteriores en relación con la mejora y optimización de procesos. A la vez es el capítulo donde se contraponen en mayor medida las premisas de la gestión tradicional (TM) y la nueva gestión *lean* del tiempo (LTM) basados en los planteamientos revolucionarios y en muchas ocasiones contraintuitivos propuestos en su día por la empresa Toyota.

La gestión tradicional del tiempo (TM), como ya dijimos en la introducción, bebió de los métodos de producción en masa que el *fordismo* puso en práctica en los albores del siglo XX. Por su contra, la gestión *lean* del tiempo (LTM) está basada en el modelo de producción ajustada que Toyota creó para la misma industria del automóvil ya avanzada la segunda mitad del siglo XX. Básicamente, el TPS (Toyota Production System) apostó por una mayor orientación hacia el cliente a través de una producción flexible y ágil (JIT o *Just in Time*) colmando así las necesidades reales y las exigencias cada vez más elevadas de dicho cliente. Así, bajaban del pedestal la idolatría al producto y las economías de escala, que no eran más que poner el foco en repartir, y esconder de alguna manera, los costes fijos en las unidades producidas, en vez de analizarlos y reducirlos. De este modo, se consigue un trabajo optimizado en todos los recursos porque, sin demanda, el proceso se detiene. Además, este volumen reducido saca a flote los pro-

blemas. *Lean* estresa los procesos moviendo a las organizaciones, a los equipos o a las personas fuera de su zona de confort para que la cantidad no esconda la no calidad. Finalmente, se consigue reducir también el tiempo de entrega (*lead time*) al no dedicar recursos al trabajo innecesario y al reducir las esperas puesto que se eliminan colas de trabajo.

Así pues, con el planteamiento *lean*, el cliente es quién «tira» del proceso al emitir una orden de trabajo (*pull*) en contraposición a que dichas órdenes estén planificadas de antemano de manera rigurosa e inflexible (*push*). Es el cliente, tal y como veíamos en capítulos anteriores, el verdadero foco de activación de las tareas, actividades y procesos y, por lo tanto, trabajaremos solo en la cantidad, en la calidad y en la velocidad que el cliente nos demande. Un planteamiento que va directo a solventar todos los mudas agrupados en el segundo grupo que hemos definido como *sobreproducción*. Trabajar de más es totalmente ineficaz, pues el cliente ni lo valora ni está dispuesto a aceptarlo, y menos a pagarlo.

Concepto *lean*: flujo tirado

Como vimos al inicio del libro, el tercero de los principios del *lean thinking* hace referencia a crear flujo, y el cuarto, a trabajar en *pull*. Es lo que conjugado se denomina el *flujo tirado*. Así pues, el objetivo en relación con los procesos es doble: conseguir flujo, eliminando básicamente las interrupciones, paradas y bloqueos en el proceso; y que este flujo sea «tirado» por el cliente al ritmo que precise.

Se define flujo como el estado de equilibrio dinámico y continuo en el que el «producto» (un documento, una información, una gestión, etc.) se transforma a una frecuencia o velo-

cidad de transmisión (*cycle time*) constante en todas y cada una de las fases del proceso sin sufrir interrupciones. A pesar de todas estas advertencias históricas, y para desgracia del mundo empresarial, las empresas han hecho caso omiso a la creación de flujo. Por ello, existe una gran cantidad de procesos en los que casi nada fluye, casi todo se estanca y se sigue trabajando en función de la cultura de las economías de escala, lo que desemboca en organizaciones (y profesionales) estáticas, lentas y nada ágiles en contra del dinamismo que se necesita.

Una buena manera de explicar en qué consiste el flujo es pensar en los bailes de salón donde los bailarines se desplazan por la pista, sin pisarse, siguiendo el compás..., generando una simbiosis casi perfecta. *A contrario sensu*, todos somos testigos casi a diario de muchos ejemplos del no flujo. Tal es el caso del tráfico en una carretera o autopista donde se generan colas interminables. Las razones son innumerables: peajes, mal estado del asfalto, velocidades inadecuadas y diferentes entre vehículos, horas punta, accidentes... Si en materia vial, poco a poco y de manera gradual, se están poniendo soluciones para mitigar el efecto «colas» (regulación de la velocidad constante en algunos tramos, telepeaje que evite pararse para pagar, tarificación de precios valle-punta...), entonces también deberemos pensar qué hacer en los procesos de nuestra actividad diaria para generar flujo.

Para ello, necesitaremos crear un ritmo de trabajo donde las fases del proceso, y sobre todo los individuos que lo conforman, trabajen acompasados a una misma cadencia y de forma sincronizada. Imaginémonos un equipo de remo. Lo determinante no es que cada individuo haga el máximo esfuerzo, sino que todos vayan al mismo ritmo. Si no es así, la embarcación virará hacia un lado y dejará de avanzar en

línea recta. Se trata, pues, de trabajar (remar) menos, pero de hacerlo de manera coordinada e inteligente. Lo único que deberemos crear es una cadencia (ritmo, compás...) común para todos los miembros del equipo de proceso. Algo que, siguiendo el ejemplo del remo, asegura la figura del timonel.

Esta cadencia de la que hablábamos no puede ser cualquiera (*cycle time*), sino que debe ser la velocidad a la que tira el cliente (su velocidad de consumo-demanda), lo que se ha llamado *takt time*.

Figura 28. Fórmula *cycle time* y *takt time*

CYCLE TIME (foco producción-velocidad de transmisión)
= unidades producidas / tiempo producción
TAKT TIME (foco cliente-velocidad de consumo) = tiempo trabajo neto /
unidades demandas en ese periodo

Fuente: elaboración propia.

A partir de ahora, cuando pensemos en el tiempo que debemos dedicarle a una determinada tarea, no debe ser, ni más ni menos, que el tiempo que nos pida el cliente. Recordemos que el cliente puede ser el compañero o compañera que nos sigue o nos precede en el proceso de trabajo. Además, el *takt time* nos informa cada cuánto tiempo necesitamos tener una unidad de producto finalizada. En relación con el denominador de la fórmula, es cierto que en muchos de los procesos administrativos el cliente realmente no nos pide un número de *outputs* (facturas, proyectos...) en referencia temporal ya sea día, semana, o mes. Por lo tanto, deberemos nutrirnos de datos para tomar referencias medias, ya sean ponderadas por meses, por escenarios de temporada alta-baja...

Por otro lado, el numerador tiene de alguna manera el tope máximo de una jornada de trabajo (pongamos 8 horas) Es importante tener en cuenta que hablamos de tiempo de trabajo neto; es decir, deberemos descontar todo el tiempo de trabajo que no podamos dedicar directamente a la ejecución. Y esto nos limita enormemente para seguir el ritmo que marca el cliente. Recordemos que para este cálculo nos puede volver a ser útil el registro horario que anotamos para detectar las fugas diarias.

Para algunos trabajos, por ejemplo el de un médico que pasa consulta o una persona que trabaja en un centro de atención al cliente, es crítico y significativo saber cada cuánto tiempo debe atender una visita o una llamada, respectivamente. Por ejemplo, una persona que trabaja en un centro de atención al cliente sabe que en su turno recibe una media de ochenta llamadas. Estimando un tiempo real de trabajo de 400 minutos netos, habiéndole quitado 80 minutos para las pausas, algún correo electrónico que debe responder..., el tiempo por llamada (*takt time*) será de:

Figura 29. *Takt time*

400 min día / 80 u. día = 5 minutos / unidad = 12 unid/hora

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, el *takt time* nos marca el ritmo de trabajo que debemos seguir si queremos satisfacer al cliente para cumplir con el tiempo de entrega (*lead time*) que desea.

Propuesta *lean*: estabilizar

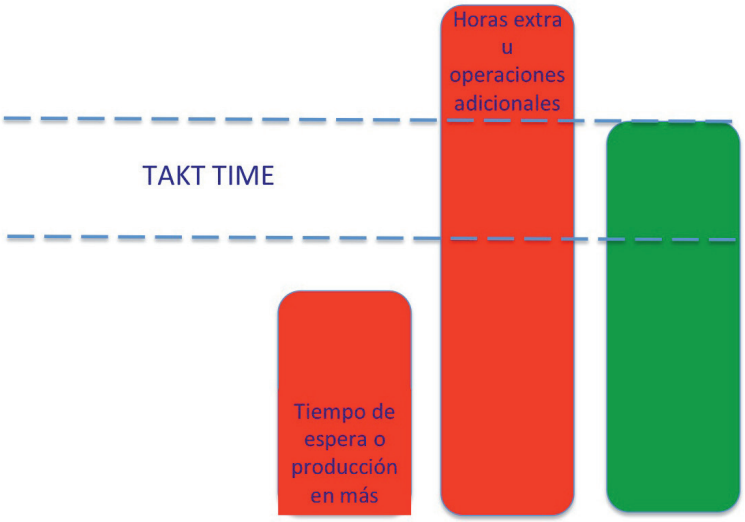
El problema principal que nos encontramos en la mayoría de los procesos con los que trabajamos es que son inestables (existen interrupciones) y están desnivelados (lo que implica cambios de ritmo continuados). De este modo, no se consigue el ritmo que marca el cliente (*takt time*) y, por ende, se demora la entrega final (*lead time*). Son procesos que, metafóricamente hablando, son como aquellas etapas ciclistas «rompe-piernas»: ahora subida, ahora bajada, ahora acelero, luego freno... También, en entornos *lean*, se utiliza la fábula de Esopo de la tortuga y la liebre para ejemplificarlo. La tortuga, aunque lenta, es el paradigma de flujo y de éxito, mientras que la liebre, a pesar de haber corrido mucho al principio, ilustra al mura y al fracaso por acabar perdiendo la carrera. *Mura* es el concepto que caracteriza a los procesos inestables por su discontinuidad, variabilidad e irregularidad de flujo, evidenciando que existen fases o eslabones que producen/trabajan con tiempos de ciclo diferentes al *takt time*.

