

## **La Participación del Empleado y la Simplificación del Trabajo**

por

**Dr. Ben S. Graham, Jr.**

**Ingeniero Industrial y Científico Conductual**

### **La Participación del Empleado**

El conocimiento del trabajo es crucial para el proceso de mejoramiento. Las personas que realizan el trabajo son la mejor fuente de ese conocimiento. Es por ello que recomendamos su participación en los procesos de Mejoramiento. Sin embargo, el conocimiento del trabajo no es suficiente. Para obtener verdaderas mejoras es necesario abordar el trabajo desde nuevas perspectivas. Por consiguiente, se debe convinar dos ingredientes elementales:

1. Conocimiento del trabajo.
2. Nuevas perspectivas para llevar a cabo el trabajo.

Frecuentemente, se argumenta que las personas que ejecutan el trabajo no pueden encontrar o aceptar ideas nuevas porque encontrarse demasiado involucrados en el proceso actual y, por lo tanto, están incapacitados para vislumbrar nuevas oportunidades. Invariablemente, este argumento es sustentado por quienes no conocen bien el trabajo. Desgraciadamente, cuando en una organización prevalece este argumento, se desestima la fuente más importante de conocimiento disponible: el propio trabajador y se abordan las mejoras en el trabajo de manera superficial.

La vía más obvia y poderosa de obtener el conocimiento del trabajo es a través de las personas que realmente lo conocen. En cuanto a la capacidad para generar y aceptar nuevas perspectivas, es mucho más fácil que una persona con experiencia vea su trabajo desde una nueva óptica, que traspasar el conocimiento proveniente de años de experiencia a una persona recién llegada quien nunca ha ejecutado el trabajo en cuestión.

No es necesario renunciar a la experiencia para alcanzar la creatividad. Las herramientas de Simplificación del Trabajo nos ayudan a darle una nueva perspectivas a las personas experimentadas.

Si se desea involucrar en el proceso de mejora a personas con poca o ninguna experiencia directa, se debe incluir a los veteranos conocedores del trabajo a profundidad. Seguramente, las ideas del recién llegado también están basadas en su experiencia previa, al igual que las ideas generadas por los veteranos. Sin el conocimiento de los veteranos, las ideas de los recién llegados se referirán al trabajo de manera superficial y burocrática. Frecuentemente, harán énfasis en el equipamiento. La calidad de los productos y servicios declina en la medida en que la organización enfatiza este aspecto del proceso. Después, cuando los viejos cronómetros sean desechados, estos cambios se harán irreversibles. Las premisas burocráticas se institucionalizan y, eventualmente, los empleados se alienan por la falta de reto en sus procesos de trabajo.

El discernimiento y la experiencia acumulada de los empleados es demasiado importante para limitarse al equipamiento. Podemos construir procesos más detallados para hacer mejores trabajos: aumentar la calidad, tratar de los clientes de manera más personal, obtener mucho más, más rápido y a menor precio. Simultáneamente, nuestros empleados pueden sentirse orgullosos de sus logros y de la prosperidad que han alcanzado por ellos mismos. La clave es comenzar con el conocimiento que ya se posee y llevarlo mucho más allá. No ignoramos la sabiduría acumulada para comenzar de nuevo. La Simplificación del Trabajo nos ofrece una metodología para saber cómo hacerlo.

## La Simplificación del Trabajo

La Simplificación del Trabajo es la aplicación organizada del sentido común. Se alcanza a través de la recolección y organización de hechos relacionados con el trabajo y su despliegue. De esta manera, la forma de realizar el trabajo puede ser cuestionada y mejorada, utilizando el conocimiento de las personas. El mejoramiento puede conllevar a eliminar procesos completos o sólo las partes necesarias, combinar tareas, cambiar la secuencia en que son realizadas las tareas, cambiar el lugar donde se realizan, cambiar a las personas que las realizan y cambiar la forma en que se realizan (*de estos cambios, los beneficios más grandes y a menor costo, se obtienen al eliminar lo que no es necesario. Por otro lado, los costos más grandes y la pérdida de beneficios más frecuente son el resultado de cambiar la forma en que las tareas se realizan.*)

Existen muchas formas de mejorar el trabajo, pero el potencial más grande para el mejoramiento se alcanza cuando nos enfocamos en el proceso. Enfocamos el proceso cuando registramos la forma en que se realiza el trabajo, paso a paso, en secuencia. La clave está en considerar lo siguiente:

1. ¿Qué es lo que realmente estamos registrando?
2. ¿Cuán detallado se registra?

