

## Lean Office de Drew Locher

\* El verdadero objetivo del Lean es la mejora gradual y continua y no hay que desanimarse, siempre y cuando se progresa

\* Para tener éxito:

- DIFICULTADES
1. Tener claro que Lean no es un proyecto (con principio y fin), sino algo a largo plazo (5-10 años), para que las prácticas enraicen y sean sostenibles
  2. Cambiar significativamente el modo en que fluye y se lleva a cabo el trabajo.
  3. Es necesario que esté alineado con la estrategia organizacional y los objetivos del negocio.
- La organización tiene que fijar un conjunto de objetivos claros, identificar los procesos de negocio relacionados y determinar lo que se tiene que abordar

\* Pasos básicos para implantar el Lean:

1. ESTABILIZAR: El objetivo es crear outputs que sean predecibles y repetibles → 1º Identificar la fuente de inestabilidad:
  - Los proveedores de servicios ya no tienen en mente la NECESIDAD del cliente
  - El proceso no está bien definido → cada uno lo hace como puede; sin compartir información
2. ESTANDARIZAR: Racionalizar o simplificar el trabajo. Reconocer los estados no estandarizados.
3. HACERLO VISIBLE: Transparencia y comunicación eficaz y eficiente; Instrucciones de trabajo; Normas sobre prioridades → Rendimiento visible
4. MEJORA CONTINUA: Son líderes eficaces que proporcionan un entorno de aprendizaje + prácticas de dlo profesional del personal.
5. ARRANCAR

### 1. Organizar por flujo de valor.

Hay tres alternativas:

1. Equipos interfuncionales basados en flujo de valor; "células" de personas dedicadas a procesar información en fracciones de tiempo:
  - ↓ plazo de entrega
  - ↓ defectos; p.ej procesos periódicos como las nóminas → que el equipo se "encierre" en una sala de reuniones
  - ↑ reconocimiento de las necesidades del cliente interno
2. Definir roles por flujo de valor dentro de un departamento identificando "familia de servicios"  
Detectamos así los servicios claves y los procesos "regulares"  
Saldrá a la luz si están apropiadamente organizados por servicio de proceso; Polivalencia (para que se roten)
3. Organizar las actividades de los individuos por flujos de valor  
Si cada uno se organiza sus distintos tiempos y tareas (cuando y como) puede ocurrir que:
  - El horario de realización no sea el apropiado
  - La priorización de la tarea sea distinta a través del flujo de valor
  - Imprevisibilidad del movimiento de trabajo de un paso al siguiente¿Qué pasa si establecemos un plan para cada proceso clave de información en la oficina?  
Se establecen LSW tal que se sincronizarían los planes para las ≠ personas maximizando el flujo de información y servicio

### 2. Crear trabajo estandarizado para oficinas y servicios

\* La documentación debe ser simple, visual, pública; donde se realiza la tarea. Mostrar el QUÉ y CÓMO hacer un trabajo, con - detalle que el procedimiento, agrupando los pasos; sin excesivo detalle.

\* Elementos del trabajo estandarizado:

1. El QUÉ: es la definición de la tarea a realizar → describir y agrupar pasos concretos, listándolo en secuencia eficaz.
2. Puntos clave: el CÓMO y el PORQUÉ suelen tener relación con la Calidad, Eficiencia y Seguridad
3. Duración y Calendario/horario:
  - La detección del incumplimiento de los tiempos representan una oportunidad de mejora
  - Definir el día y hora de tareas concretas garantiza que otras tareas puedan ser llevadas a cabo por otras funciones → incluir este detalle cuando sea preciso (suele perderse en el tiempo)

ej. instrucción:

tarea	puntos clave	Duración	Horario	Ayudas visuales
-------	--------------	----------	---------	-----------------

Aplicarlo SOLO en procesos CLAVE que afecten al cliente y al desempeño de un proceso importante en la empresa

\* Estandarización de tareas:

1. Tomar datos antes de empezar la iniciativa:

tarea	puntos clave	Duración	v	Ayudas visuales
-------	--------------	----------	---	-----------------
2. Identificar actividades clave: Identificando TODAS las tareas del de ↓
3. Priorizarlas (diaria, semanal, mensual)
4. Identificar el equipo que establezca el trabajo estandarizado
5. Observar el proceso actual y las diferencias entre los miembros del equipo y oportunidades
6. Documentar de forma sencilla y visual
7. Formar y entrenar
8. Controlar la efectividad, los problemas y cumplimiento

### 3. Crear flujo en oficinas y servicios

\* Hay tres alternativas:

1. Combinar actividades en un solo rol o responsabilidad, eliminando así los tiempos de espera entre tareas → ↓ plazo de entrega
2. ≠ roles o funciones llevan a cabo actividades en forma de flujo continuo trabajando juntos en la misma ubicación, procesando la info "en células" → Hay que considerar detenidamente qué actividades deben realizarse y por quien para balancear
3. Proceso simultáneo: Realizar actividades en // con otras actividades relacionadas.