Un proceso puede mostrar el mura en dos posibles formas:

1) Cuando el *cycle time* es superior al *takt time*: se trabaja a un ritmo más lento de lo que demanda el cliente. Cuando se da la circunstancia, lo que se practica habitualmente en las empresas es aumentar los recursos, ya sean en forma de horas o poniendo más personal para incrementar el ritmo de trabajo y cumplir con el tiempo que precisa el cliente. Esta no es una buena solución, pues justamente lo que promulga *lean* es trabajar menos y no hacerlo de manera desmedida. Esta sobreproducción *a posteriori* se llama *muri*.

2) Cuando el *Cycle time* es menor que el *Takt time*: se trabaja a un ritmo más rápido de lo que demanda el cliente y, aunque parezca algo contraintuitivo, no es óptimo, pues es muda (sobreproducción *a priori*). Si lo vemos de manera aislada, desde la perspectiva de la gestión de mi tiempo, avanzar trabajo puede ser positivo para mí, pero si lo vemos desde la perspectiva del proceso en su globalidad, el eslabón que ha sobreproducido va a generar, en los eslabones siguientes, un cuello de botella si no puede seguirse el ritmo del anterior.

Figura 30. Muda, mura, muri



Fuente: elaboración propia basado en <http://mtmingenieros.com/knowledge/que-es-takt-time/>

Por eso se dice que el mura lleva al muda, principalmente, de sobreproducción, ya sea *a priori* o *a posteriori* (muri), pero

también de tiempos de espera. Las 3M es cómo se conoce a muda, mura y muri.

Uno de los focos principales en la optimización de procesos se encuentra en salvar los cuellos de botella. Dijo Thomas Reid, un filósofo escocés del siglo XVIII, que «una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil». El eslabón más débil es la limitación del sistema y, en definitiva, el cuello de botella. En la metáfora que hemos puesto de las carreteras para explicar el concepto de flujo, queda claro el embudo que se forma cuando se pasa, por ejemplo, de tres carriles a tan solo dos.

Eliyahu M. Goldratt es uno de los grandes expertos en la gestión de proyectos y procesos, cuya teoría de las limitaciones utiliza la analogía de los excursionistas para explicar cómo se generan los cuellos de botella. Es la casuística en la que todos de alguna forma u otra nos hemos encontrado cuando hemos hecho una excursión. La reflexión que plantea es cómo evitar la separación de un grupo de excursionistas, donde cada uno lleve su propio ritmo, para poder llegar todos juntos a la cima y no disgregarse.

Las diferentes opciones y su respectiva evaluación son las siguientes:

- Marcar un ritmo homogéneo ya sea a gritos, a golpe de tambor o cogidos todos de una cuerda. El problema radica en que, en entornos de oficina, administrativos, de servicios..., o bien esos gritos no pueden oírse o bien las actividades están suficientemente dispersas para ello.
- Colocar al más lento delante. El problema está en que en la mayoría de los procesos no podemos cambiar el orden de las actividades y, por lo tanto, la más lenta suele estar en medio del proceso. Se dice que el agua que emana de una

fuente no depende de su diámetro, sino de su caudal, el cual viene condicionado por el curso del río donde existen piedras, ramas de árboles y obstáculos en general.

- Ayudar al más lento llevándole parte del peso de su mochila, que no es más que nivelar y repartir el peso entre los diferentes excursionistas.

Es la última la solución, la de nivelar la carga, la que realmente nos permite mitigar el efecto del cuello de botella que tenga nuestro proceso. Para nivelar la carga (*heijunka*), disponemos de dos posibles acciones:

1) Nivelar la carga de trabajo del equipo.

En primer lugar, listaremos las actividades y tareas que conforman el proceso en cuestión. Calcularemos el tiempo que tarda la persona o personas en realizar dicha actividad o tarea (*cycle time*). Luego, compararemos los tiempos, lo que tardan y lo que deberían tardar según el *takt time* (la tasa de demanda), calculando las necesidades de recursos, en este caso, las personas necesarias para cada actividad o tarea. El ejemplo que presentamos a continuación es bastante ilustrativo de la manera de proceder:

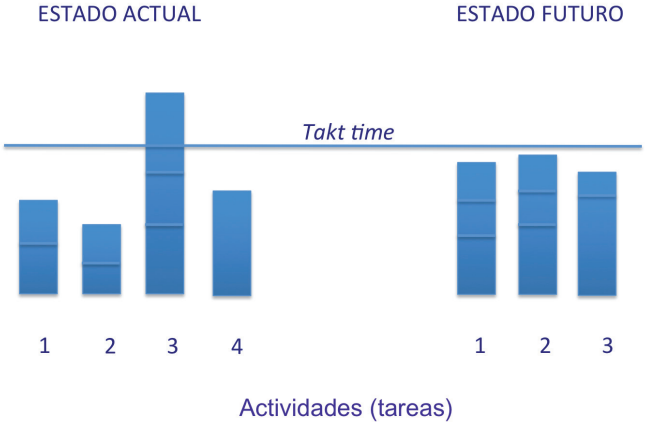
Figura 31. Nivelación de la carga de trabajo

Actividad	***Cycle time***	***Takt time***	**N.º de personas necesarias = *cycle time*/*takt time***
Registrar pedido	5 minutos por línea de pedido	10 minutos por línea de pedido	0,5
Enviar confirmación	2 minutos por pedido	20 minutos por pedido	0,1
Diseñar pedido	60 minutos por pedido	20 minutos por pedido	3,0
Facturar	5 minutos por pedido	20 minutos por pedido	0,25
			3,85

Fuente: elaboración propia.

Hemos identificado el cuello de botella en el diseño del pedido. Para esta actividad, necesitamos al menos tres personas, pues el ritmo de trabajo que lleva una sola persona no es suficiente para lo que el cliente nos marca. Evidentemente, primero tendremos que evaluar si estas personas pueden tener un tiempo de ciclo más corto. Si lo tomamos como el tiempo humanamente posible, en la mayoría de las empresas se optaría por contratar más personal, pero la propuesta de *lean* no es esa. La desnivelación en relación con el cuello de botella puede solucionarse, por ejemplo, combinando y agrupando actividades. Veamos que hay actividades y tareas que no requieren a una persona completa; eso quiere decir que pueden completar su desempeño haciendo otras actividades, como el diseño de pedidos. En el ejemplo siguiente se ve perfectamente cómo hacerlo:

Figura 32. Nivelación de la carga de trabajo



Fuente: elaboración propia.

Es un reparto de trabajos y funciones que en el gráfico se ve muy sencillo, pero que obviamente va mucho más allá de la simple asignación. Será en el siguiente bloque donde veremos cómo conseguir trabajadores polivalentes que puedan atender actividades y tareas diversas en aras de conseguir flujo en los procesos.

2) Nivelar el contenido del trabajo

En primer lugar, como hemos dicho, es importante entregar el producto o servicio al cliente lo antes posible. Esto es algo que se nos puede pasar por la cabeza a la hora de establecer la agenda de un día o a qué dedicar las 8 horas de trabajo. Encontrar un buen *mix* de actividades genera mayor estabilidad y evita estancamientos. Imaginemos que nuestras tareas del día a día están relacionadas con contestar correos electrónicos a clientes para el departamento de atención al

cliente y pasar tanto facturas como albaranes a un programa contable para el departamento de Contabilidad. La primera actividad parece más ágil que quizás la segunda, pues muchas veces se deben certificar datos de clientes y proveedores para proceder con la facturación, con lo que acaba convirtiéndose en un cuello de botella. La propuesta sería dividir la jornada de 8 horas en franjas de 1 hora y dedicarse alternativamente a una tarea y a la otra. Así, al final del día, ambos clientes internos para los que trabajo estarían satisfechos del avance del trabajo. Hablamos de franjas amplias, de una hora, porque hacer lo mismo con franjas pequeñas o ir cambiando de aquí para allá no sería eficiente. *Lean* es contrario al *multitasking*, dado que esta manera de trabajar es fuente de errores que acaban siendo mudas.