Registramos los pasos para realizar el trabajo al poner nuestra atención en el elemento físico que se está trabajando. La mayoría de las veces estos elementos son documentos (en diferentes etapas de edición) o materiales (en diferentes etapas de conversión como convertirse en un producto terminado). Ocasionalmente, podemos diagramar a las personas (un paciente en un proceso de hospital o un prisionero en un proceso legal, etc.). Al diagramar el trabajo en sí mismo, nos enfocamos en la misión de la organización y evitamos distraernos con otros elementos que están por alcanzar.

El nivel de detalle de nuestros diagramas debe llegar hasta las tareas del trabajo, sin entrar en cómo las tareas son ejecutadas. Por ejemplo, registramos a una persona completando un formulario (una planilla de aplicación, una orden de compra, una factura, una tarjeta de diagnóstico de un paciente, etc.), pero no registramos el detalle de las entradas individuales ni las destrezas que llevaron a conocer cómo hacer esas entradas. Registramos la realización de una cirugía o la evaluación de un producto pero no tratamos de aprender y registrar las destrezas del cirujano o del inspector. Esa información estará disponible, en la medida en que la necesitemos, durante las sesiones de mejoramiento y gracias a la participación del empleado.

**Símbolos** – El registro se hace fácilmente a través de la utilización de símbolos que descomponen el trabajo en pasos, disponibles en categorías comprensibles. Estos símbolos ayudan a preparar un diagrama que permite ver el trabajo en pasos ejecutables y proporciona al equipo de mejoramiento un lenguaje común muy necesario.

Debido a su simplicidad, los símbolos pueden ser aplicados en cualquier tipo de trabajo: legal, agricultura, medicina, finanzas, investigación, etc. Es indiferente si la persona que llena un formulario es un empleado de una fábrica o un científico nuclear, un contador o un representante de ventas. Los símbolos simplemente muestran que los datos son introducidos. Es indiferente si el producto se entregó en un depósito, en una corte o en un salón de operaciones, o en el Palacio de Buckingham. Los símbolos simplemente muestran lo que se mueve.

Los símbolos están concebidos de tal manera que no dejan fuera ninguna porción del trabajo ni se solapan. A continuación las diferencias entre los símbolos:

- Un elemento puede estar en movimiento o estático. Si está en movimiento el símbolo es una flecha. El resto de los símbolos son estáticos.

## La participación del empleado y la simplificación del trabajo

- Entre los símbolos estáticos está el triángulo el cual significa que nada está ocurriendo. En el resto de los símbolos algo está ocurriendo.
- La diferencia entre hacer el trabajo o revisar el trabajo es la diferencia entre un círculo y un cuadrado y,
- Si un círculo está relleno en color negro, significa que el trabajo está originando un cambio físico en el elemento que está siendo diagramado.

Estos símbolos (ver figura 1) son mutuamente exclusivos, exhaustivos y universales, cualidades que les dan un inmenso poder como categorías para descomponer el trabajo. Su simplicidad, además, asegura una descripción del trabajo en términos que pueden ser fácilmente comprendidos. Las personas que buscan el entendimiento mutuo y la resolución de sus problemas no pueden pedir más (*desafortunadamente, las personas no siempre son serias en referencia al logro del mejoramiento para tener éxito y, algunas veces, quieren destacar en lugar darse a entender. Las técnicas de Simplificación del Trabajo son especialmente apropiadas para aquellas personas que prefieren obtener resultados.*)

