

EL PROCESO DE FOCALIZACION (PRIMERA PARTE)

En la nota anterior se usó un ejemplo sencillo para mostrar la diferencia entre Pensamiento Cartesiano y Pensamiento Sistémico. Se descubrió, además, que la regla de gestión utilizada en nuestras empresas "el máximo rendimiento del sistema se obtiene cuando TODOS sus recursos funcionan al máximo" es una consecuencia de usar el Pensamiento Cartesiano.

Es decir, estimado lector, que la regla "el máximo rendimiento del sistema se obtiene cuando TODOS sus recursos funcionan al máximo" NO ES una ley de la Naturaleza, o una verdad sagrada, sino el resultado de nuestra forma de ver el mundo hasta antes de que apareciera la Teoría General de los Sistemas. Es un ejemplo de hasta qué punto el Pensamiento Cartesiano está arraigado en nosotros.

Si bien se acepta cada vez más el hecho de que nuestras empresas son sistemas, la mayoría de las reglas formales e informales que usamos para la toma de decisiones de todo tipo (gestión, mejora, etc.) y nivel (directivo, gerencial, operativo, etc.) está basada en el Pensamiento Cartesiano.

Quizás podamos, entonces, obtener mayor rentabilidad de una empresa cambiando la forma de "verla" y, en consecuencia, gestionarla. Pero ...

... ¿cómo gestionar una organización según el Pensamiento Sistémico?.

TOC propone un proceso para gestionar una empresa y enfocar los esfuerzos de mejora. Este proceso, conocido como "El Proceso de Focalización", consiste en los siguientes pasos:

Paso 1. IDENTIFICAR las restricciones de la empresa.

Paso 2. Decidir como EXPLOTAR las restricciones de la empresa.

Paso 3. SUBORDINAR todo lo demás a la decisión anterior.

Paso 4. ELEVAR las restricciones de la empresa.

Paso 5. Volver al Paso 1.

Recordemos que una RESTRICCIÓN es "aquello que le impide a un SISTEMA alcanzar un mejor desempeño en relación a su META". Por lo tanto, antes de utilizar el Proceso de Focalización debemos definir cuál es el sistema en estudio y qué meta persigue. En esta nota consideraremos que el sistema es toda la empresa y que su meta es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas.

Paso 1.

IDENTIFICAR LAS RESTRICCIONES DE LA EMPRESA.

Este paso es, en mi opinión, el más difícil ya que normalmente llamamos "restricción" a los síntomas de no usar correctamente nuestro sistema. En general sentimos que tenemos miles de restricciones: falta de gente, falta de máquinas, falta de materiales, falta de dinero, falta de espacio, políticas macroeconómicas, ausentismo, exceso de stocks, etc.

La Teoría General de los Sistemas sostiene que cualquiera sea el sistema y su meta, siempre hay unos pocos elementos que determinan su capacidad, sin importar cuán complejo o complicado sea.

¿Cómo identificar esos elementos?

Ante todo, estimado lector, restricción no es sinónimo de recurso escaso. Es imposible tener una cantidad infinita de recursos. Hay básicamente dos tipos de restricciones:

- Físicas: Escasez de materias primas, una máquina muy cargada, gente con una habilidad determinada, el Mercado, etc. Sólo podemos decir que existen restricciones físicas cuando ya han sido eliminadas las restricciones de Gestión (También llamadas Políticas).
- De Gestión (Políticas): Reglas formales o informales erróneas, no alineadas o en conflicto con la meta del sistema.

¿Qué tipo de restricciones cree Ud. que son más comunes en nuestras empresas: físicas o de gestión? ¿Cuáles cree Ud. que son más fáciles de identificar?.

En la mayoría de las empresas las restricciones son DE GESTIÓN. Como consecuencia de la existencia de restricciones políticas no se puede obtener el máximo provecho de los escasos recursos de la empresa.

Las afirmaciones del párrafo anterior parecen una exageración pero tienen bastante sentido si tenemos en cuenta que las organizaciones son sistemas y que no las estamos gestionando como tales.

El hecho de que existen restricciones de gestión es una muy buena noticia ya que si consiguiéramos identificarlas y eliminarlas podríamos aumentar notablemente la rentabilidad de nuestro sistema sin inversiones importantes de dinero. Y esto nos recuerda la pregunta aún no respondida:

¿Cómo identificar las restricciones del sistema?

TOC propone construir un ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL, que es una técnica que permite explicitar las interdependencias que existen en el sistema en estudio y encontrar los problemas medulares (O restricciones).

Un error bastante típico en Operaciones (Producción y Servicios) es considerar que la restricción es el lugar donde se acumulan los stocks dentro del sistema. Esto no es siempre correcto, sino que depende de las interdependencias que existen. Veamos algunos ejemplos sencillos:

- En un hospital un médico tiene la sala llena de pacientes. Se podría pensar, apresuradamente, que la restricción es el médico. Analizando las interdependencias se descubrió que, una vez que entra el paciente al consultorio, el médico está varios minutos esperando que le llegue la historia clínica correspondiente. ¿Cuál es la restricción? ¿Es una restricción física o de gestión?.

- En una fábrica hay mucho stock de producto en proceso delante de la máquina A y el puesto de ensamble B. Se podría pensar, apresuradamente, que ambos son restricciones. Analizando las interdependencias se descubrió que la máquina A abastece al puesto B de uno de los componentes necesarios para realizar la operación de ensamblaje y que delante de la máquina B hay stock de todos los componentes excepto del proveniente de la máquina A y de otro componente comprado a un proveedor externo. Compramos dice que el proveedor en cuestión no le entrega el componente por falta de pago.

¿Cuáles son las restricciones del sistema? ¿Son restricciones físicas o de gestión?.

Estos sencillos ejemplos muestran que es fundamental explicitar todas las interdependencias que existen en un sistema ya que de este modo se puede descubrir cómo impactan las decisiones de un área o departamento sobre las otras áreas o departamentos. Es fundamental, entonces, hacer el Árbol de Realidad Actual del sistema.