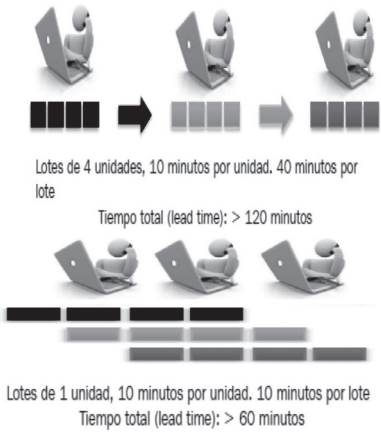
Cuando el trabajo es en equipo y la decisión del contenido ya no es una decisión personal porque existe un proceso con etapas de actividad que seguir, deberemos pensar en fragmentar el trabajo en unidades lo más pequeñas posibles (*one-piece-flow*). Los beneficios atacan todas las fuentes de muda asociadas a la sobreproducción:

- Se reducen inventarios (WIP) a lo largo de todo el proceso y se liberan espacios en los lugares físicos de trabajo (mesas, oficinas) y en los discos duros de los ordenadores, servidores y nubes.
- Se aumenta la flexibilidad para cambiar de tarea o actividad, si se requiere tener un *mix* más amplio, al no acumular cantidades ingentes de labor.
- Se entrega con mayor rapidez y antelación, al cliente intermedio, el proceso siguiente al nuestro, o al cliente final. Subyace aquí el concepto de MPV (mínimo producto o

unidad viable) que avanza por el proceso como un potencial entregable al cliente en el momento que lo requiera.

En el siguiente ejemplo se muestra la comparativa entre las economía de escala y los grandes lotes, y las economías de repetición y los lotes unitarios:

Figura 33. Economía de escala frente a economía de repetición

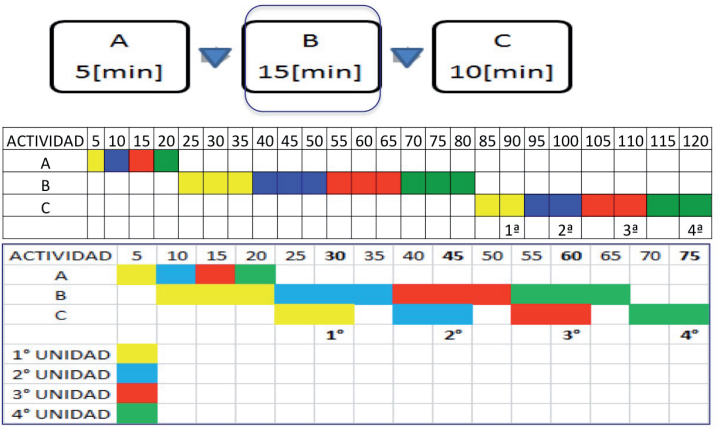


Fuente: elaboración propia.

Se dibuja un proceso de tres etapas donde las actividades que se llevan a cabo (negro, gris claro y gris oscuro) tienen los mismos tiempos de ciclo, que son de 10 minutos para cada unidad en las tres fases. En el primer caso, el lote no se divide y, hasta que no se terminan por completo las cuatro unidades, no se pasa todo el lote a la segunda, y así con la tercera. En el segundo, y a través del flujo pieza a pieza, se consigue que la primera unidad esté disponible en 30 minutos y el lote entero en 60 minutos, a diferencia de los 90 y 120 minutos, respectivamente, del primero.

En el ejemplo anterior, no existía cuello de botella porque el tiempo de ciclo (10 minutos) era el mismo para todas las actividades. Veamos el caso de un proceso donde los tiempos de ciclo son distintos para cada etapa. En la actividad B existe un cuello de botella por ser la más lenta (15 minutos) y, por lo tanto, es la limitación del sistema. De una manera más específica, hemos desarrollado el análisis contraponiendo los dos sistemas de trabajo:

Figura 34. *One-piece-flow*



		Producción masa	One piece flow
Tiempo producción por unidad	1ª Unidad	90 min (mínimo)	30 min (mínimo)
	2ª Unidad	95 min	40 min
	3ª Unidad	100 min	50 min
	4ª Unidad	105 min	60 min
Tiempo de Ciclo		10 min/unidad	15 min/unidad
Capacidad Proceso (inversa tiempo ciclo)		6 unidades/hora	4 unidades/hora
Lead Time (lote)		**120 min.**	**75 min.**
Lead Time (lote 16 unidades)		**240 min**	**245 min**

Fuente: elaboración propia.

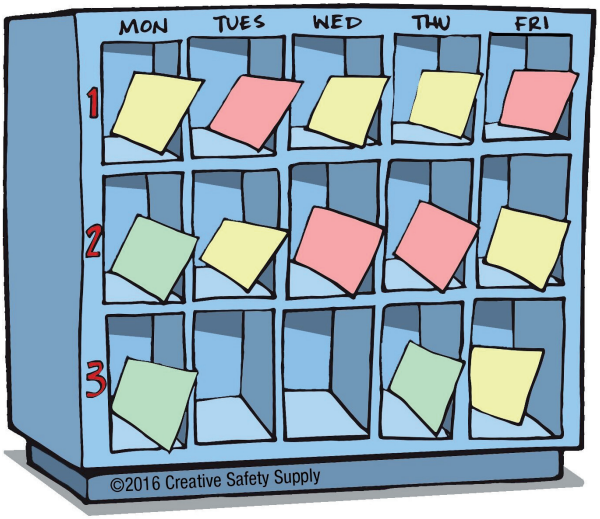
Las conclusiones son más que elocuentes: queda evidenciado que con el método pieza a pieza el cliente recibe muchos antes la primera unidad y el lote completo. Solo a partir de la 15.ª unidad las economías de escala «ganan» a las economías de repetición, si bien hemos de volver a las premisas fundacionales del sistema TPS y los objetivos que persigue para reafirmar que su bondad reside en ofrecer variedad de productos y no siempre el mismo. De este modo, esa ventaja «a medio o largo plazo» ya no es relevante.

Una aplicación que puede ser de mucha utilidad en el trabajo de oficina para estabilizar procesos (mismo ritmo de trabajo) consiguiendo el doble efecto en la nivelación de carga y del contenido es lo que se denomina *Heijunka Box*. Producir en función de la demanda del cliente (JIT) es muy arriesgado por la variabilidad de esta. La solución está en intentar acercarse a producir bajo la demanda del cliente (al ritmo que nos marca) trabajando siempre con un nivel predeterminado-mínimo de *stock* acabado (que llamaremos *buffer*). De alguna manera, es trabajar con un volumen constante de trabajo (cantidad) nivelado por franjas horarias o *pitch* (tiempo)

Esta herramienta, como la mayoría de las que se proponen, es visual para que todo el equipo de trabajo pueda visualizar el ritmo que estamos llevando y el que deberíamos llevar. Se crea un tablón dividido por días de la semana y franjas horarias dentro de cada día. Habiendo calculado el *takt time* de nuestro cliente, se fija un ritmo de facturas que tenemos que procesar por franja horaria. Ese es el objetivo marcado y el que tendremos que conseguir. También, dentro de cada franja horaria pondremos un *mix* de las facturas que representen a todos los clientes que tengamos para poder dar una mayor cobertura. Las personas se van levantando de su

sitio, cogen el documento y procesan la factura. Si uno de los miembros del equipo termina las suyas (entendiendo que se reparten de manera proporcional), en vez de irse a pasear o mirar por la ventana, se levanta a coger otra factura y sigue trabajando para conseguir el *takt time* establecido. De esta manera se nivela la carga de manera ágil y sin necesidad de asignar a nadie esa cobertura al compañero que se ha atascado. Esta manera de trabajar elimina claramente aquello de «mi trabajo» para acabar siendo el trabajo de todos. Incluso, si este equipo fuese incapaz de seguir el ritmo con los propios integrantes, se podría crear la figura del *runner*, que da soporte a este equipo cuando se le solicita, porque es suficientemente polivalente para poder llevar a cabo estas tareas en caso de necesidad.

