

¡OLVÍDATE DE LO URGENTE!



Capítulo

Quisiera que comencemos con uno de los problemas frecuentes e irritantes, que no es el más importante. Si Bill puede mostrarme como resolverlo, me voy a sentir mucho más inclinado a dedicarle tiempo a estos ejercicios de lógica.

“Bill, antes de que comencemos por los problemas de negocio, me gustaría discutir primero algo que tal vez pudieras llegar a considerar irrelevante. Yo no puedo entender por qué muy frecuentemente las personas llegan a mi con problemas muy fáciles de resolver. ¿Por qué no lo resuelven ellos mismos, en lugar de venir a distraerme?”

“Richard, esto no tiene nada de irrelevante, es una de las cosas que Goldratt denominó ‘los motores de la discordia’.”

“Por favor, no empecemos con la jerga”, me burlo medio en serio.

“Cierto, mejor es si tu me das un ejemplo y arrancamos de ese punto.”

“Esta fácil. Ayer, tuve que llamar a uno de nuestros clientes más importantes para informarle que haríamos un cambio en la lista de materiales de su pedido, algo que no significa un problema de calidad, todo lo contrario. El caso es que se nos agotó ese material específico de su pedido, y nos tomará dos semanas el reabastecer, mientras que podemos ahora mismo sustituirlo con una alternativa mejor y la tenemos disponible ya. Yo estoy dispuesto a incrementar nues-

tro costo un poco, sin subirle el precio, para asegurar que entregamos su pedido a tiempo. De paso, te comento que el cliente estuvo muy complacido.”

“Okey, lo primero es verbalizar el hecho que te irrita o molesta. Hay algunas reglas que seguir: debe ser una frase completa y en tiempo presente, describiendo el hecho, sin una explicación y sin culpar.”

“Bien, veamos, el gerente comercial no tiene un buen proceso para manejar estos problemas. Estoy cansado de decirle que construya un proceso, pero estas cosas me siguen llegando cuando el no esta disponible.”

“Es decir que él no estaba disponible y alguien de producción quería dar inicio a la orden pero necesitaba permiso para sustituir el material.”

“Exacto, no entiendo porque no pueden resolver esto sin tener que involucrarme.”

“Primero, necesitamos el hecho que te molesta.”

“Ya te lo mencioné. El gerente comercial no tiene un proceso adecuado para manejar las contingencias.”

“Esta bien Richard, yo estoy aquí es para ayudar con el proceso. Lo primero, estas señalando a otra persona como responsable del problema, eso es culpar. Segundo, tu afirmación no es el problema, lo que estás mencionando es la falta de la solución que tu tienes en mente. Debes pensar más bien sobre el hecho que te molesta, no sobre lo que tu crees es la solución. Inténtalo de nuevo.”

¡Me arrepiento! ¡Me arrepiento! Tal vez esto no fue una buena idea después de todo. “El hecho es que yo tuve que invertir veinte minutos en algo que otra persona podía resolver. Eso es un hecho, ¿no?”

“Si, eso es un hecho. Vamos a rephrasearlo de tal forma que nos sea útil. Dime que te parece lo siguiente: ‘Frecuentemente debo utilizar mi tiempo para resolver problemas que otros pueden resolver’, ¿representa esta frase lo que te molesta en general de toda la situación?”

“Pues si, cuando no es un material, es un embarque urgente, o el permiso para trabajar sobretiempo. No me gusta estar de niñera de las personas acá en la empresa.”

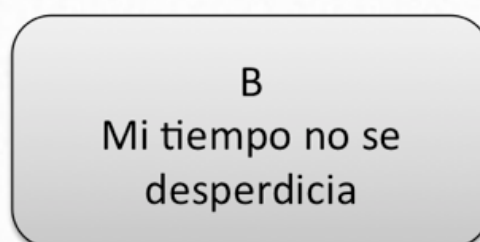
“Okey, el primer paso del proceso está listo, tu has declarado cuál es el hecho. En TOC llamamos a cada uno de estos hechos Efecto Indeseable o EIDE, porque creemos que no es un hecho inevitable de la realidad sino más bien un síntoma de algo más profundo, la causa. Y la causa para un EIDE es siempre un conflicto, tal y como la nube que utilizamos anteriormente. Ahora, lo que necesitamos hacer es construir la nube que nos permita definir claramente el conflicto que hace que este hecho se haga real para ti y te genere la úlcera que estamos tratando en este instante, ¿no es así?”