La mayoría de las personas aprenden los símbolos rápida y fácilmente. Sin embargo, dibujar diagramas de procesos requiere más que simplemente listar los pasos ya que, por lo general, realizar el trabajo implica múltiples flujos interrelacionados. Para adaptar múltiples flujos, dibujamos nuestros diagramas horizontalmente, utilizando una etiqueta para asignar cada elemento en una línea separada y aplicando varias técnicas de despliegue para indicar las interrelaciones. La figura 2 es un ejemplo de una parte de este tipo de flujograma. En él se muestran todas las técnicas de despliegue necesarias para diagramar los procesos de trabajo. El hecho de que una persona puede leerlo sin recibir previamente un entrenamiento especializado habla por sí solo de su potencial.






Estos diagramas de procesos hacen que las oportunidades de mejoramiento sean tan evidentes que los cambios pueden ser una realidad (*desafortunadamente, algunos gerentes no están listos para ello*). Adicionalmente, estos diagramas de procesos pueden prepararse rápidamente. Cuando una persona se familiariza con las técnicas de diagramación, en un día puede diagramar procesos con cientos de pasos que involucran numerosos elementos (*Se asume que la persona que prepara los diagramas tiene acceso inmediato a los trabajadores y cuenta con su disposición de cooperar*).

FIGURA 1

Símbolos para la Diagramación de Procesos




Estos símbolos están basados en los primeros símbolos creados por Frank B Gilbreth y que luego fueron adaptados por Ben Graham, Senior para ser utilizados en el procesamiento de información. Ellos responden al estándar ANSI Y15.3M con las siguientes excepciones:

- La operación “Modificación”, la cual distingue los pasos de fabricación o manufactura de valor añadido, fue utilizada por Frank Gilbreth pero se omite en el estándar.
- El símbolo “Destrucción” se añadió recientemente. Se originó en la empresa Texas Instruments en los años 50.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Transporte	El <i>Símbolo de Transporte</i> representa el movimiento de un elemento de una área de trabajo a otra. No se debe utilizar en pequeños movimientos que ocurren dentro de la misma área de trabajo. Su propósito es el de mostrar el traslado del objeto diagramado cuando los empleados no están en contacto cerca físicamente mientras trabajan. Frecuentemente, estos movimientos requieren tiempo y son costosos.
	Demora/ Espera	El <i>Símbolo de Demora o Espera</i> representa un lapso de tiempo en el que nada ocurre al elemento que está siendo diagramado. El analista decide según su propio criterio el lapso de tiempo que se desea diagramar. Se deben mostrar las incidencias de Demora o Espera que consumen una cantidad de tiempo significativa y cómo éste puede variar para los diferentes procesos.
	Inspección	El <i>Símbolo de Inspección</i> representa la revisión del objeto diagramado para determinar si está “correcto”. El <i>Símbolo de Inspección</i> no se utiliza cuando la inspección se limita a un trabajo de revisión consciente al efectuarlo. El objetivo de este símbolo es mostrar tareas que son específicamente de inspección del trabajo con el objetivo de corregirlo. Frecuentemente, a los símbolos de inspección lo siguen acciones correctivas rutinarias (los “ángulos rectos” del cuadrado nos recuerdan inspeccionar para ver si el elemento esta bien”).
	Manejo	<i>La Operación de Manejo</i> representa el manipular, seleccionar, guardar, clasificar, cargar o descargar, y cualquier tipo de actividad que no implique cambio de información. Incluye la incorporación física o electrónica de papel (ejemplo, adecuación a través de documentos electrónicos, ventanas de aplicaciones, etc.). Este símbolo es más común que cualquier otro en los diagramas.
	Modificación	La <i>Operación de Modificar</i> representa un paso que agrega valor en un proceso productivo. Se le añade valor al producto mediante su <i>modificación física</i> a fin de obtener un producto terminado.