Para ello es necesario una buena gestión visual.

\* Para diseñar un sistema de flujos:

1. Identificar las actividades involucradas
2. Determinar la tasa de demanda para cada actividad: Capacidad necesaria para satisfacer la demanda  
p.ej. Usando datos históricos
3. Determinar las necesidades de recursos
4. Identificar los roles y responsabilidades, incluido el trabajo estandarizado para cada uno.  
¿Qué tareas pueden combinarse? ¿Cómo balanceamos las actividades?
5. Determinar las necesidades de formación y de formación cruzada
6. Establecer técnicas de gestión visual para gestionar el sistema a lo largo del tiempo

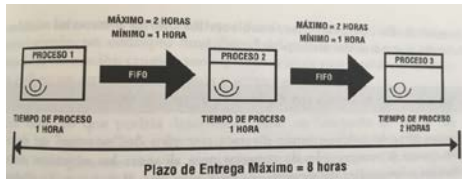
### 4. Crear pull nivelado en oficinas

\* Sobreproducción:

- Exceso de información
- Exceso de servicio; p.ej. Formación con demasiada antelación

\* Fijo normas claras de priorización de tareas y toma de decisión definiendo la secuencia deseada de ejecución p.ej: FIFO, fechas de entrega, ...

\* Establecer límites en las colas y hacer visible su incumplimiento para tomar acciones



\* La clave es detectar la unidad de medida adecuada para la cola.

\* Pasos:

1. Identificar la localización donde se espera que se formen colas
2. Identificar para cada cola los medios de ofrecer visibilidad. p.ej. N° de elementos a diseñar (NO n° de pedidos) →
  - Clasificar los pedidos por N° de elementos (es el aspecto clave)
  - Hacer visible el t que el pedido está en cola, definiendo un obj para el mismo, que determine el criterio de "pedido retrasado"

Tabla de carga de trabajo para las colas:

PROYECTO	ESTADO DEL PEDIDO	ESTADO DEL PEDIDO	ESTADO DEL PEDIDO
ABC	●●	●●	●
DEF	●	●	○
GHI	○	○	●

Nº de elementos por colores  
Tablero de carga de trabajo para las colas

3. Establecer los límites para las colas
4. Definir normas para las colas
5. Formar al personal en el sistema pull y empezar a funcionar
6. Controlar la eficacia del sistema: Verificación de proceso, auditorías del panel, ...

### 5. Establecer gestión visual

\* Ver es creer; Ojos que no ven, corazón que no siente, una imagen vale mas que mil palabras, ....

\* Hacer visible el propósito o función del área ↑ conocimiento de localización y funciones de otros departamentos → minimiza interrupciones

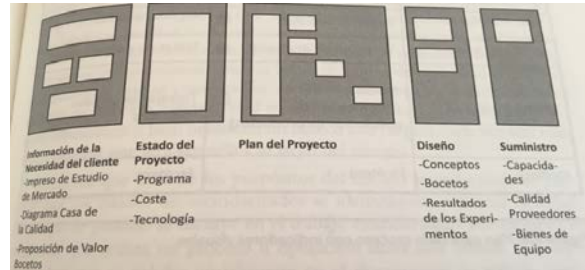
\* Actividades que se realizan en el área , p.ej SIPOC: Supplier - Inputs - Process - Outputs - Customer

\* ¿Cómo sabe la gente lo que tiene que hacer? ¿cómo prioriza su trabajo?

p.ej. Pizarra del estatus de cada proyecto

PROYECTO	REGISTRO DEL PEDIDO	CREACIÓN DE DIBUJOS	LISTA DE MATERIALES	MATERIALES SOLICITADOS	RECEPCIÓN DE MATERIALES	COMIENZO DE LA PRODUCCIÓN	FINALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
ABC	COMP	9/1	9/3	9/4	9/21	9/21	9/28
DEF	COMP	9/2	9/4	9/5	9/28	2/29	10/5
GHI	COMP	COMP	COMP	COMP	9/20	9/25	10/2

o



\* ¿Cómo saben cómo hacerlo? Trabajo estandarizado con tiempos y puntos clave de Calidad y Seguridad

\* ¿Cómo saben cómo lo están haciendo? La pizarra hora-hora debe ser gestionada por el propio personal / reflejen el cumplimiento de los objetivos con comentarios que ayuda a detectar problemas recurrentes.

