

Simplificación del Trabajo: Una Herramienta Gerencial Vital

Por Allan H. Mogensen, 1901-1989

Una de mis experiencias más gratificantes en este negocio ha sido la de observar los progresos logrados en la simplificación del trabajo. Dios sabe que, aún con la automatización y los computadores, siempre parece existir un monto desordenado de papeleo en las organizaciones industriales y, especialmente, en el gobierno. En realidad, hablando en términos comparativos, creo firmemente que estamos ahorrando centavos en la planta, mientras malgastamos grandes sumas en las oficinas. Ben Graham, Jr. concuerda con este punto de vista y está haciendo algo al respecto. Ben es un miembro muy antiguo de mi personal de Sea Island y un consultor en numerosas organizaciones que utilizan su experticia para lograr que el trabajo administrativo sea más eficiente.

Cuando Ben Graham, Sr. murió de cáncer en enero de 1960, dejó un gran vacío. Adicionalmente a su trabajo en el Standard Register, fue un baluarte de nuestro personal en Lake Placid, cuyas soberbias presentaciones merecieron elogios de los delegados. Sin embargo, gracias al vibrante espíritu de Lillian Gilbreth, la familia Graham continuó su labor. Lillian contactó inmediatamente a la esposa de Ben, Gladys, y la convenció de que ella y Ben Jr. debían proseguir el trabajo de Ben.

Recuerden, fue Lillian, 36 años antes, quien, sin titubeo ante la tragedia, adoptó el trabajo después de la temprana muerte de su esposo Frank. Como resultado de las sinceras instancias de Lillian y con el apoyo sólido de su madre, Ben Jr. recobró todos los dominios y se convirtió en un baluarte por sus propios esfuerzos.

Ben escribió en su libro *The Amazing Oversight*: "En 1776, esta nación era 90 por ciento agricultora. Actualmente, menos del 3 por ciento de nuestra fuerza laboral proporciona las materias primas para alimentar y vestir a nuestra población, así como a una gran cantidad del resto del mundo. No ha existido un mejor ejemplo de mejoramiento de productividad en la historia de la humanidad. Nuestro ingenio en la granja se ha 'liberado' de más del 86 por ciento de nuestra mano de obra nacional y la hemos puesto en uso. Nuestro estándar de vida así lo demuestra."

"La mayoría de las personas se 'liberaron' del trabajo agrícola, ingresaron a trabajar en la industria y llevaron su ingenio con ellos. Pronto, nuestros métodos de producción se convirtieron en un modelo para el mundo industrial. Hemos automatizado nuestras fábricas y nuestra tecnología y destreza han continuado avanzando, colocando al hombre en la luna, equipando las flotas aéreas comerciales del mundo, abriendo puertas tras puertas en electrónica, etc."

"En 1971, la fracción de personal administrativo de oficina de la fuerza laboral de Estados Unidos (la cual está creciendo a un promedio de dos y media veces del promedio de la fuerza laboral total), se convirtió en la porción mayor de la fuerza laboral. Actualmente, es 20 por ciento mayor que el grupo de operadores, el cual ocupa el segundo lugar. Sólo hace una generación, la porción clerical ocupaba el cuarto lugar".

"Como sociedad, hemos manejado las actividades del campo y la fábrica pero nuestro desempeño en la oficina generalmente es desorganizado, improductivo y, a menudo, contraproducente. El resultado ha sido la declinación de la productividad nacional y la erosión de nuestro estándar de vida. Es tiempo de enfrentar las realidades del trabajo de oficina y proponerse a dirigir este trabajo. Esto significa dirigirse a los aspectos básicos y, paso a paso, edificar nuestro sentido común e ingenio dentro de nuestros sistemas de papeleo".

Los logros de Ben en el Bureau of Drugs (ahora Biologics Center for Drugs and Biologics), ejemplifica el valor de la simplificación del trabajo y enfatiza la utilidad de los gráficos de procesos para identificar y corregir la moción de desperdicio.

El Dr. Richard Crout dirigió el Bureau of Drugs de marzo del 73 a julio del 80 y, en 1974, contrató a Ben para ayudar a combatir el crecimiento del papeleo que estaba extendiéndose a un promedio alarmante. El Bureau estaba realizando un trabajo importante, certificando solicitudes para un flujo voluminoso de drogas a ser utilizadas comercialmente. Este proceso era tedioso y complejo y requería una gran cantidad de documentación en triplicado. En un caso, se utilizaban hasta dos toneladas de papel para un solo proyecto. Se acumulaban los papeles en cajas que se amontonaban en un estado de gran desorganización y confusión.