Figura 35. Heijunka Box



Fuente: <https://blog.creativesafetysupply.com/heijunka-box/>

Finalmente, como colofón a este capítulo, pero también a los dos bloques que llevamos del libro, mostramos la aplicabilidad práctica de todas las cuestiones explicadas hasta ahora siguiendo con en el ejemplo del proceso de selección iniciado en el capítulo III (figura 25). Veamos cómo el departamento de RR. HH. empezó a gestar el VSM de futuro en relación con el proceso de selección, una vez detectadas las acciones para la mejora, las cuales derivaron en los siguientes planes de acción:

- Se creó una base de datos para albergar las descripciones de puestos de trabajo, que debían ser actualizadas por los propios mánagers, eliminando así el *hands off* de RR. HH. de estar esperando recibirlas para poder proceder con el *job posting*, o también reduciendo el transporte de estas por correo electrónico.
- Se empezó a realizar una búsqueda activa de candidatos utilizando la opción de la plataforma LinkedIn, previo pago, para evitar tiempos improductivos de espera hasta que se recibían los CV por parte de los candidatos.
- Se estableció un sistema de *killer questions* que ofrece la plataforma InfoJobs (para descartar candidatos que no cumplían el perfil) para eliminar el inventario de CV que llegaban a las ofertas publicadas.
- Aunque la comunicación con los candidatos que no seguían en el proceso quedó definido como *muda*, se decidió mantenerlo, por valores de la compañía y cortesía para con ellos, creando un modelo de correo para no tener que redactarlo cada vez: «Te informamos que en esta ocasión el departamento de Recursos Humanos ha seleccionado otras candidaturas para la oferta de trabajo que publica-

mos. No obstante, y dado que el perfil puede encajar con futuras ofertas de nuestra empresa, te invitamos a que nos sigas en LinkedIn y estés pendiente de las ofertas que publiquemos».

- El test de personalidad que se pasaba a los candidatos generaba unas esperas innecesarias y a veces sobreproceso, pues se hacía por duplicado ya que también lo adjuntaban las empresas de selección cuando participaban. A partir de entonces, se estableció como requisito contractual que las empresas de selección debían enviar dicho test junto con el perfil del candidato preseleccionado.
- Se creó una célula de trabajo con miembros de RR. HH. y Contabilidad, reubicando posiciones, para poder trabajar las diferentes tareas y actividades del proceso de manera coordinada. Por ejemplo, pagar facturas a empresas de selección, reponer y pagar créditos de varias plataformas de selección...
- Se establecieron reuniones diarias de pie tanto para llevar un seguimiento de los diferentes procesos de selección como para asignar prioridades a los miembros el equipo.
- Se fijó un *takt time* de lectura de CV de 30 segundos para su criba y de 45 minutos para la realización de las entrevistas.
- Al ver que los mánagers eran los verdaderos cuellos de botella, se ideó el sistema One Candidate Flow representado a continuación. Al final era proceder con la idea del mínimo candidato viable para que el mánager (cliente) pudiera tenerlo en su haber y que finalmente decidiera si quedárselo y terminar el proceso o tirar de nuevo del proceso para conseguir nuevos candidatos. Se evidenció claramente el acortamiento del tiempo de esta fase en

concreto, que repercutió notablemente en el tiempo de entrega total (*lead time*) al hacer coincidir el mismo día la entrevista que llevaba a cabo RR. HH. con la del mánager. Eso requirió altas dosis de coordinación y de colaboración entre ambas partes.

Figura 36. Ejemplo One Candidate Flow



Fuente: elaboración propia.

Un proceso que, con las mejoras explicadas e implementadas, mejoró sustancialmente según se refleja en el cuadro comparativo que la dirección de RR. HH. presentó a la Dirección General con el trabajo realizado:

Figura 37. Mejora del proceso

MÉTRICA	ESTADO ACTUAL	PROYECCIÓN ESTADO FUTURO	% Reducción / Mejora
Lead time	494 h. (20 días)	156 h. (7 días)	68,42 %
Process time	13,5 h.	9h.	31,2 %
% *added value*	2,7 %	28 %	1.300 %
Macro steps	7	4	42,86 %

Fuente: elaboración propia.

Esta mejora del proceso (de selección) quiere servir de ejemplo para cualquier otro que se precie, pues una vez estabilizado y optimizado, siguiendo las enseñanzas *lean*, está listo para ser considerado una buena práctica que es ya referencia para proceder siempre de esta forma.

Bibliografía

Goldratt, E. M. (1993). *La meta: un proceso de mejora continua*. Madrid: Díaz de Santos.

Liker, J. K. (2010). *Las claves del éxito de Toyota*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Parte III

De la planificación a perfeccionar

La excelencia no es un acto, es un hábito

Aristóteles

Introducción

Estamos ya en el último bloque del libro. Hasta ahora nos hemos replanteado la ejecución basada en procesos y, a través de afianzarlos y optimizarlos, desde un estado actual a un estado futuro, hemos conseguido una efectividad tal que los consideramos una buena práctica. A partir de ahora, y con este nivel de optimización, la fase a la que seguramente más tiempo dedicábamos en la gestión tradicional del tiempo (TM), la de planificar, pierde relevancia. Si el proceso está estabilizado, quiere decir que es repetible y reproducible todas las veces que sea necesario. Quedará así consolidada la manera de proceder como una forma estándar y fija de actuar. No habrá que reinventar la rueda cada vez, repensando una y otra vez desde cero, con la consiguiente pérdida de tiempo, cómo proceder ante las actividades y tareas de dicho proceso. Solo tendrá sentido volver a darle vueltas cuando, pasado un tiempo prudencial desde su puesta en marcha, consideremos que existen mejoras que nos pueden acercar, de alguna forma, a una hipotética perfección. La acción de perfeccionar parte de algo que ya es bueno. Una manera de proceder que arrastra un trabajo consolidado e incremental de mejoras y que lleva adherido un alto conocimiento transferido por parte de las personas que lo han ido trabajando (*yokoten*). Unos trabajadores que, a la inversa de lo que parece que a Henry Ford le enojaba —«cuando pido dos brazos, me vienen con un

cerebro»—, en entornos *lean* se les pide que opinen y aporten cuanto más mejor, pues se les considera los verdaderos expertos de los procesos y de las actividades del día a día. ¿Quién mejor sino la persona que lo hace diariamente para desarrollarlo y mejorarlo?

Esta es pues la última fase del modelo de la gestión *lean* del tiempo (LTM):

Figura 38. Los tres bloques del LTM



Fuente: elaboración propia.

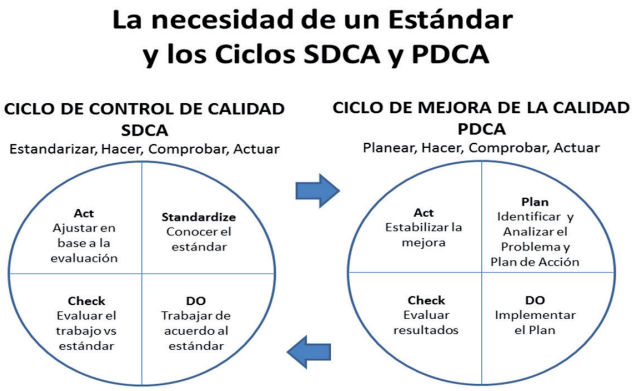
Capítulo VI
De pensar a sistematizar

Habremos escuchado en multitud de ocasiones que, para la consecución de los objetivos, los hábitos son la clave del éxito. Y no es algo perceptivo, pues nuestro cerebro, vago por naturaleza, nos los pide a gritos. A pesar de ser el órgano del cuerpo humano que más energía gasta, siempre está buscando el modo de ahorrarla a través de la solución más fácil y el camino más corto. Quiere dejar de pensar y trabajar con el «piloto automático», básicamente en aquellas tareas que ya ha realizado con anterioridad. Según un estudio de la universidad de Duke (2006), el 40 % de nuestras acciones diarias no son decisiones reales, sino rutinas. Poder desatenderlas, le permitiría poder dedicarse a aquellas que requieren su máxima atención por ser nuevas o de mayor dificultad.

Es justamente lo que proponemos para una gestión *lean* del tiempo (LTM). Crear cuantas más rutinas podamos o, lo que es lo mismo, sistematizar aquellas tareas y actividades y, como no, los procesos que las engloban, para reducir el tiempo que dedicamos a pensar sobre ellas, siempre y cuando las hayamos validado y optimizado suficientemente. Es recalar definitivamente en el estadio último del aprendizaje: la competencia inconsciente, donde se actúa de manera automática y casi instintiva.

Esta propuesta queda reflejada en la evolución del ciclo PDCA al SCDA o, dicho de otro modo, la transición del pensar al sistematizar:

Figura 39. Esquema PDCA – SDCA



Fuente: <http://senseilean.blogspot.com/2015/07/ciclo-sdca-y-pdca-controlar.html>

Concepto *lean*: estándar

El concepto estándar es donde se entronca la sistematización. Es el patrón o el modelo de la buena praxis. Con todo, es importante no confundir lo que es el trabajo estándar del estándar de trabajo. No es en ningún caso un juego de palabras, sino que en esta ocasión el orden de los factores sí altera el producto. Mientras que el trabajo estándar es el resultado de la estabilidad y la fiabilidad del proceso, el estándar de trabajo es la documentación que surge, describiendo paso por paso, esta manera de proceder que en adelante busca ser repetido una y otra vez por todas las personas que vayan a realizar esa tarea o actividad.