“Entonces dibujamos las cinco cajas con las flechas y escribimos en ellas, ¿Eso es todo?”

“Se que suena fácil, pero lo simple rara vez es fácil. El paso siguiente es responder a la siguiente pregunta: ¿Qué se daña por la existencia de este hecho? En otras palabras, lo que te molesta es que necesitas algo que no puedes tener por que existe este hecho.”

“¿Qué, no es obvio? Lo que necesito es no andar desperdiciando mi tiempo.”

Bill se mueve a la pizarra y escribe:



B
Mi tiempo no se
desperdicia

“Suficientemente bueno. El segundo paso es responder a la pregunta: ¿Qué acción puede satisfacer esta necesidad? ¿Qué es lo que quieres hacer para evitar estas interrupciones?”

“Ya te lo dije; que el gerente comercial tenga un proceso.”

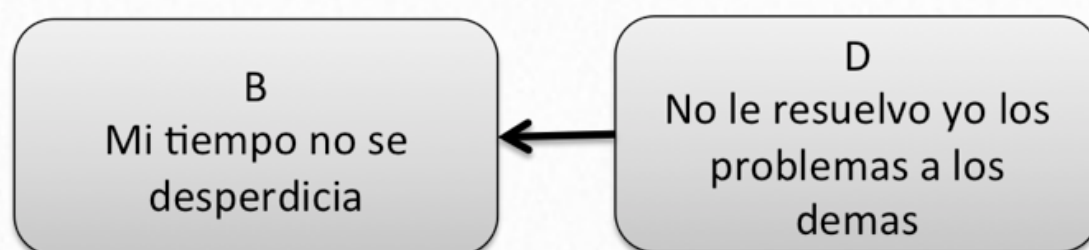
“Tu no puedes tomar esa acción, ¿cierto? ¿Qué es lo que puedes hacer?”

“Tal vez le puedo decir al tipo de producción que espere por el gerente comercial.”

“O dicho de otra forma, negarle la ayuda, dejemos que otros lo resuelvan.”

“Eso mismo, pero no puedo hacer eso.”

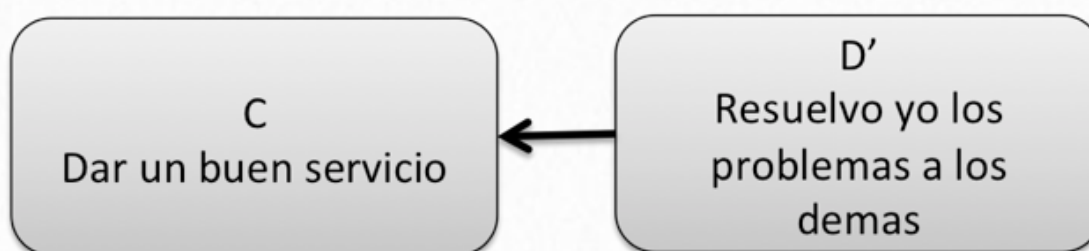
Bill escribe en la pizarra:



“Esto nos lleva al paso siguiente, responder a la pregunta: ¿Qué otra cosa se daña cuando tomamos esta acción continuamente?”

“No puedo hacer eso indefinidamente porque debemos prestar un buen servicio, de otra manera perderemos nuestra participación de mercado y eventualmente hasta podemos quebrar.”

Bill escribe:



“Toma en cuenta que he añadido D' inmediatamente porque en este caso es obvio que intervienes en la resolución para dar buen servicio. El último paso es entender cuál es el objetivo

que no se podrá cumplir si no se pueden lograr satisfacer una o ambas necesidades descritas en B y C. O preguntando, ¿Por qué es tan importante para ti satisfacer ambas necesidades?”

