

3. ELIMINACION DE LA BUROCRACIA.

El término Mejoramiento Básico sugiere la última búsqueda por la eficiencia y la efectividad, una ausencia de peso y de exceso de equipaje, el flujo suave y sin restricciones de los esfuerzos y del movimiento. Mejoramiento Básico implica simetría, armonía de elementos y belleza de diseño.

Burocracia, por otro lado, significa lo opuesto. Es el mayor obstáculo de la organización, de la implementación de los conceptos y métodos de mejoramiento del proceso administrativo en la empresa. La burocracia se encuentra por todas partes, aunque no la detectamos. Se debe aprender a buscarla activamente y a reconocerla. Y entonces, es necesario eliminarla.

Burocracia significa algo malo, aburrido, agobiante. Se piensa normalmente en burocracia como departamentos con alteros de oficios para ser revisados o en departamentos con tareas rígidas o reglas incomprensibles. Se piensa en largas demoras en el procesamiento de documentos que requieren múltiples canales y niveles de revisión, requiriendo además múltiples firmas de personas que nunca están disponibles cuando se les necesita. Su existencia parece añadir resistencia al progreso, añadir costo pero muy poco valor real.

La burocracia frecuentemente crea excesiva papelería en la oficina. Los administradores emplean de 40 a 50% de su tiempo escribiendo y leyendo materiales de trabajo; 60% de todo su trabajo lo emplean en verificar, llenar y volver a revisar información, mientras que sólo el 40% es empleado en tareas importantes relacionadas con el proceso. Esta burocracia resulta de la organización o de la personalidad individual y es causada por factores psicológicos como:

- Paranoia acerca de ser culpado por errores.
- Entrenamiento pobre.
- Desconfiar de todos.
- Carecer de trabajo.
- Falta de habilidad para delegar.

- Falta de seguridad.
- Obsesión por revisar y encontrar hasta el más pequeño error.
- Necesidad de sobre controlar.
- No querer compartir información.

Los siniestros efectos de la burocracia son innumerables y profundamente dañinos para la organización y para los esfuerzos de mejoramiento del proceso administrativo. Por ello, es que se debe evaluar y minimizar toda demora, documentación, revisiones y autorizaciones. Si éstas no son absolutamente necesarias, pueden ser eliminadas. Pero, hay que tener precaución con lo siguiente: algunas veces una actividad puede no tener un propósito obvio pero es, de hecho, valiosa para otros procesos en la organización, por lo que no se debe ser demasiado rápido o superficial en la evaluación.

La Burocracia puede ser identificada al hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Se realizan revisiones y balances innecesarios?
- ¿La actividad de inspeccionar o aprobar es trabajo de alguien más?
- ¿Es necesaria más de una firma?
- ¿Son necesarias múltiples copias?
- ¿Las copias son guardadas sin razón aparente?
- ¿Las copias son enviadas a gente que no necesita la información?
- ¿Es la gente o las agencias involucradas las que impiden la efectividad, eficiencia y terminación a tiempo de la ejecución de los trabajos?
- ¿Está alguien dando autorización de algo que ya había sido aprobado anteriormente? (por ejemplo, aprobar la compra de equipo que ya había sido aprobado durante la discusión del presupuesto).

El equipo de trabajo necesita realizar preguntas acerca de cada paso del proceso y después, cuidadosamente considerar las respuestas para encontrar puntos que ayuden al Mejoramiento Básico del Proceso.

La administración debe encarar y atacar la burocracia que ha aparecido en los sistemas de control de la organización. La burocracia en el gobierno y en las organizaciones continúa empeorando. Esas pirámides de papeles deben ser destruidos si la industria quiere florecer. Las copadoras son usadas en exceso, y se tienen demasiados archiveros. Más del 90% de los documentos que se retienen nunca son usados otra vez. Un

buen ejemplo acerca de la burocracia es el siguiente: en 1955, las especificaciones completas para el aeroplano McDonnell Douglas's F-14 eran un documento de dos páginas. En contraste, en 1980 la propuesta para el aeroplano C-17 consistió en 92 *libros* que contenían 13,516 páginas. Es verdad que es necesaria buena documentación -pero el sólo hecho de agregar volumen no la hace mejor.

En la división de manufactura de los Boeing, un equipo atacó el problema de la burocracia en la papelería y de seis manuales dejaron sólo uno que era más pequeño que cualquiera de los otros seis. La IBM de Brasil inició una campaña contra la Burocracia que eliminó 50 procedimientos innecesarios, 450 formas y 2.5 millones de documentos en un año.

Muchas actividades no contribuyen en el contenido de la salida del proceso. Existen solamente como protección o para propósitos informacionales, por lo que los esfuerzos deben ser encaminados a minimizar estas actividades.