\* ¿Qué hacer si no se cumplen las expectativas de rendimiento? → Resolución de problemas

### 6. Herramientas Lean para oficinas y servicios

5S:

- \* Organizar los puestos de trabajo de forma funcional
- \* Hay que confirmar no solo que se devuelven los elementos a las ubicaciones asignadas sino, sobretodo que son las mejores ubicaciones posibles para los elementos
- \* Importante: Identificar la causa esencial de que el elemento esté fuera de lugar
- \* El proceso de clasificación es permanente. TODOS participan
- \* Las etiquetas rojas NO implica que el material deba ser deshechado. Preguntemonos: ¿por qué está ahí?
- \* 2ºS: estandariza:

- la codificación de archivos \*\*\*

- el tiempo de almacén de los documentos p.ej. Si las cotizaciones duran 3 meses, ¿por qué almacenarlo años?:

↑ archivo, ↑ t de respuesta del ordenador

- bandejas identificadas para clasificar

\* La regla de los 30" : no puedes tardar más de 30" en encontrar un documento

\* 5ºS: no deben ser auditadas SOLO por personas fuera del área, sino que también participen personas dentro del área, para que sea eficaz.

Así los resultados serán mejor recibidos.

Importante: recompensar formalmente los resultados de la auditoría

\* Para convencer a los "rebeldes" → pasar un día observándole, anotando el tiempo que invierte en buscar las cosas,

a distancia que recorre al día, ... (los WASTE)

\* En oficinas 5S incluye elementos físicos del área, archivos electrónicos, copias impresas o electrónicas, mobiliario de oficina, ...

### Técnicas antierror

\* ¿Cómo podemos conseguir que el proceso sea - dependiente de las personas que realizan las ≠ tareas?

\* ¿Cómo conseguir procesos más autónomos? (ej check list, formatos condicionales en excel, ...)

\* Los defectos se producen por

- Las prisas de cumplir fechas

- Interrupciones ocasionales que provocan pérdida de concentración

- Formación insuficiente

### 7. Aplicaciones funcionales de la metodología Lean

\* Organizar las compañías por flujo de valor (y no por departamentos o de forma funcional).

\* ¿Cuánto añade verdaderamente valor el departamento XXX al cliente interno o externo?

¿Qué actividades deberían ser realizadas por estas funciones para garantizar el éxito continuado de la organización?

\* 4 fases: Estabilizar, Estandarizar, Visualizar y Mejorar

### Ventas y Marketing:

\* Su VA: Identificar necesidades de información, fuentes de información y medios para analizar dicha información.

\* A menudo, está ausente la gestión confirmada del proceso de marketing ya que suele focalizarse como proyectos,

campañas, con principio y final → poner el foco en el proceso implica identificar las actividades que se realizan de forma periódica

\* Áreas de mejora:

1. Los vendedores van a su aire lo que implica:

- información desigual de los pedidos

- curvas de aprendizaje largas de pedidos

2. Modelos de venta, procesos a estandarizar en 6 pasos estandarizables:

- Identificar nuevas oportunidades (habitualmente a través de iniciativas de Marketing)

- Efectuar seguimiento de las nuevas oportunidades y establecer relaciones (p.ej. Contacto inicial)

- Identificar las necesidades de los clientes (p.ej. Problemas que estén tratando de resolver) y

parámetros de compra (p.ej. Presupuesto, calendario, ...)

- Identificar el proceso de toma de decisiones del cliente (p.ej. Quien, cómo, cuándo, ...)

- Obtener el pedido

- Hacer seguimiento postventa

\* Importante: el servicio postventa; estandarizar correos, promociones, ...

\* Hay que pensar el QUÉ, el CÓMO y el POR QUÉ

\* Puntos clave: Calidad, Eficiencia, Tiempo necesario, Horario de ejecución (calendario) (p.ej. Cumplimentar los impresos íntegramente incluyendo el motivo para entender el por qué)

3. Tener en cuenta las diferencias culturales p.ej. Los europeos nos gusta estar + al teléfono para hacer un pedido que los EEUU → crear ≠ estándares de trabajo en función de la zona del planeta

4. Racionalización de actividades secundarias como planificación de viajes, informe de gastos, informe de ventas, .... Pueden liberar un 10-15% del tiempo

5. Definir los criterios clave a utilizar para extraer datos deseados de las bases de datos que compran con información del mercado (para detectar oportunidades), viendo qué características comparten los proyectos. focalizada y estudiada

