

## Alineación de procesos y objetivos: 6 lecciones del Libro La Meta

Eliyahu Goldratt fue un gurú de la administración, de origen israelí, cuyas obras revolucionaron las ciencias de la gestión de procesos y proyectos. Una de sus más famosos escritos fue la novela “La Meta”, publicada en 1984. En este caso de estudio, Goldratt presenta una historia de ficción en la cual el Gerente de una planta lucha por superar las dificultades a nivel de productividad y eficiencia que están teniendo sus operaciones.

Para apoyarse en este proceso, este personaje principal se pone en contacto con uno de sus exprofesores de la universidad, con quien, a través, de conversaciones basadas en el método socrático, va descubriendo cuáles son las limitaciones y los cuellos de botella que están impidiendo a su planta y sus empleados alcanzar las metas que tienen.

Aunque es una obra muy entretenida de leer, en GHA somos apasionados por adquirir y compartir el conocimiento, por lo cual, en el artículo de hoy les contaremos un poco de su contenido, describiéndoles 6 de las lecciones más importantes que podemos aprender de este caso:

### 1- Enfocarse en el objetivo principal:

Muchas veces sentimos que nuestros esfuerzos al interior de una operación son inútiles, que por mucho que nos esforcemos no vamos a lograr un desempeño realmente sobresaliente en la organización ya que todos parecen tener sus propias prioridades y metas, como un bote en el cual todos están remando hacia destinos distintos. En el caso de nuestro protagonista, una de las primeras revelaciones que él tiene es que las áreas de su planta no tienen clara la meta principal, por lo cual el trabajo se hace de manera desconectada, sin saber realmente las prioridades que deben tener. Para que una organización, área o proyecto funcione correctamente, es importante que el líder sepa cuál es la meta real que se quiere alcanzar y, además, dejar claro a sus equipos el rol que cada área va a fungir para esto.

### 2- Cuellos de botella:

Cuando ya todos tienen claros cuales son los objetivos y las metas reales, es más sencillo hacer una evaluación real de la organización. A través de un análisis detallado de los diferentes engranajes que entran en juego en la cadena productiva, se pueden determinar los cuellos de botella. Este término representa aquellas partes o áreas del proceso en las que se está retrasando el tren de producción. Es importante identificarlas, analizar cuales son las razones por las que se está dando este bloqueo y definir que tiene que mejorarse, cambiarse o eliminarse.

### 3- Pensamiento sistémico:

Tenemos que pensar siempre en cada área y equipo de nuestras operaciones, empresas y proyectos como elementos cuya suma hace parte de un solo sistema. Cada componente añade un valor esencial para el sistema lo cual hace que el producto o servicio final sea más que la suma de todas sus partes. Es importante tener una visión clara de cómo

funciona el sistema, entender cómo funcionan e interactúan entre sí los elementos, en el contexto de esta visión, y poder dimensionar el efecto que puede tener cambios al interior de alguno de estos en el resto del sistema.

#### 4- Medir y controlar

Al entender nuestra meta real y el rol que cumple cada área en la consecución de esta misma, podemos definir cuáles son las métricas que debemos medir en cada eslabón del sistema. Esto es importante ya que esto nos permite concretizar qué tanto las áreas están cumpliendo su parte en la cadena.

#### 5- Mejora continua

Uno de los grandes dilemas a los que se enfrenta el protagonista de la historia es el hecho que su planta no mejoró su productividad a pesar de haber invertido gran parte del presupuesto en unos robots para automatizar ciertas áreas de la cadena. Al analizar esta situación con su profesor, se da cuenta que hicieron esta inversión sin realmente entender qué ventaja darían estos nuevos equipos, si es que iban a dar alguna. En efecto, a pesar de que pensemos que al hacer una gran inversión en tecnología estamos asegurando la mejora continua en nuestras organizaciones, en realidad los cambios y las oportunidades de mejora más importantes se dan en el día a día, y usualmente los proponen las personas que están dentro de estas operaciones.

Tenemos que promover un nivel de empoderamiento en nuestros equipos quienes, al entender el rol que cumplen al interior del sistema, podrán llevar a cabo diagnósticos continuos de sus procesos y tareas a cargo, e identificar modificaciones que añadirían aún más valor al producto o servicio final.

#### 6- Centrarse siempre en el cliente

Muchas veces nos centramos demasiado en nuestras tareas específicas y olvidamos cual debería ser el objetivo fundamental de los miembros de cualquier operación: La satisfacción del cliente. Siempre y cuando tengamos en cuenta ante todo la satisfacción de las necesidades del cliente podremos alinear nuestras metas hacia esto, lo cual asegurará que la consecución de estas se refleje en una organización con éxito sostenible a través del tiempo.

Estas son algunas de las lecciones que nos comparte Goldratt en su libro. La importancia de estas ha sido tal, que esta obra se ha vuelto una lectura obligada para gran parte de programas de MBA y Project Management a nivel mundial. Para saber un poco más de otras metodologías de optimización de procesos, los invitamos a leer nuestro artículo acerca de la metodología Kaizen.