VALOR  
Productos

## La participación del empleado y la simplificación del trabajo

Documentos		Origen	El <b><i>Símbolo de Origen</i></b> se utiliza cuando un documento recibe información por primera vez. Este símbolo añade valor a un elemento de manera total o parcial. Los <b><i>Símbolos de Origen</i></b> nos ayuda a identificar los numerosos elementos requeridos para completar una transacción y a menudo llevan a una mejora significativa de la productividad acompañada de una reducción de errores al reducir el número de veces en que la información debe ser re-escrita.
		Adición/ Cambio	El <b><i>Símbolo de Adición o Cambio</i></b> se utiliza cada vez que se añade o se modifica información a un elemento una vez que éste ha sido creado. El <b><i>Símbolo de Adición o Cambio</i></b> , junto con el <b><i>Símbolo de Origen</i></b> , cubren todas las instancias en que cambia la información y así cubren todos los pasos de valor agregado en los elementos diagramados en procesos informativos.
		Destrucción	El <b><i>Símbolo de Destrucción</i></b> representa una actividad que hace que un elemento deje de existir. Su propósito es mostrar las actividades de eliminación que están incorporadas en un sistema.

## **Manteniendo el contacto con la realidad**

La Participación de los Empleados y la Simplificación del Trabajo nos proporciona un camino directo entre la realidad y la decisión. La participación de los empleados nos ofrece un sólido contacto con la realidad. Por otro lado, los diagramas de proceso ofrecen a las personas experimentadas las perspectivas que necesitan para descubrir formas totalmente nuevas de realizar el trabajo que son tan realistas como radicales.

Recientemente, muchas organizaciones han comprometido grandes inversiones y altos ejecutivos apoyan los esfuerzos de la reingeniería. Desgraciadamente, algunos de estos esfuerzos no más conjeturas dañinas, cuyo insignificantes porcentajes de éxito así lo reflejan. Algunos, se vieron obligados a adivinar porque no incluyeron a las personas que verdaderamente están en contacto con la realidad del trabajo. Tal vez, de manera intencional, evitaron involucrarlos porque su principal objetivo era librarse de ellos. Otros, se vieron obligados a adivinar porque fallaron al diagramar los procesos o sus flujogramas son muy abstractos. *Podrían haber fallado en su diagramación porque pensaron que tomaría mucho tiempo o porque sólo diagramaron lo que sabían que era superficial o porque no pudieron tener acceso a la información para diagramar adecuadamente sin la ayuda de las personas que ellos trataron de desechar.* Los motivos que los llevaron a adivinar no tienen importancia. Ellos rompieron la cadena entre la realidad y la decisión, fracasaron.

Durante cientos de años, las personas han tratado de tomar control de la realidad para decidir sobre cambios en su vida. Algunos no están de acuerdo en vivir de la fantasía, convencidos de que sólo la verdadera realidad produce resultados confiables, mientras que la fantasía construye un futuro en el que no queremos vivir ( frecuentemente esto es lo acertado). Estas personas tienden a ser cínicas e imponer su punto de vista. Otros recomiendan ignorar la realidad, igualmente convencidos de que soltar es la llave de la creatividad mientras que dominar llevará a decisiones inimaginables ( frecuentemente es acertado). Estas personas se orientan hacia la popularidad e irresponsabilidad. Ambas posiciones no valoran la genialidad de ser humano mientras toman control sobre la forma de producir resultados insatisfactorios.

La Participación del Empleado en la Simplificación del Trabajo combina el dominio firme de la realidad con la dramática penetración que proviene del tratamiento acertado de un problema, para alcanzar su solución. Entonces, ¿Por qué más personas no lo hacen? (*¿Por qué las personas no comen bien y se ejercitan si saben que es mejor para su salud?*). El catálogo de razones por las cuales falla la cooperación y la imaginación es larga y defraudante. Incluye miles de ideas que desestiman a las personas, pretenden tener un control estricto sobre el crédito de las ideas y sobre la riqueza que ellas originarán, etc. Sin embargo, el catálogo de razones para hacer esto no necesita ser muy grande. Nosotros somos capaces de hacerlo. Ahorra tiempo, nos beneficiamos del ingenio y la creatividad de más personas y es una forma muy buena de vivir y prosperar juntos.