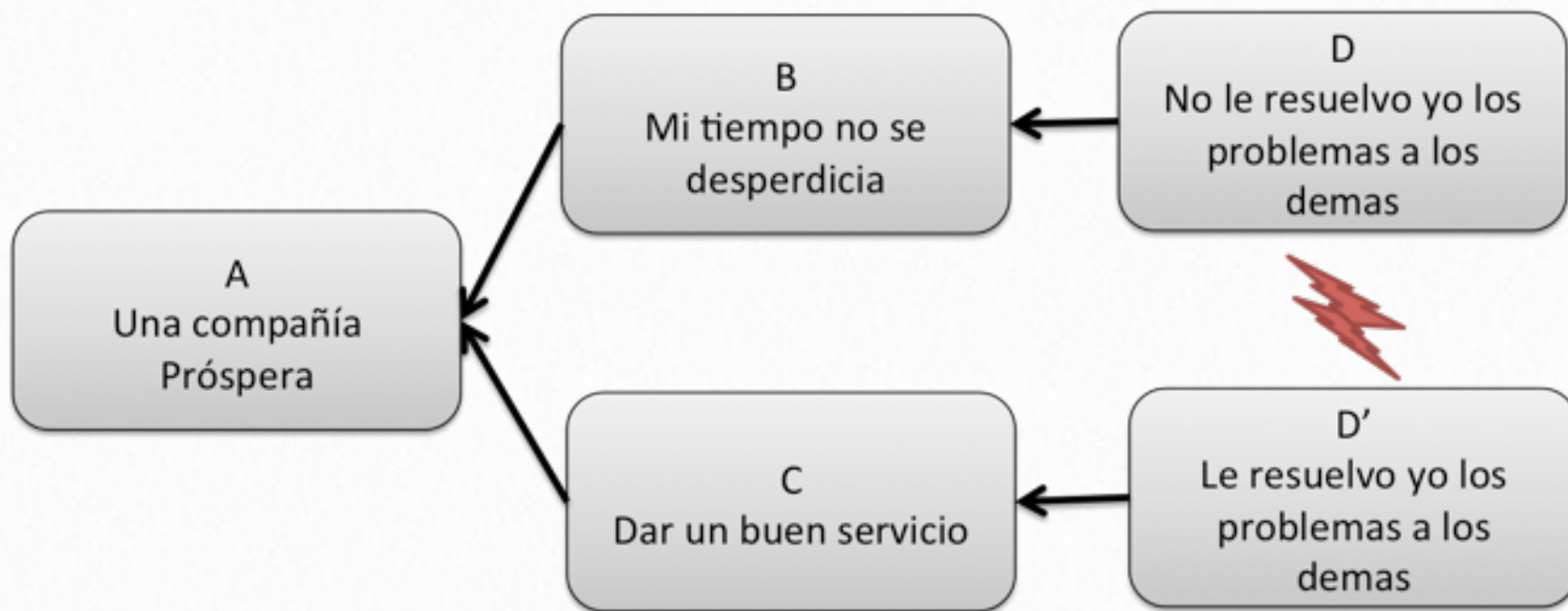
Yo miro las necesidades a medida que Bill las va mencionando; es obvio que un buen servicio es necesario para tener ventas y crecimiento en la compañía. No desperdiciar mi tiempo me hace pensar en el rol de la gerencia. ¿Qué no es acaso tomar decisiones? Tal vez no estoy desperdiciando mi tiempo cuando estoy resolviendo problemas.

“Vamos Richard, di algo. ¿Qué es lo que no puedes lograr si no satisfaces ambas necesidades al mismo tiempo? Veo que estás en una reflexión profunda. Háblame.”

“Estoy preguntándome si es o no una pérdida de mi tiempo cuando resuelvo problemas.”

“¿Cierto que es una buena pregunta? Yo tengo otra relacionada con esa misma. Si tu puedes resolver todo, ¿Para qué necesitas más gerentes?”