Así, el trabajo estándar (*standard work*) se caracteriza por:

- Ser el resultado de haber estabilizado (eliminado la variabilidad) y equilibrado el proceso (el *lead time* cumple el *takt time*).
- Ser la manera más fácil, más práctica, más eficiente, más segura y más económica de hacer algo.
- Cumplir que el proceso correcto (y bien definido) produce resultados correctos: predecibles y repetibles (mismo *output*, mismo *lead time*, misma calidad...) que satisfacen al cliente.

Para aquellos todavía incrédulos ante la posibilidad de aplicar estas enseñanzas a su día a día, es importante señalar que la complejidad del producto, del servicio o del proyecto, ya sea por su intangibilidad, variabilidad, carácter creativo del trabajo..., no justifica las excepciones para su estandarización. En definitiva, que todo, en mayor o menor media, es estandarizable en última instancia.

Por otro lado, el estándar de trabajo (*work standard*) se caracteriza por:

- Ser una guía de actuación que nos ayuda a conseguir los resultados esperados del proceso previamente estandarizado. Se estandariza la tarea y no a la persona, pues ya hemos visto que serán las propias personas las que crearán el estándar tras haber participado en el trabajo de estandarización.
- Aportar toda la información necesaria (6W) respecto a cuándo debe iniciarse una tarea o actividad, la secuencia de operaciones que realizar en el proceso, las relaciones con otros (clientes, departamentos...), incluso el tiempo que se precisa para realizar cada tarea.

Cuanta más información incluya el estándar de trabajo, mejor. Es cierto que al ser el estándar tan específico en su descripción, y básicamente en relación con el tiempo de ejecución (*takt time*) a cumplir, muchas veces las personas se sienten amenazadas por su posible incumplimiento. Pero nada más lejos de la realidad, pues la desviación que haya en la realidad en relación con la puesta en práctica del estándar será siempre considerada una oportunidad de mejora que jamás llevará sanción alguna asociada, entendiendo que la persona ha puesto su máximo empeño para cumplirlo. Eso sí, una vez establecido el estándar, todas las personas deberán adoptarlo y aplicarlo.

Así pues, las bondades de los estándares de trabajo, que no son más que una burocracia que nos ayuda a hacer mejor nuestro trabajo, son innumerables y, sobre todo, una cortapisa para algunas de las dolencias organizacionales más extendidas:

- No aprender: reduce la curva de aprendizaje, pues es más fácil adquirir los conocimientos asociados a cómo proceder en determinadas actividades y tareas.
- Errores: si se procede según lo que indica el estándar será más difícil equivocarse, pues la guía marca los pasos en cada fase del proceso en cuestión.
- Perfeccionismo: se hace lo que indica, ni más ni menos. La perfección es subjetiva y cada uno tiene una medida distinta de lo que para él o ella es perfecto. Por ello, el estándar recoge la «perfección» que nos marca el cliente en cuanto a calidad, cantidad y velocidad. Recordemos que trabajar más, la sobreproducción, es muda.
- Excepciones: dejarán de existir las figuras del «poli bueno» y el «poli malo» pues el estándar acaba siendo el «jefe»

definitivo. Todo el mundo procederá igual sin excepción. Si alguien no sigue el estándar, se le deberá dar el *feedback* oportuno «aquí y ahora», y no mirar hacia otro lado. No hacerlo será poner en riesgo toda la inversión hecha en relación con la mejora y la optimización.

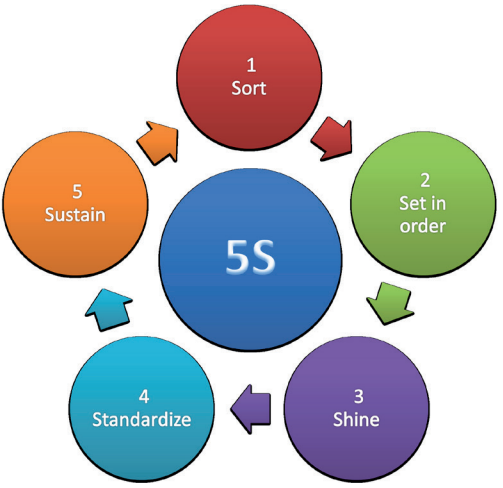
- No delegar: como, al seguir el estándar, todos saben qué y cómo deben proceder al realizar una determinada tarea o actividad, delegar resulta mucho más sencillo. Ya no hay excusa porque las explicaciones están documentadas y la persona a la que se le delega la tarea tan solo tendrá que seguirlas.
- Falsos expertos: el «Yo lo hago a mi manera» o «Tengo la información guardada en mis archivos» son situaciones y escenarios que quedan eliminados de raíz. El conocimiento ya no es propiedad individual, sino compartido. La transparencia es una necesidad. De este modo se promueve y se facilita una polivalencia muy amplia como también la posibilidad de hacer sustituciones de diversos puestos (*backups*). Queda claro, por lo tanto, que todo el mundo será necesario, pero nadie imprescindible.

Volviendo al ejemplo del proceso de selección, una de las medidas en relación con la estandarización que también se adoptó fue la de establecer un estándar de entrevista con preguntas prefijadas a través de un formulario donde se recogían las respuestas y unos tiempos estipulados por pregunta cuyo total al final no superaba los 45 minutos. Con ese trabajo de documentación, incluso estaba previsto que personas ajenas del departamento de RR. HH. pudiesen realizar dichas entrevistas, siguiendo simplemente el estándar, en caso de necesidad por puntas de trabajo.

Cuando se habla de *lean*, existe una herramienta paradigmática de estandarización: las 5S. Es una metodología ideal para conseguir un entorno de trabajo, físico y/o virtual, ordenado. Pero la voluntad que persigue no es el orden *per se*, sino que tiene sentido en aras de no caer en pérdidas de tiempo irrecuperables en la búsqueda infructuosa, por ejemplo, de todo tipo de materiales y de información cuando son necesarias, que evidentemente, entonces no es el momento de buscarlos.

Ahora bien no caigamos en el error de pensar que las 5S son únicamente unos «zafarranchos de orden y limpieza», porque ese no es el concepto que ampara esta metodología. Hace falta algo más. Dicho método está basado en la aplicación sistemática de las cinco fases que la componen a través de las S, en japonés y en inglés, que las definen:

Figura 40. 5S



Fuente: <https://tcmuklimited.co.uk/business-vault/tag/lean-office/>

1) *Seiri* (clasificar): el primer trabajo que realizar es el de identificar todo aquello que tenemos en nuestro entorno de trabajo: materiales, documentos, archivos... Para su posterior clasificación, discriminaremos dos grandes grupos: lo que precisamos y lo que no nos hace falta. En este momento, es lógico que pueda surgir alguna duda, algún grupo ambiguo, entre los dos citados. Duda que debe disiparse antes de finalizar esta primera fase, y que con toda seguridad se disipará en la segunda ese, de forma definitiva. Básicamente debemos tener en cuenta que cuanto más guardemos, más espacio necesitaremos y más difícil (más recursos) tendremos que invertir en mantener el orden. Existe una obra que se ha hecho famosa en este campo de la autora japonesa Marie Kondo, *La magia del orden*, que no deja de ser una aplicación de las 5S en el ámbito doméstico.

No solo pensemos en una cuestión de orden respecto a materiales de oficina, pues también podríamos aprovechar esta metodología para cribar proveedores, incluso clientes con los que queremos o no trabajar. De hecho, en el proceso de selección del que hemos estado hablando, una de las acciones propuestas fue la criba de las empresas de selección con las que trabajaban y decidieron solo quedarse con las que realmente cumplían unos requisitos de agilidad y coste.

2) *Seiton* (ordenar): establecer un sistema de ordenación, de todo aquello que sea de utilidad para desarrollar el trabajo correspondiente. Los criterios principales deben guiarse por estas dos líneas de actuación: frecuencia de uso y proximidad de alcance. Seguro que existe un lugar para cada cosa, y cada cosa debe estar en su lugar. Por tanto, concluiremos que esta segunda fase finalizará con solo los elementos imprescindi-

bles para nuestra labor, debidamente identificados y cercanos a nosotros.

3) *Seiso* (limpiar): en este punto, debemos hacer una salvedad en el tema de la «suciedad», siempre relacionada con la acción de «limpiar». No se trata únicamente de limpiar, que también, sino de evitar ensuciar el entorno de trabajo, ya sea con aquello que entendemos como suciedad en sentido estricto, pero también con aquella contaminación del propio proceso, que aunque no es suciedad propiamente dicha, sí sería un paso atrás en esta mejora que estamos consiguiendo. Se dice que «no es más limpio el que más limpia, sino el que menos ensucia».

