

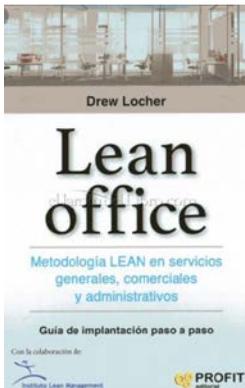
RESUMEN

GRUPO DE LECTURA

Fecha: 29/05/2018



LIBRO: Lean Office (Drew Lochter)



Asistentes:

Ángel (Casple), Ignacio (Molteplas), José Antonio (Frias Nutrición), Jesús (AMVI- KSB), Ángel (CLECE), Juanjo y Nacho (UBU), Emilio (Benteler), Santiago (Ayuntamiento de Burgos), Marta (GSK)

Comentario de los asistentes:

No nos queda muy claro si la baja asistencia es debido al tiempo o porque el libro no ha resultado del todo interesante.

Resumen de las ideas que se debatieron en la jornada:

Nos preguntamos si recomendarías este libro a alguien que quiera aplicar el Lean en procesos administrativos. Las respuestas fueron:

- El detalle de las cosas se hace un poco denso; teórico; como que la persona que lo escribe no lo ha aplicado en el terreno.
- Está muy bien el concepto que repite: Estabilizar, Estandarizar, **Hacerlo visible** y Mejorar.
Y el primer paso para estabilizar es crear outputs predecibles y repetibles.
- Se necesita tener conocimientos previos para comprenderlo.
- Echo de menos ejemplos reales.

A las personas de empresas de servicio (funcionarios) les “escuece” leer esto porque ... ¿cómo puedo aplicar esto en un organismo público???:

- Seguimiento de indicadores: puedo ponerlos pero no me apoyan para seguirlos.
- Organización funcional. Cada uno vamos a lo nuestro.
- Clientes de la universidad: alumnos + empresas
- Actualmente la universidad está organizada por lotes = asignaturas
¿por qué no montamos procesos comunes de formación + 1 año de especialización? Así podríamos adaptarnos a la demanda

Falta de propiedad: Alcaldes, gerentes, ... tienen visión a corto plazo. No están alineados los objetivos del “Director” frente a los objetivos de la UBU, el Ayuntamiento, el hospital, ...

La propiedad la adquieres si estás enfocado a resultados y en lo público ¿qué ocurre si algo no sale? No pasa nada. Y además, lo que “ahorras o mejoras” no tiene premio sino que “se lo lleva otro” ☹
Debemos centrarnos en nuestro círculo de influencia. Quejarnos de generalidades son excusas. **Mejoremos lo que está de nuestra mano:** gestión visual, tu propio check list, tus 5S en tu ordenador, ...
Vamos a provechar la tecnología para simplificar y hacer las gestiones más cómodas (p.ej. pedir cita para el médico de familia por internet, en vez de tener que hacer cola o llamar por teléfono, ...).

La triste realidad es que la dirección no apoya; no pensamos en el flujo de valor. ¿Por qué? Porque el flujo de valor NO SE VE; no se toca como cuando fabricas piezas que detectas fácilmente su acumulación y los cuellos de botella).

En administración:

- el stock de WIP es sencillo de detectar: montañas de papeles (y eso que mucha documentación ya va en formato electrónico).
- se pierde y/o atasca documentación: tanto “mover” expedientes, estos se “pierden” por el camino.

No hay un responsable del proceso global. Cada uno es responsable de “su porción”.

De nuevo, no consideramos el proceso como un todo; no pensamos en el flujo de valor.

En el Ayuntamiento, por ejemplo, se quería informatizar-modernizar los expedientes. Todos queremos pero ... la iniciativa no sale adelante, ¿por qué? Realmente no está alineado a lo que quieren. Sería necesario reorganizar el ayuntamiento.

Pág.10: Los directivos se desaniman y abandonan la iniciativa, ¿por qué? La dirección no consideró con rigor los procesos concretos de negocio que tenían que rediseñarse para que la organización pudiera hacer realidad sus objetivos → **La alineación es vital.**

Problemas comunes:

- No están definidos los flujos de proceso
- Falta organización
- No están definidos los procesos ni procedimientos
- El flujo de información no está claramente definido

Es necesario un responsable de todo el flujo de valor.

Antes de aplicar Lean hay que aplicar conceptos de Calidad.

Cuanto mayor es la empresa más burocracia genera: formatos infumables,

Los proyectos requieren tanta documentación que parece que los proyectos importantes son únicamente los que “pasan” pero en realidad sólo se llevan a cabo los proyectos liderados por “el más pesado”, o el que políticamente interesa.

El corto plazo mata las entidades públicas y muchas empresas.

Necesitamos más gestores y menos políticos.

Ventajas de la Gestión visual:

- Propaga el conocimiento (medio de comunicación)
- Es universal
- Apoya las prácticas de trabajo estandarizado
- Aumenta el sentido de pertenencia, la responsabilidad y el orgullo por el trabajo bien hecho
- Mayor confianza entre cliente-proveedor dentro de la empresa

Utilizar los paneles visuales para verificar el estado de los procesos.

Los papeles sirven para fiscalizar; Son evidencias de que haces lo que te digo (no se realizan pensando en el Valor Añadido)

Lo mejor es que cada uno se responsabilice de tu tarea. Si soy responsable, no necesito papeles que solo sirven para “cubrirme la espalda”.

La información es poder y la reticencia está en ser transparente.

Esto se agrava si la empresa tiene una cultura de “ir a por ti” en vez de analizar el motivo de haber cometido un error.

Si el error se culpabiliza, entonces nos ponemos a la defensiva. Si por el contrario se gestiona como una oportunidad de mejora, entonces promoverás la búsqueda de la causa raíz.

El cómo se actúa ante un error depende de la cultura de empresa y de la confianza.

El Lean implica un salto de confianza. P.ej. ¿es necesario que el gerente de una pequeña empresa me firme tanto la compra de un clip como la compra de un robot??

El check-list como herramienta de antierror ahorra retrabajos y te obliga a hacer las cosas (así, no pospongo aquello que me incomoda pero sé que tengo que hacer).

Diagramas de flujos que ahorran tiempo: p.ej. la concesión de un préstamo: ¿Cuánto se tardaba antes? ¿Cuánto tardan los bancos ahora?

Muy útil tener: 1. Procedimientos operativos estándar: con todo el detalle (p.ej e video o bien un documento detallado) y 2. Instrucciones de trabajo: puntos resumidos para recordar los pasos a dar. Para mejorar o simplificar el estándar → gestión visual.

Conclusión:

El libro no nos ha convencido, pero nos ha dado pie a debatir 😊



Próximo libro a comentar: La máquina que cambió el mundo Daniel Roos y James P. Womack)

Fecha: A definir