“Tienes razón. Necesito tiempo para administrar la compañía, no cada pequeño detalle. Por eso es que necesitamos una organización, una persona no puede hacer todo sola. Okey, ahora lo tengo claro. El objetivo es tener una compañía próspera, esto abarca tanto la operación actual como el crecimiento futuro. Para eso necesito tiempo, para pensar y ejecutar planes bien pensados sin dejar de lado la operación actual.”



“Me gusta tu definición”, dice Bill mientras termina la nube. “Ahora debemos leerla en voz alta para ver si tiene sentido para ti. ¿Te acuerdas como lo hicimos recién?”

Apenas y me acuerdo, “Por un lado yo no quiero resolver los problemas a otros porque –”.

“Espera”, me interrumpe Bill, “es importante leerla correctamente para ver hasta que punto esto se te hace obvio o no. Recuerda de leer de izquierda a derecha y mostrando claramente las relaciones de necesidad que indican las flechas. Para tener A es necesario tener B, y así sucesivamente. Dale, inténtalo.”

Me siento como si estuviese nuevamente en primaria, pero Bill es el experto, voy a jugar su juego. “Por una parte, para tener una compañía próspera es necesario que mi tiempo no se desperdicie. Para que mi tiempo no se desperdicie es necesario que yo no resuelva los problemas de otros.” Se ve lógico.

“Por otra parte, para tener una compañía próspera es necesario dar un buen servicio. Para dar un buen servicio es necesario resolver los problemas de otros.” Estoy empezando a tener esa sensación molesta cuando se me interrumpe con las emergencias porque alguien no está haciendo su trabajo.

“¿Tiene sentido esto para ti?” Bill me observa como si tratara de leerme la mente.

“Verás, si, pero ahora no puedo evitar pensar que alguien no está haciendo su trabajo.”

“Recuerdas lo que te dije sobre culpar? Siempre que te sientas impulsado a culpar a alguien, piensa una vez más. ¿Por qué piensas que estas personas recurren a ti con sus problemas? Porque les encanta molestarte? Más aún, para mostrarte lo incompetentes que son.” Yo se que a Bill le gusta el sarcasmo cuando quiere enfatizar en un punto. Yo le sonríó amablemente.

“Espero que ninguna de estas. ¿Entonces por qué?”

“Richard, ¿no te das cuenta que a nadie le gusta venir a ti con sus problemas, sabiendo lo muy ocupado que estas? La única razón por la que lo hacen es que ellos tienen que rendir cuen-

tas por su trabajo, y ellos quieren que se haga. Esto es lo opuesto de incompetencia; al menos ellos muestran un alto nivel de responsabilidad. Entonces, piénsalo nuevamente, y para eso, te voy a mostrar el próximo paso del análisis.”

Ahora si ya me confundí. Yo pensé que tenía un muy buen entendimiento de lo que estaba sucediendo y cuál debía ser la solución. Ahora no está tan claro y Bill tiene un punto; no puedo decir que ninguna de nuestras gentes es incompetente o negligente.

“Luego de construir la nube y definir el problema, el paso próximo es verbalizar los supuestos y ver cómo podemos invalidar alguno de ellos.”

“Espera, espera, vas muy rápido. ¿Cómo es que esta nube define el problema?” Necesito más claridad.

“¿Qué define un problema? Yo digo que un existe un problema cuando hay hechos de la realidad que son indeseables y difíciles de eliminar. Estas dos características, lo inconveniente y su dificultad para eliminarlos, define un problema. ¿Estás de acuerdo?”

Lo pienso por un momento, es realmente simple. “Entonces si lo puedo resolver fácilmente, no es un verdadero problema; okey, me gusta. Eso es exactamente lo que no me gusta de esta nube en particular; porque las cosas que yo puedo resolver muy fácilmente, no pueden ser resueltas por los gerentes responsables directos.”

“No apures conclusiones todavía. Quiero dejar claro que esta no es una forma de definir un problema, es la única forma. Y la nube es la herramienta para hacerlo. Ya tu viste el proceso, es simple pero no fácil.”