P.ej. Palabra clave para filtrar; , búsqueda estandarizada → actividades de venta + focalizada y estudiada

\* Todos posponemos las actividades que no nos gusta realizar. P.ej. Prefiero llamar a mi cliente que hacer telemarketing

## Compras:

- \* Los resultados que se pueden alcanzar están limitados por el rendimiento de los proveedores
  - \* Foco de mejora: que compras entienda bien las necesidades de la persona que solicitó el bien o servicio
  - \* Compras no solo tiene que comprar conforme a las especificaciones del producto o servicio solicitado.
  - \* Su VA es buscar soluciones completas que satisfagan las necesidades de la organización
- p.ej. Calidad y servicios regulares como puede ser la frecuencia de entrega, cantidad de entrega, contenedores en la que entrega, fiabilidad de entrega, condiciones de pago, ... lo que implica:
- tener en cuenta al departamento de contabilidad
  - establecer alianzas con proveedores a largo plazo (ayuda al proveedor a resolver sus problemas) → Kaizen en el proveedor
- \* 1º Racionalizamos las actividades transaccionales como proceso de pedidos, localizar recibos y facturas, envío, ... para liberarles de tiempo
  - \* Indicador de proveedor:
    - ~~por precio del producto~~ - coste total de actuación: información, coste mantenimiento existencias, .....
  - \* 2ª causa de inestabilidad: cambio de prioridades y fechas → cambios en los sistemas informáticos → tiempo perdido en gestionarlo
- En empresas que desarrollan nuevos productos, compras y los proveedores deben participar en el proceso de desarrollo

## Contabilidad:

- \* Los procesos que lleva contabilidad suelen ser procesos bien definidos y estables:
  - configuración de nuevos clientes - Facturación
  - valoración de existencias - Cobro de morosos
  - Informes financieros - Auditoría
  - Cierres contables a fin de mes - Nóminas
  - Pago a proveedores - Presupuestos
- \* La inestabilidad viene en los informes de medidas financieras y otras medidas de rendimiento relacionados con procesos operacionales que son las fuentes de datos
- \* No VA: el tiempo del personal persiguiendo a otros departamentos para obtener datos:
  1. Recogida de datos sobre donde está empleando la gente su tiempo
  2. Reducir las actividades de NVA
  3. Oportunidades:
    - Informes laborales:
      - eliminar informes detallados por operación.
      - Reducir el Nº de categorías, según el período informativo.
      - Utilizar métodos electrónicos para captar datos relacionados con el trabajo
    - Valoración de existencias:
      - Para artículos en sistemas pull, utilizar niveles de existencia promedio para propósitos de valoración.
      - Las existencias reales pueden determinarse cuando así lo exija la ley (anualmente si no cotizan en mercado bursátil)
      - Eliminar el seguimiento físico de las existencias en curso una vez que se hayan reducido de forma significativa
    - Elaboración de presupuestos:
      - Reducir el plazo de entrega total del proceso presupuestario de meses a 1-2 semanas
      - Eliminar el informe detallado de desviaciones
    - Informes financieros:
      - Identificar medios alternos de generar la información necesaria que no depende del proceso de cierre de fin de mes
      - Reducir el número de destinatarios de los informes
      - Reducir el número de cuentas
      - Reducir el número de cierres anuales a los que son exigidos por ley (anualmente si no cotizan en bolsa)
- \* Dar visibilidad al calendario de actividades y Visto bueno de ejecución
- \* Oportunidad: emplear las competencias analíticas del departamento de contabilidad para:
  - Reducir la velocidad de existencias,
  - Mejora en la toma de decisiones de inversión en bienes de equipo, estableciendo coste objetivo para nuevos productos en fase de desarrollo, evaluando posibles servicios alternativos o cambios en proceso de fabricación

## Servicio al cliente

- \* Procesos clave: Procesamiento y registro de pedidos, Solución de problemas, Informar al cliente, preparar material para enviar a cliente, procesos de devoluciones
- \* KPI's: - Tiempo de respuestas - Calidad de pedido (¿contiene lo que nos pidieron?)
- \* Estandarizar el proceso de recepción de pedido en función de la vía de recepción: mail, fax, teléfono, carta, ..... → Buenas prácticas
- \* Resolución de problemas:
  1. Identificar información necesaria
  2. Fuente de información: archivo, base de datos, ...
  3. Establecer sistema de fácil acceso a la información
  4. Árboles de decisión
- \* Oportunidad: que el servicio a cliente invierta el tiempo en venta proactiva