Era difícil localizar documentos y la búsqueda de ellos se traducía en pérdida de tiempo. La moral sufría, no sólo entre el personal de oficina, sino también entre el de los científicos y administradores.

No fue sorprendente para Ben que las entregas al Bureau se extraviaran algunas veces y que un requerimiento de revisiones completas de solicitudes de ingreso de drogas en el lapso 180 días no siempre se lograba. De hecho, no existía una progresión ordenada o chequeo de la entrega de un paquete. Esto no quiere decir que el Bureau estaba lleno de incompetentes. Lejos de esto, el centro del problema era el proliferante número de solicitudes para aprobación de nuevas drogas y los desconcertantes requerimientos administrativos envueltos para manejarlas. No era inusual que una sola solicitud "produjera" 15 o más cajas de documentos, incluyendo cartas de solicitud y material anexo.

En 1970, se efectuó una encuesta gerencial pero carecía de suficiente detalle para aliviar la situación y apoyar soluciones viables. Así que, bajo el remarcable liderazgo del Dr. Crout, se estableció una fuerza laboral encabezada por personas que consideró entusiastas y orientadas a tomar decisiones. Al mismo tiempo, Ben Graham ingresó y se convirtió en la "fuente de la luz", por así decirlo, proporcionando su experticia de prueba de tiempo. Inmediatamente, Ben comenzó a trabajar con la fuerza laboral especial y dirigió la creación de flujogramas que rastreaban el paso de los documentos a través del Bureau. El objetivo inmediato era identificar cada documento, quién lo originaba, dónde se archivaba y cómo se dirigía de un lugar a otro.

El reducido grupo de Ben y los líderes de la fuerza laboral, explicaron cuidadosa y detalladamente lo que debía hacerse y solicitaron ideas de todo el personal. Seguidamente, comenzaron a recolectar datos de los empleados en todos los niveles, con el fin de desarrollar un flujograma del progreso del papeleo.

Los gráficos se completaron en cinco semanas y proporcionaron la revisión más detallada jamás conducida en el Bureau. Sorprendentemente, los gráficos midieron un total de 185 pies de longitud. Eran muy complejos para que un solo individuo los comprendiera, así que 35 personas entrenadas por Ben en la lectura de gráficos evaluaron esta exhibición intrincada y crítica. Trabajando en pequeños grupos, efectuaron tormentas de ideas sobre secciones asignadas y se les pidió proporcionar resultados y recomendaciones después de cinco semanas.

Desde el comienzo, se identificaron los mejoramientos rápidamente y se listaron más de 100 recomendaciones, virtualmente todas ellas envolviendo la eliminación de las acciones clericales existentes. Luego, los grupos siguieron insistiendo en mejorar los gráficos, dibujar y re-dibujar los pasos, proponer soluciones para doble chequeo, identificando las áreas problemáticas y graficando sólo aquellos movimientos considerados absolutamente esenciales.

Principalmente, el resultado de este esfuerzo fue la descentralización del archivo de documentos. Como resultado, se crearon ficheros de "historia" para cada documento, permitiendo la localización inmediata de un documento o una solicitud de aprobación de drogas en la secuencia de procesamiento. Se almacenaron los documentos en una forma más lógica y organizada. En consecuencia, no sólo se recobraban los documentos más rápidamente, sino que también se disponía de un cuadro comprensivo de la carga de trabajo del Bureau y se convirtió en una valiosa herramienta gerencial.

Como resultado, el flujo masivo de papeleo recibió un tratamiento mucho más ordenado. El mejor control de los documentos se volvió inherente al sistema. El tiempo requerido para que un científico obtuviese un documento se redujo de dos días a cerca de quince minutos. El archivado y tipeado del volumen de trabajo decreció drásticamente. Donde existían 50 formularios, sólo ocho eran ahora necesarios y, quizás lo más importante, el tiempo de procesamiento se redujo dramáticamente, por debajo del período inalcanzable previo de 180 días.

Así que el Bureau obtuvo logros, a pesar del incremento persistente de volumen de trabajo. El ahorro inicial logrado con el esfuerzo fue de US\$ 750.000 y los recurrentes se estimaron en US\$ 250.000 anuales.

El Dr. Clout enfatizó que el logro en eficiencia estuvo acompañado por un incremento en la moral. Los empleados pronto sintieron que invertían su tiempo en trabajos más productivos. Un sentido de participación en el mejoramiento de las prácticas del trabajo elevó el espíritu.

Una película que mostraba la aplicación de la Simplificación del Papeleo en el Bureau of Drugs, ayudó a otras organizaciones a visualizar esta exitosa historia.