“No pierdas la calma; Yo pienso que es fácil ahora.” Bill se ríe y dice, “Okey, Mr. Evaporador de Nubes, veamos que puedes hacer con lo que sigue. Ahora quiero pongamos nuestra atención sobre los supuestos.”

“Los supuestos son los elementos que sostienen la lógica de nuestros argumentos. Por ejemplo, cuando tu dices que es necesario no desperdiciar tu tiempo para poder tener una compañía próspera, tu estas asumiendo algo. ¿Me puedes compartir qué es?”

“Como te dije antes. Yo no puedo hacer todo en la compañía y necesito un equipo. Además de las operaciones diarias, alguien tiene que pensar acerca del futuro. Se supone que los gerentes de área y yo debemos hacer eso. Yo no puedo hacerlo, y ellos menos, si estamos siendo interrumpidos con pequeñeces tan a menudo.”

“Lo que acabas de decir es profundo. Permíteme elaborar un poco sobre esto.” Bill toma una botella de agua del refri y bebe un sorbo largo antes de hablar nuevamente.

“TOC o la teoría de restricciones se trata de la simplicidad, como la estas experimentando ahora. TOC dice que cada sistema tiene una meta, y no puede entregar más unidades de su meta que las que le permite el elemento con más restricción que tenga. Es como una cadena que no puede resistir más que lo que resiste su eslabón más débil.”

Esto es de sentido común, pero Bill parece estar diciendo algo importante. Me quedo callado.

“Una compañía es una forma particular de sistema, es una organización cuya meta es hacer dinero, junto con otras dos condiciones: satisfacer tanto a empleados como al mercado.”

“Un momentito, antes que objetes permíteme completar un poco más mi explicación. Tu necesitas que el mercado compre lo que haces para hacer dinero, y para poderlas hacer necesitas la colaboración de tus empleados. Aquí incluyo además a los proveedores, quienes te permiten tener materiales para producir, y el ambiente para ser sustentable.”

“Pues tiene sentido”, digo, esto ya no es nuevo. Es más y más frecuente escuchar el mismo discurso acerca de la responsabilidad social de las compañías. Bill lo expresó de manera más simple y me gusta más, porque muestra que eso que llamamos responsabilidad social no

es otra cosa que una condición para poder tener un buen negocio en el largo plazo, no la supuesta caridad que algunos entienden y predicán del concepto.

“Entonces, como cualquier sistema, una compañía tiene una restricción que le impide generar más unidades de su meta global prevista.”

“Te refieres a capacidad limitada o una participación de mercado insuficiente?”, Ahora si me esta interesando esto.

“Si, estos son cuellos de botella temporales en la vida de la compañía. Con el efectivo suficiente puedes aumentar o expandir estos dos. Pero muchos años luego de desarrollar TOC, Goldratt llego a la conclusión que la restricción última de cualquier organización es la atención gerencial”. Bill bebe más agua y mientras yo reflexiono acerca de lo que acaba de decir.

“¿Estas tu afirmando que teniendo más atención gerencial esta compañía podría generar más utilidades?”

“La atención gerencial es limitada. Lo que digo es que mientras la atención gerencial se desperdicie, la compañía no puede prosperar.”

Siento un pinchazo en el estomago. No soy yo nada más, es todo el equipo que desperdicia tiempo día tras día tras día. ¡ Y es tan dolorosamente obvio! Siempre supe que si solo pudiera dedicarle más tiempo a los problemas estratégicos, importantes, la compañía estaría haciéndolo mucho mejor. ¡Maldita sea! Ya no me preocupa el estar dedicando este tiempo con Bill o a este tipo de temas.

“Entonces déjame ver, lo que estás diciendo es que este aparentemente pequeño tópico de resolver los problemas de otros está matando a la compañía!” No puedo creerlo, ¿qué estoy diciendo?.

“No seas tan dramático, Richard, tu compañía lo esta haciendo bien. Me imagino que tu no estás contento, pero el mercado reconoce un buen valor y los accionistas no parecen tener queja alguna.”