Hasta aquí las primeras tres eses de la herramienta de las 5S. Y el resultado conseguido, por ejemplo, para una oficina, puede parecerse a estas imágenes:

Figura 41. Organización lugar de trabajo



Fuente: <http://leansixsigmafrance.com/wp-content/uploads/2016/05/>

Muchas empresas y profesionales se quedan aquí, con lo que se asemeja, y mucho, al concepto de zafarrancho que antes hemos comentado. Pero no es suficiente. No va a perdurar mucho en el tiempo, por lo que el esfuerzo realizado será en vano, y causará una pérdida de tiempo muy clara, además de la correspondiente frustración personal. Algo similar que podría suceder con la lectura de este libro. Quedarse solo con los contenidos de los dos primeros bloques no es suficiente para hacer una gestión *lean* del tiempo (LTM). Debemos consolidar y sobre todo establecer una manera sistematizada de proceder a partir de ahora.

La continuidad y consolidación la encontramos en las dos últimas eses, que son justamente las que protagonizan este último bloque del libro, y que son las que nos van a conducir al estado de excelencia. Además lo más importante es que, a partir de ahora, consigamos que todas las personas de la oficina, del equipo de trabajo, tengan los mismos criterios a la hora de proceder, en este caso, con el orden y la limpieza.

4) *Seiketsu* (estandarizar): debemos aquí sentar las bases del sistema para que no se caiga, cuando empecemos a utilizarlo. Es decir, por un lado, todo lo que se haya conseguido en las primeras tres eses debe consolidarse en esta cuarta, a partir de la estandarización intensiva de todo aquello que se haya realizado. Y por el otro, esta cuarta ese nos servirá para crear las rutinas y hábitos que disciplinen en la quinta ese. Los fundamentos de toda esta etapa de estandarización se basarán en la gestión visual (*visual management*) que se explica a continuación.

5) *Shitsuke* (mantener): finalmente, el sostenimiento del sistema estará basado en dos acciones fundamentales: for-

mación (entrenamiento), para comprender perfectamente el modelo y la herramienta, e información, para saber cómo evoluciona el sistema puesto en marcha. Son ejemplos de ambas establecer los 5 minutos de las 5S, consistente en destinar cinco minutos de cada jornada para dejar el lugar de trabajo según lo marcado en el estándar; o bien las auditorías 5S, sustentadas en un *check-list* estándar, que se realizan de manera periódica, por parte de miembros del equipo de trabajo.

Propuesta *lean*: gestión visual

La Gestión Visual impregna nuestras vidas cotidianas como ejemplo de estandarización *user friendly* que da soporte a multitud de nuestras acciones diarias. A modo de ejemplo, podemos pensar en los archiconocidos semáforos en nuestras calles, en las líneas que nos ayudan a acudir hacia la recogida de maletas en ciertos aeropuertos o a dirigirnos a un departamento concreto dentro de algunos hospitales, en los diferentes colores de los surtidores de combustible cuando vamos a repostar nuestro vehículo...

Se dice que de los cinco sentidos de los que disponemos los seres humanos, el más desarrollado es el de la vista. Sin embargo, en el mundo de la empresa hay una gran carencia en la utilización de la Gestión Visual (*Visual Management*), denominación a la que se le añade la coletilla de Gestión Visible. Se llama *visual* porque nos abre los ojos de manera sencilla a todo tipo de información que precisamos, y *visible* porque está al alcance de todos y cada uno de nosotros. Cuando la Gestión Visual no existe, o su nivel es precario, el *gemba* (el lugar de trabajo o el lugar donde pasan las cosas) no nos habla adecuadamente. Los sistemas de información (protocolos, pautas de

actuación...) «encerrados» en sus infraestructuras, no ayudan a visualizar el proceso de trabajo y ello hace que deambulemos en un mundo de suposiciones que, sin duda, conducen al error y, por ende, a la pérdida de tiempo en nuestro trabajo.

Un buen *visual management* nos permite controlar de una forma visual (detectando rápidamente con una sola mirada) cualquier tipo de gestión respecto al proceso (el 70 % de los receptores sensitivos están en los ojos y el 90 % de la información transmitida al cerebro es visual). También agiliza y descentraliza la toma de decisiones incrementando la autonomía de las personas (sin precisar de terceras personas que indiquen o aprueben qué hacer) y reduciendo el número de transferencias de información (si las instrucciones permanecen en el sistema informático o en cajones, estas caen el olvido).

La mayoría de los estándares, como de las herramientas *lean* que hemos explicado, tienen naturaleza visual. A continuación, listamos los más relevantes:

- *One point lesson*: son indicaciones de cómo proceder en una tarea o actividad. Por ejemplo, es mucho más útil poder ver en una foto cómo se debería dejar una sala de reuniones o de formación al terminar la sesión, con la disposición de las mesas y sillas, ubicación del rotafolio..., que un simple cartel en el que se lea «dejar la sala como la han encontrado».
- Instrucciones: permiten actuar sobre materiales y equipos sin necesidad de llamar a los técnicos para su encendido (como conectar el PC al proyector) o bien ante una avería de fácil solución (atasco de una impresora).
- *Check-list*: son herramientas para chequear de manera rápida y ágil alguna cuestión relacionada con el proceso.

Es muy útil por ejemplo en la metodología de las 5S para saber cuáles son los elementos que se deben cribar, ordenar o limpiar.

Merece quizás un apartado separado el *kanban,* que responde a una palabra de origen japonés, que viene a significar señal (*kan*) y tarjeta, bandera o tablero (*ban*). Estas señales se caracterizan porque distinguen dos acciones principales: generar y mover información o materiales. Si bien sus aplicaciones son muchas, en el entorno de oficina sirven de método *pull* de compras o reposición de materiales pues se actúa exclusivamente en función de la demanda y no bajo una petición sistemática *push*. Así se consigue reducir de manera constante el inventario en *stock*, por ejemplo de material de oficina, y mejora el plazo de entrega (*lead time*) minimizando las pérdidas de tiempo. La idea surge de las rondas del lechero cuando antaño iba por las casas repartiendo leche. Las familias, cuando se quedaban sin leche, colocaban el casco de vidrio vacío en la entrada de casa. El lechero pasaba por allí y simplemente viendo el casco ya sabía que debía reponer uno, sin necesidad de llamar al timbre o requerir su presencia cuando él pasase. De ese modo, no evitaban aprovisionarse de más leche que la que se requería para el consumo, eludiendo así posibles caducidades y reduciendo espacio en los armarios para almacenarla.

Pensemos por ejemplo en la necesidad de que en las oficinas siempre haya un determinado nivel de material consumible, como el papel para la impresora. No tiene sentido que la decisión de comprar papel sea independiente de su consumo. De todos modos, como ya advertimos en el bloque anterior, trabajar en JIT es realmente arriesgado. Así parece que el *kan-*

ban nos puede dar una opción intermedia de tener *stocks* mínimos, pero que a la vez siempre haya disponibilidad. Existen diferentes modalidades de *kanban*, según su morfología, para avisar de la necesidad de reposición:

- «Caja llena / caja vacía»: utilizamos un «recipiente» que cuando se vacía, nos indica la necesidad de reposición inmediata. Normalmente, se trabaja con doble caja. Si una se vacía, es la señal inequívoca para reponer. Dejando visible la caja vacía del papel ya sería suficiente en este caso para su reposición.
- Supermercado: idéntico al anterior, cambiando el concepto de «recipiente», por el de «lugar». Si observamos en el espacio destinado al acopio para el papel de la impresora y vemos la señal *kanban* dibujada en la pared, cualquier persona del equipo puede reponer el paquete de papel, sin mayores indicaciones de otras personas.
- Máximos / Mínimos: similar al caso anterior, con la particularidad de que marcamos un máximo, para no acarrear más papel del necesario (máximo), ni quedarnos sin el mismo (mínimo). Las marcas se pueden hacer en las estanterías o en las paredes con cinta aislante verde y roja, respectivamente.
- Tarjetas: la señal de reposición (acción que realizar) viene determinada por una tarjeta que nos indica el qué y el cuánto, llegando incluso al proveedor interno (compras) que debe ordenar al proveedor externo que suministra, en este caso, papel.
- Electrónico: el *kanban* «ortodoxo» es físico, pero a estas «alturas de la película», realizar *kanban* electrónico, a través del sistema informático, que nos envíe la señal, también es

aceptable. Algo similar se propuso en el proceso de selección en relación con unos créditos que se necesitaban en las plataformas, tanto de *posting* de ofertas como también las que generaban los tests de personalidad. Cuando se llegaba a un nivel mínimo, que se marcó de 5, el propio *software* enviaba una orden automática de compra de un paquete de 10 créditos adicionales, hasta llegar al máximo de 15. Había que asegurarse que cuando se necesitaran, se tuviesen y no perder el tiempo entonces para adquirirlos, proceso de compra que se estimó en casi 2 días. Por otro lado, una compra sistemática, cada principio de mes, tampoco parecía la mejor opción porque ese *stock* podía ser merma en el caso se decidiese cambiar de plataforma o proceder de manera diferente con los procesos de selección.