El equipo de trabajo debe eliminar la resistencia que se presentará por las varias opiniones y políticas organizacionales. Reducir la resistencia para eliminar la burocracia requiere de habilidad, tacto y una considerable planeación. El impacto de la burocracia en el costo y en el tiempo de ciclo puede ser calculado; su impacto en el cliente interno y externo puede ser explicado. Una vez que el impacto de la burocracia es entendido por todos los interesados, es difícil justificar retener este tipo de actividad. La organización entera debe continuamente eliminar cada ejemplo de burocracia.

La eliminación de la burocracia debe iniciarse con un informe directivo para la administración y los empleados donde se mencione que la organización no tolerará la burocracia, que cada firma de autorización y cada revisión de una actividad deberán ser justificadas financieramente, que la reducción del tiempo de ciclo total es un objetivo prioritario y que cualquier actividad que no agregue valor o demore el proceso será examinada para su posterior eliminación.

Después de realizar un diagrama de flujo del proceso, el equipo de trabajo debe revisarlo, usando un marcador azul para designar las actividades que requieren ser revisadas, aprobadas, de una segunda firma o de inspección. El equipo de trabajo pronto aprenderá a asociar el azul en el diagrama de flujo con burocracia. Estas actividades "azules" serán el blanco para la eliminación.

Los administradores responsables de las actividades de eliminación de burocracia deberán justificar todas las actividades relacionadas con costo y demora. Frecuentemente, un administrador se excusará con el pretexto de que "solamente me toma dos o tres segundos firmar el documento. Eso no le cuesta a la compañía nada". La respuesta que se debe dar a esto es, "Bien, si no lees el documento antes de firmarlo, no hay razón para que lo firmes".

En una compañía que empezaba una campaña de eliminación de burocracia, un grupo de 10 requerimientos de equipo fue procesado por cinco niveles de firmas de aprobación de administradores. Dos de las requisiciones contenían solamente una portada con páginas en blanco en lugar de la justificación escrita requerida. Y esas dos requisiciones fueron aprobadas en los cinco niveles. Este experimento causó un gran impacto en la administración y en la campaña de eliminación de la burocracia.

El costo de las actividades de una campaña de este tipo es alto. Leer y aprobar una orden de compra puede costar al controlador solamente un minuto, pero el proceso para obtener esa firma cuesta mucho más. Veamos el ejemplo de la figura 3.1.

En este ejemplo el controlador necesita justificar las demoras en la orden de compra que adicionan dos días e incrementan el costo en N\$76.00. La pérdida real causada por las actividades burocráticas son siempre más altas que lo que originalmente se estimaba.

La justificación para retener una actividad burocrática requiere algunos datos. ¿Cuántos elementos serán eliminados? ¿Cuánto se ahorra la compañía cuando un elemento es eliminado? Eliminar un elemento no necesariamente significa que habrá ahorros para la compañía, puede resultar lo contrario. Un documento eliminado puede causar más burocracia, más demora y un incremento en costos. Los costos de las demoras en el tiempo de ciclo están basados en la ventaja que el cliente obtiene de el proceso si se entrega el producto más rápido. La justificación que cada actividad burocrática puede tener está basada en la pérdida o ganancia potencial para la compañía. Si se trata de un punto de equilibrio, la actividad siempre deberá ser eliminada.

	Actividad	Tiempo (minutos)	Costo (N\$)
1.	El administrador va a la cabina de materiales por el sobre.	5	18.00
2.	El administrador escribe la dirección de la oficina del controlador y la dirección del sobre.	5	18.00
3.	El administrador deposita el sobre en el correo y regresa a su oficina.	7	30.00
4.	La correspondencia es llevada al cuarto de correo y clasificada y enviada a la secretaria del controlador.	1800	6.00
5.	La secretaria del controlador pone la correspondencia en el archivo del controlador.	4	1.80
6.	Espera que el controlador lea el documento.	800	0
7.	Se lee y se firma el documento.	1	1.20
8.	Se espera a que la secretaria lo procese.	800	0
9.	La secretaria envía el documento.	2	1.00
	Total:	3,424	76.00

Para comprar una pluma (o cualquier otra cosa) en Intel se tomaba 95 pasos administrativos y 12 piezas de papel. Cuando la compañía eliminó la burocracia, la compra tomaba ocho pasos administrativos y una forma. Intel estimó que su proceso de eliminación de burocracia mejoró su productividad en un 30% y le ahorró \$60 millones al año. Esto equivaldría a \$277 millones en incremento en las ventas con lo que Intel generaría \$60 millones en ganancias.