“¡Es cierto, pero a qué costo! Todo mi equipo trabaja largas horas y no parece que estuviéramos marcando una diferencia, por lo menos no una significativa, siempre estamos de regreso sobre los mismos rollos cada trimestre, los mismos problemas.”

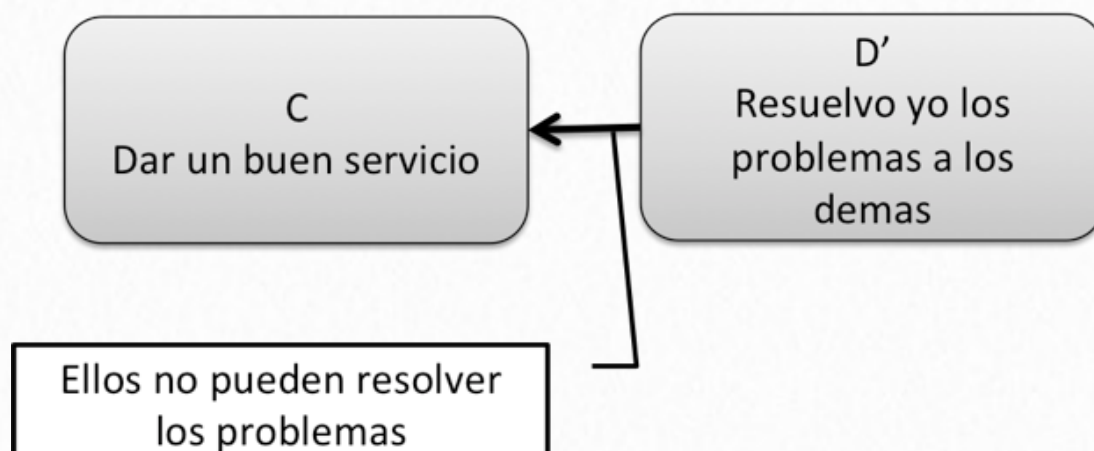
“Okey, suficientes lamentos infantiles”, dice Bill con una sonrisa, “el supuesto en AB es solido. Vamos a poner nuestra atención sobre la flecha que más te molesta.”

“Después de estos últimos cinco minutos odio estar forzado a tener que resolver todos esos problemas, desperdiciando mi tiempo precioso.”

“Okey, preguntémonos, ¿Por qué afirmamos que es necesario resolver los problemas de otros para dar un buen servicio?”

“Esa está fácil; porque ellos no pueden resolver el problema ellos solos.”

Bill escribe en la pizarra:



“Necesitamos más claridad, Richard. ¿Quieres decir que ellos no saben como resolver los problemas?”

“Muy poco probable, es un problema simple, ellos saben que hacer, pero no pueden porque en estas excepciones ellos necesitan hablar con los clientes y las personas de producción no están autorizados a llamar a los clientes. Entiendes el caos que se generaría si dejamos que cualquiera se ponga a llamar a los clientes por cualquier tontera.”

“Entiendo, ¿me permites que refrasee?” Bill es muy cuidadoso con las palabras.

“En mi opinión, el supuesto es ‘existe una desalineación entre la responsabilidad y la autoridad’. Esto explica no solo este caso, y muy probablemente cualquier otro caso donde los gerentes reciben la solicitud de sus subordinados para intervenir y resolver los problemas por los que tienen responsabilidad, pero sobre los cuales no pueden tomar las acciones requeridas. ¿Tiene sentido esto, suena?”

¡Maldición! Otra vez, es tan simple y claro. ¿Dónde está el truco? “Bueno, yo entiendo lo que dices, pero estarás de acuerdo conmigo que la autoridad debe tener sus límites.”

“Por supuesto que estoy de acuerdo. ¿Estás tu de acuerdo que mientras existan estas desalineaciones, tu vas a continuar recibiendo todo este trabajo extra?”