Así pues, el *visual management* es una herramienta clave para la estandarización en su doble dimensión: por un lado, es documento que visualiza el estándar de trabajo para que cualquier persona sea conocedora de manera ágil y, por otro lado, facilita, sobre todo a través del *kanban*, la generación de flujo y por lo tanto al trabajo estándar.

Bibliografía

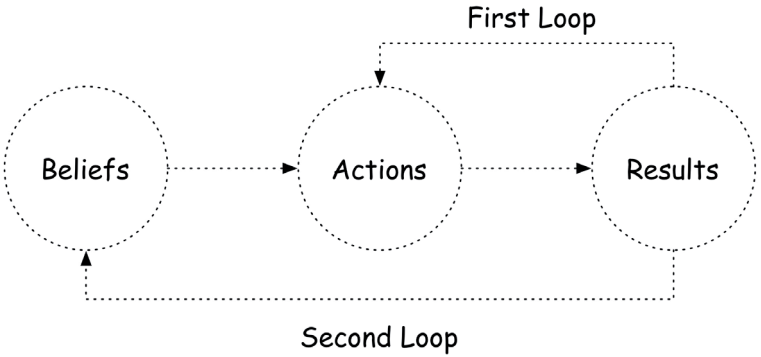
Kondo, M. (2015). *La magia del orden*. Barcelona: Aguilar.
VV. AA. (2016). *5S para la mejora continua*. Barcelona: Editorial Cims.

Capítulo VII
Del aprendizaje a la mejora continua

A pesar de que en el capítulo anterior nos hemos centrado en las rutinas y los hábitos, es importante entender que la mejora no solo pasa por un cambio de hábitos o por la adquisición de unos nuevos, que también, sino principalmente por un cambio de mentalidad. La gente no cambia de hábitos si no cambia de paradigma de pensamiento.

De alguna manera, es lo que quiso representar en su *Double Loop Learning* el profesor de Harvard C. Argyris:

Figura 42. *Double Loop Learning*



Fuente: <http://noop.nl/2014/09/3-questions-for-peter-morville.html>

En esta línea S. Covey, del que ya hemos hablado sobradamente, aportó una metáfora complementaria: la del leñador. Por lo tanto, era difícil que este leñador talase árboles

con una hacha desafilada a pesar del empeño que le ponía. Nuevamente no es cuestión de trabajar duro, sino de hacerlo con inteligencia. Pero no solo mejorando el método (*kairyo*), sino cambiando el marco mental (*kaizen*).

A estas alturas no descubriremos nada si afirmamos que muchas de las propuestas *lean* son contraintuitivas. De hecho, están alineadas con las bases de cómo hemos trabajado hasta ahora, incluso de cómo hemos sido educados respecto a la gestión del tiempo. En definitiva, *kaizen* es el último principio que describíamos en la introducción del libro cuando presentamos *lean*, si bien es el principio último que debe marcar nuestra senda de aquí en adelante.

Concepto *lean*: excelencia

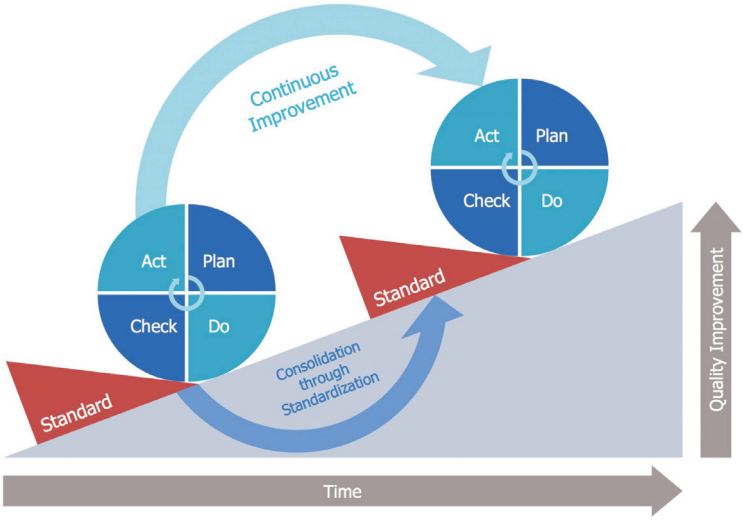
Asumámoslo, la perfección no existe. Es una quimera. Es un horizonte que, al igual que el de la tierra, cada vez que nos acercamos, este también se aleja en la misma medida. No por ello debamos de dejar de caminar hacia él. Eso sí, sin caer en obsesiones y exigencias desmedidas, pues ya dicen que lo mejor es enemigo de lo bueno. Perfeccionar no es el objetivo, es el camino.

Es por ello por lo que *lean* propone, a través de la estandarización, pero sobre todo a través del mantenimiento y consolidación de los estándares, un cambio para la mejora, traducción literal de *kaizen*. Solo cuando los estándares estén suficientemente consolidados se abrirá un periodo de reflexión sobre ellos para poder seguir mejorándolos. Es un estado de revisión continua. Ya se sabe: lo que no se evalúa, se devalúa.

Propuesta *lean*: evento *kaizen*

Todo lo que hemos explicado en este libro requiere puesta en práctica. El foco, como decíamos, puede ser el propio individuo, el departamento o la empresa en su globalidad. Son los eventos *kaizen* los escenarios perfectos para proceder en este sentido. Son el motor que empuja la rueda del PDCA, ahora SDCA, para que siga su recorrido en la pista de la mejora continua.

Figura 43. Mejora continua



Fuente: <https://tinypetition.com/plan-template/007-plan-do-check-act-template-management-pdca/>

El evento *kaizen* tiene su origen en los Círculos de Calidad (TQM) que son grupos de trabajo voluntario reunidos de manera intensiva, de una manera más o menos formal, para

buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo o para optimizar un proceso completo. Consiste en que un equipo de proceso (para ello será importante juntarse con las personas involucradas en el proceso) trabaje de manera coordinada para conseguir un mejor resultado en el desarrollo de las tareas, actividades y procesos objeto de análisis y mejora.

Seguramente de alguna manera, al leer este libro, cualquier persona habrá podido realizar a pequeña escala su propio evento *kaizen* para la transición de una gestión del tiempo actual (TM) a una futura gestión *lean* del tiempo (LTM). Un micro proyecto que nos conducirá a ser mejores, más productivos y eficientes en el uso de nuestro tiempo de trabajo.

Explicamos a continuación el macroproyecto que nosotros proponemos cuando actuamos como consultores en la optimización de procesos organizativos, como pudo ser el caso del proceso de selección.

Existen tres momentos principales en el tiempo, siguiendo el ciclo PDCA, para la realización de un evento *kaizen*: la preparación, la ejecución y el chequeo-seguimiento.

A continuación, se explica cómo proceder en cada una de las fases:

a) Preparación

Consiste básicamente en preparar, los días previos al evento, cuestiones relacionadas con el equipo y los objetivos:

1) Crear el equipo (de 5 a 9 personas) encargado de realizar el *kaizen*:

- Empleados de diferentes áreas y características: 1/3 son especialistas del proceso, 1/3 relacionadas con el proceso, 1/3 con ninguna relación con el proceso (*outsiders*).
- Roles en el equipo: propietario o *product owner* (directivo del área del proceso), *coach* o *lean master* (consultor), *sponsor* (suele ser la dirección general)...

2) Establecer objetivos: el propietario del proceso debe establecer los objetivos medibles, alineados con los de la organización, que debe conseguir el equipo como reducir el plazo de entrega, mejorar la calidad o reducir los costes en un proceso concreto.

b) Ejecución (evento *kaizen*)

La ejecución del evento lleva habitualmente entre 3 y 5 días en función de la intensidad del trabajo que realicen los miembros del equipo. Como difícilmente las organizaciones liberan a las personas durante una semana completa, las sesiones se pueden intercalar una por semana. La ventaja de esta discontinuidad entre sesiones es que los participantes pueden recabar más ideas o información durante esos días. Las acciones que hay que llevar a cabo son:

1) Identificar la necesidad del cliente y los procesos que apoyan o añaden valor sobre esa necesidad.

2) Analizar el estado actual:

- Análisis detallado del mapa preliminar del estado actual: etapas del proceso y flujo del proceso.

- Calcular mediciones (ir al Gemba si es necesario) como: plazo de entrega, ratio de valor añadido (tiempo valor añadido/plazo de entrega), distancias que recorre el producto y las personas que hacen el trabajo, productividad (horas trabajador por transacción), número de transacciones, tasa de calidad (n.º productos sin defectos)...
- Validar todos los datos.