Ben ha viajado extensamente alrededor del mundo, ayudando a empresas a lograr lo que alcanzó el Bureau of Drugs. Él sabe, igual que yo, que el campo todavía está muy fértil para la simplificación del papeleo. De hecho, aún con la aparición de la automatización, los computadores y las comunicaciones electrónicas, la industria y el gobierno procesan actualmente más 'copias impresas en papel' que nunca. Hay espacio abundante para modernizar el flujo de papeleo e incrementar la productividad del personal de oficina.

Como lo expresó en un artículo que Ben escribió con R.F. Weaver, quien era gerente corporativo de Industrial Engineering, RCA Corporation, "La clave para mejorar la situación del papeleo está en la relación entre el trabajo y las personas que lo realizan. En la medida en que el trabajo se considera degradante y por debajo de la dignidad de seres humanos alertas y capaces, éste originará desempeños mediocres. Retorne el orgullo al trabajo y ayude a las personas a utilizar su ingenio en tareas de mejoramiento de aquellas características del ambiente clerical que los han estado desalentando. El papeleo debería cambiar gradualmente, de monótona rutina a comunicación eficiente entre seres humanos alertas e inteligentes".

Reiterando aquellos puntos que he tratado de lograr estos años, el artículo enfatizó la necesidad de:

1. Tratar a los empleados de oficina con respeto.
2. Esperar e insistir sobre el orgullo hacia el desempeño de las habilidades en el ambiente de trabajo.
3. Respetar la fuerza del personal de oficina y tratar de utilizar su experiencia en el mantenimiento y rediseño de sus sistemas.
4. Evitar cualquier tentación de crear sistemas que son más complejos e intrincados que las personas que operarán con ellos.
5. Dejar de diseñar sistemas a "toda prueba" y de asignar culpas a los errores del personal por faltas sistemáticas. Los sistemas a "toda prueba" requieren cantidades exorbitantes de chequeo y re-chequeo, con ninguna utilidad. Diseñe sistemas para gratificar a las personas por el mejoramiento y la eliminación de problemas, ya que éstas nunca son a "toda prueba", pero pueden ser educadas y motivadas para lograr la auto-corrección.
6. No cambie el diseño de sistemas para personas que no saben realmente cómo se realiza el trabajo.
7. Obtenga la participación en el mejoramiento de sistemas de muchas personas, incluyendo gerentes, profesionales de sistemas y personal operativo, quienes, al combinar sus

esfuerzos, puedan brindarle a sus sistemas la dirección de la gerencia, la tecnología de profesionales y el importante sentido común de la experiencia de primera mano.

8. El equipamiento sofisticado de las oficinas es aburrido y sólo promete un alivio temporal. Ajuste primero el sistema y luego introduzca el nuevo equipo.

Cuando Ben Graham, Sr. utilizó por primera vez las técnicas de la simplificación del trabajo para estudiar el papeleo, descubrió que necesitaban adaptarse para ajustar las diferencias básicas entre la fábrica y el trabajo de oficina. Primariamente, esto envolvía la organización de equipos interdepartamentales, utilizando flujogramas de procedimiento multicolumna. Igualmente, añadió nuevas técnicas diseñadas específicamente para el papeleo, incluyendo las técnicas de análisis de datos recurrente y de tipeado, las cuales a menudo mejoran la productividad de los formularios de los negocios porcentualmente en varios centenares.

Como los computadores aparecieron para jugar un importante rol en el procesamiento de información, Ben Graham, Jr. adaptó las técnicas para ajustar todo el proceso de información, independientemente del medio. Igualmente, desarrolló nuevas técnicas para reforzar los esfuerzos de los equipos. Esto tenía que ver con la definición de proyectos, la recolección de datos, el análisis, el cálculo de costos y beneficios, la obtención de aprobación y el manejo de la instalación de los cambios aprobados. Con cada una de estas innovaciones, se observó cuidado en asegurar que las herramientas continuaran apoyando el sentido común para que no interfirieran con éste.

Los Grahams han dirigido cientos de diferentes talleres para proporcionar entrenamiento a personas de más de mil organizaciones. Como resultado, las personas jóvenes, cuyos padres no habían ni siquiera nacido cuando todo esto comenzó, se sientan actualmente frente a computadores generando flujogramas de procedimiento multicolumna y participan en equipos de proyectos interdepartamentales, utilizando las últimas técnicas de simplificación del trabajo para desarrollar sistemas modernos eficientes. Es agradable saber que el sentido común está vivo y funciona en algunas oficinas.