## Recursos Humanos:

- \* Las actividades/procesos que realizan rutinariamente, dejan poco tiempo para el desarrollo de competencias y capacidades:
  - Nóminas - Programas de beneficios sociales - Comunicación de info a las agencias locales
- \* Estandarizar las evaluaciones de rendimiento de personal (SGD) y la gestión de políticas disciplinarias proporcionan estabilidad
- \* Como en todos ellos: Estabilizar, Estandarizar, Visualizar y Mejorar, recogiendo datos que ayuden a priorizar

## 8. Liderar la organización Lean

\* Características del enriquecimiento del puesto de trabajo de Herzberg vs la Jerarquía de necesidades de Maslow

Conducen a insatisfacción:

- Política de la compañía
- Supervisión
- Relación con el jefe
- Condiciones de trabajo
- Salario ????
- Relaciones con los colegas

Conducen a satisfacción:

- Realización o logro en el trabajo \*\*\*
- Reconocimiento
- El propio trabajo
- Responsabilidad
- Progreso
- Crecimiento

Maslow:

- Autorealización: Creatividad, solución de problemas, falta de prejuicios, aceptación de los hechos
- Autoestima: Confianza en uno mismo, logro, respeto a los demás y respeto de los demás
- Amor / pertenencia: Amistad, familia, ...
- Seguridad: Seguridad física, Salud, empleo, recursos, propiedad, ...
- Fisiología: Agua, comida, sueño, respiración, ...

\* PDCA:

1. Plan: Identificar un problema y su impacto (datos)
2. Identificar causa raíz → Solucionar ≈ hacer y contrastar su eficacia
3. Verificar: No dar por sentado que las soluciones o contramedidas implementadas tendrán éxito
4. Actuar: Emprender acciones para convertir los cambios en un nuevo estándar:
  - Desglosar el trabajo. Listar todos los detalles, tal y como se hacen exactamente en la actualidad
  - Asegurarse que los detalles incluyan el manejo del material, funcionamiento de la maquinaria, trabajo manual, organización general, información necesaria y duración de las tareas
  - Cuestionarse todos los detalles: ¿Por qué es necesario esto? ¿Cuál es el propósito? ¿Dónde se debería realizar? ¿Quién está mejor cualificado para hacerlo? ¿Cuál es el mejor modo de hacerlo?
  - Cuestionarse la utilización de materiales, máquinas, equipo, herramientas, diseño de producto, disposición, organización del lugar de trabajo, seguridad y limpieza
  - Desarrollar el nuevo método: eliminar detalles innecesarios, combinar detalles cuando sea práctico, reorganizar para que la secuencia sea mejor, simplificar todos los detalles que sean necesarios
  - Hacer la tarea más fácil y segura, posicionar previamente los materiales, herramientas y equipo en los mejores lugares del área de trabajo (5S). Aprovecha la F de la gravedad siempre que puedas, utiliza ambas manos para hacer trabajo útil, usa elementos fijos en lugar de las manos para fijar las piezas
  - Identifica quien se verá afectado por el nuevo método. Encuentra ideas junto con los demás
  - Aplica el nuevo método. Vendeselo a los demás explicando las ventajas
  - Verifica que el nuevo método es eficaz. Comprueba la seguridad, Calidad y Velocidad del nuevo método
  - Da tiempo para que la gente se acostumbre al nuevo método
  - Comparte resultados con otros compañeros para dar fuerza al nuevo método
  - Documenta el nuevo método de forma sencilla y visual, exhibiéndolo en el área correspondiente
  - Utiliza técnicas visuales que muestren claramente la nueva organización del área de trabajo

\* Mentor: Persona que prepara, aconseja, orienta y tutela. Es decir ≈ maestro.

Debe ser el líder (no un compañero)

Los líderes deben ayudar a desarrollar las competencias de pensamiento crítico de su personal

\* GEMBAS: Cuando el empleado ve que el líder muestra interés por la info del sistema de gestión visual ya hace preguntas sobre ello,

- refuerza su importancia y asegura que se mantendrá a lo largo del tiempo
- los colaboradores de dptos que no necesitan ya elaborar tantos informes para ser revisados por sus directores (la info la tienen en los paneles)

- Los líderes están informados, en tiempo real, de modo + eficiente → no son necesarias tantas reuniones

\* Medir el rendimiento:

- Calidad, Servicio, Seguridad y coste
- Satisfacción de cliente (interno y externo) p.ej. Puntualidad de entrega
- 5S como seguridad

\* Medidas de equipo:

- Medidas de equipo
- Calidad: revolución de la cantidad y naturaleza de problemas de calidad → % defectos por oportunidad
- Nº de estados no estandarizados