3) Desarrollar el mapa que visualiza el estado futuro:

- Lluvia de ideas de todas las propuestas de mejora que surgen del paso anterior.
- Retar a crear el mapa de estado futuro que elimine el despilfarro, mejore la calidad y optimice el flujo.
- Estimar después los tiempos de trabajo y los tiempos de espera de las tareas nuevas.
- Hacer un cuadro comparativo de los potenciales ahorros en los tiempos y métricas del estado actual con el estado futuro y presentarlos al propietario del proceso para su aprobación.

4) Implementación:

- Empezar a hacer realidad la visión del estado futuro dividiendo el mapa en diferentes segmentos para que cada subgrupo trabaje en cada uno de ellos.
- Desarrollar planes de acción del tipo:
  - Modificación de la distribución de la oficina
  - Organización del puesto de trabajo (5S y gestión visual)
  - Creación de instrucciones estándar de trabajo
  - Revisión de los procedimientos corporativos

  - Rediseño de formularios y documentos
  - Actividades de resolución de problemas para descubrir las causas raíces de los problemas de calidad
  - Especificaciones o incluso cambios en sistemas de información necesarios para dar apoyo al proceso mejorado
  - Formación de las personas en los nuevos procesos
- Establecer las métricas para el seguimiento del progreso hacia el estado futuro

c) Seguimiento

Esta fase comporta darle continuidad al evento *kaizen* y sobre todo consolidar lo trabajado al llevarlo a la realidad durante más o menos el mes posterior. Se debería:

- Mandar reportes a gerencia del estatus del proyecto (evolución métricas definidas) con frecuencia semanal.
- Continuar implementando ideas y buscar llegar a tener trabajo estandarizado (reuniones semanales del equipo *kaizen*).
- Hacer un reporte final cuando se termine el evento *kaizen*.

Es importante señalar la importancia de la retrospectiva de cualquier evento *kaizen* una vez terminado. No tanto en lo que hemos conseguido, sino también en cómo hemos trabajado como equipo, las herramientas que hemos utilizado... para la próxima vez que iniciemos una nueva dinámica como esta. Cabe pensar que, a partir de ahora, deberían ser una constante para la mejora de nuestra gestión del tiempo.

Bibliografía

Argyris, C. (1991, mayo). «Teaching smart people how to learn». *Harvard Business Review* (vol. 69, n.º 3, págs. 99-109).

Liker, J. K. (2003). *Las claves del éxito de Toyota*. Barcelona: Gestión 2000.

VV. AA. (2005). *The Lean Office Pocket Guide*. Nueva York: MCS Media.

Womack, J.; Jones, D. (1996). *Lean Thinking*. Barcelona: Gestión 2000.

Womack, J.; Jones, D. (2007). *Soluciones Lean*. Barcelona: Gestión 2000.

Conclusiones

Llegados al final del libro, solo nos queda hacer un repaso de lo explicado, en primer lugar para ponerlo en valor y sobre todo para verlo todo con una mirada más holística. En la introducción ya presentamos la tabla resumen del libro que iba a servir de guía para poder seguir el flujo en la lectura. Ahora la volvemos a mostrar, pero completada con las ideas fuerza que han surgido en cada capítulo, el concepto y la propuesta *lean*, que son los que nos permiten transitar desde la gestión tradicional del tiempo (TM) a la nueva gestión *lean* del tiempo (LTM):

Figura 44. Método LTM

		TM - *TIME MANAGEMENT*		LTM - *LEAN TIME MANAGEMENT*			
		Situación actual	**De...**	**Concepto *lean***	**Propuesta *lean***	**... a**	**Situación futura**
I. DEL SEGUIMIENTO A CONCIENCIAR(SE)	1	Fugas constantes de tiempo	No tener tiempo	EFECTIVIDAD	Calidad	Tener cabeza	Minimización de problemas de gestión del tiempo
	2	Priorización bajo la urgencia-adicción e importancias subjetivas	Tareas	CLIENTE	Simplicidad	Valor	Cliente como foco y único criterio de ejecución
II. DE LA EJECUCIÓN A PROCESAR	3	Acciones y actividades aisladas	Trabajo aleatorio	PROCESO	Mapa flujo valor	Trabajo secuencial	Tareas y actividades interrelacionadas en procesos
	4	Los demás como ladrones del tiempo y enemigos	Trabajo individual	EQUIPO	Corresponsa-bilizar	Trabajo en equipo	Unidad de acción con el conjunto de *stakeholders*
	5	Tiempos muertos e improductivos	Estancamien-to	FLUJO TIRADO	Estabilizar	Agilidad	Continuidad en las tareas y actividades de valor

		TM - *TIME MANAGEMENT*		LTM - *LEAN TIME MANAGEMENT*			
		Situación actual	**De...**	**Concepto *lean***	**Propuesta *lean***	**... a**	**Situación futura**
III. DE LA PLANIFICACIÓN A PERFECCIONAR	6	Continuidad en las tareas y actividades de valor	Pensar	ESTANDAR	Gestión visual	Sistematizar	Experiencia convertida en conocimiento
	7	Mejoras puntuales	Aprendizaje	EXCELENCIA	Evento *kaizen*	Mejora continua	Crecimiento exponencial y cambio constante

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, podemos acabar con un pequeño glosario de las ideas fuerza del libro, para poner de relieve el verdadero sentido del método LTM:

- Efectividad: es importante balancear la eficiencia y la eficacia para conseguir la efectividad de nuestras tareas y actividades, resolviendo los problemas de la no calidad aquí y ahora
- Cliente: es la base de toda la toma de decisiones y por lo tanto solo haremos aquello que le aporte valor, a la vez que reduciremos a la mínima expresión el despilfarro.
- Proceso: es necesario entender las tareas y actividades como secuenciales y no aisladas entre sí, y luego mapear las tareas y actividades que forman dicho proceso a través del cual se vea fluir el valor.
- Equipo: para proceder con los procesos (procesar) es crucial trabajar en equipo a través de corresponsabilizar a las diferentes personas, las cuales deberán poner en juego altas dosis de comunicación, colaboración, coordinación...
- Flujo tirado: es el objetivo crítico y crucial que se persigue a la hora de estabilizar los procesos en los cuales no deben haber interrupciones y debe avanzar a un ritmo constante que es el que marca el cliente.
- Estándar: es la buena práctica conseguida, tanto si se refiere a trabajo estándar, que no deja de ser la confirmación de un proceso estabilizado, como al estándar de trabajo, que es el refrendo documental de haberlo conseguido y la manera de proceder a partir de este momento.
- Excelencia: es el horizonte al que debemos apuntar para aplicar el principio de la mejora continua pensando que esta labor de gestionar mejor nuestro tiempo no termina

jamás y es por ello por lo que tenemos que ir creando eventos *kaizen* que nos permitan, solos o en equipo, trabajar intensivamente en dichas mejoras y progresos.

Como sucede en las artes marciales, idea que la metodología de *six sigma* abrazó, donde los diferentes niveles de conocimiento, *expertise* y consecución vienen representados con cinturones de diferentes colores, podemos afirmar que después de la lectura del libro, tienes ya en tu haber el cinturón blanco. Camino queda pues, mediante la práctica de los conocimientos adquiridos, para el merecimiento del cinturón negro en la materia. Te deseamos la mejor de las suertes, aunque somos más amigos de pensar que «cuanto más se trabaja, más suerte se tiene». Eso sí, trabajando de manera más ágil y efectiva; es decir, mejor.

IÑAKI BUSTÍNDUY · J. A. AGUILAR

ECONOMÍA Y EMPRESA

LA GESTIÓN LEAN DEL TIEMPO

MÉTODO LTM PARA SER MÁS ÁGIL Y EFECTIVO TRABAJANDO MENOS Y MEJOR

El *lean management* es una filosofía de gestión basada en el sistema de producción de la empresa japonesa Toyota. Los aprendizajes que de ella se derivan no solo pueden aplicarse a la industria, en general, o a la fabricación, en particular, sino que trascienden estos ámbitos, ya que se pueden transferir a la gestión del tiempo y a cualquier actividad profesional. De hecho, es una evolución o, aún más, una auténtica revolución respecto a los planteamientos clásicos de la gestión del tiempo, que te permitirá mejorar tu productividad y efectividad en el trabajo. Si aplicas correctamente esta filosofía, podrás eliminar multitud de transacciones diarias, ahorrar miles de horas improductivas al año e incrementar el rendimiento.

Con este libro aprenderás sobre:

✓ gestión del tiempo; ✓ reingeniería de procesos; ✓ productividad; ✓ *kaizen*; ✓ efectividad; ✓ *lean management*; ✓ metodologías ágiles; ✓ equipos de alto rendimiento



EDITORIAL UOC