“Ahora que lo pienso, mis gerentes de área, y especialmente el comercial, son los que reciben la mayoría de las interrupciones. Con razón no están dispuestos a discutir las ideas estratégicas. La realidad es que no tienen el tiempo.”

“Entonces puede ser una buena idea si todos ustedes pueden corregir todas estas desalineaciones, ¿correcto?”

“Si, pero son muchas y muy diferentes entre si.”

“Claro, Richard, pero todas ellas tienen en común el elemento de la desalineación, la cuál puede ser descrita con una nube.”

“Entonces, podemos utilizar una nube para detectar la desalineación cuando aparezca y ver como podemos invalidar el supuesto?” Creo que ya lo entiendo.

“Exacto. Usualmente, el supuesto en estos casos de desalineación entre la autoridad y la responsabilidad es debido a una política de la compañía. Ustedes pueden utilizar este proceso para detectar que parte de la política debe ser cambiada.” Luego de una breve pausa, Bill continúa, “Tu me lo acabas de decir, no podemos permitir que cualquiera llame al cliente por cualquier tontera, esto, es una política.”

“¡Lo sabía, sabía que era un proceso que nos faltaba!”, Digo con una gran sonrisa.

“Richard, mi amigo, siempre es una falta de proceso. El problema es que muchas veces los procesos son diseñados de tal forma que la medicina resulta peor que la enfermedad. Este es a la vez simple y efectivo. Sugiero que lo practiques y luego se lo enseñes a tus gerentes, para que cada uno de ustedes pueda cambiar las políticas que están restringiendo a la compañía. Te voy a enviar un artículo que Goldratt escribió para explicar el procedimiento. Te recomiendo que guardes una copia para que te sirva de apoyo en el futuro.”

“¿Las políticas son restricciones?” Ahora si ya Bill me esta confundiendo un poco.

“En nuestra experiencia de muchos años y miles de compañías, existen alrededor, en promedio unas siete desalineaciones por cada nivel jerárquico. Las políticas existen por una buena razón que proviene del pasado. La inercia lleva a que las políticas que no se actualizan puedan bloquear a la organización, restringiéndola, creando una fuente de discordia, desperdiciando el tiempo y atención tuyas y de tus gerentes.”

“Tiene sentido. Nosotros hemos discutido internamente algunos casos que resultan grotescos, pero nadie se ha tomado el tiempo de revisarlos sistemáticamente.”

“¿Has notado cuantas emergencias y urgencias que te interrumpen provienen de estas desalineaciones?”

“Claro, no es la causa de la mayoría, pero es significativo. Eliminando la causa definitivamente va a liberar una gran porción de mi tiempo.”

“Esta es una de las maneras en las que TOC elimina las causas de lo urgente.”

“Ahora puedo ver a lo que te referías con ese email tuyo. Pero hay otras cosas urgentes que no se derivan de esta causa. ¿Qué otros trucos tienes en ese sombrero tuyo?” Estoy utilizando este impulso con la esperanza de que una promesa de más magia como ésta pueda ser posible.

“Sin duda, sin embargo es suficiente por hoy. Te propongo que nos reunamos nuevamente para revisar y discutir otra de las fuentes de lo urgente, y cómo eliminarla. Para eso, voy a necesitar que hagas algo de tarea. ¿Te recuerdas de la canción?” “Relax, I need some information first; just the basic facts, can you show me where it hurts?”

A quien se le puede olvidar Pink Floyd. “Solo espero que no nos pongamos cómodamente tontos al final.”

“¿Por qué, te sientes incómodo ahora?,” dice Bill con una carcajada. “Lo que necesito es una lista de Efectos Indeseables, EIDEs, de las diferentes áreas de la compañía.”

“Okey, ¿Cuándo podemos hacer la próxima sesión?”

“¿Te parece el próximo jueves? Necesitamos por lo menos unas tres horas.”

“¡Tres horas!, Yo no puedo ese día, pero el viernes en la tarde puedo, ese día esta bien para mí y podemos terminar con las cervezas.”

“Hermano, Sabes como venderlo. Hecho, nos vemos el próximo viernes.”