

RESEÑAS DE LIBROS

LA META
Un proceso de mejora continua
Eliyahu M. Goldratt
Jeff Cox
Granica, Estado de México, 2013, 527 págs.

Por Roberto Morales
Cristalerías Chile
Correo Electrónico: roberto.morales.m@usach.cl

Mi memoria es magnífica para olvidar

R.L.S.

No podría estar más de acuerdo con el miope y espléndido autor que acompañó mi adolescencia, Robert Louis Stevenson en su *Isla del Tesoro*; que hoy por hoy debería ser lectura obligatoria en las escuelas de negocios. En una frase que aún preciso en la memoria: *el precio que tenemos que pagar por el dinero es nuestra propia libertad*. En esta línea despejo cual es la meta del célebre y recién desaparecido Eliyahu Goldratt (Israel, 1948-2011): profesor de física y gurú del mundo empresarial y además autor de este best seller. *La meta* pues es el dinero.

¿Porqué un best seller es un best seller?, ¿cómo se fabrica un súper ventas?, ¿dónde se fabrica?. La respuesta a esas simples preguntas por ahora no están al alcance de esta reseña, por otro lado para acercarnos a este libro, la pregunta inmediata es: ¿Porqué *La Meta* es un best seller?, ¿a quiénes va dirigido un libro como este?; hay tantos gerentes o protogerentes (sic) que sufren la megalomanía, (de)presión a la vez adláteres que Alex Rogo: el personaje estándar, gerente de planta estándar que sufre la falta de libertad, por tanto, ceguera permanente, que es capaz de ver la luz a través de Jonah, su antiguo profesor de física y actual gurú de los negocios. Ambos personajes claves en esta narración o novela como la llama y encarna el mismo autor. Jonah es el alter ego del

propio Goldratt predecible. Tampoco me referiré a la calidad de la narración por que para efectos de esta reseña no existen los elementos estéticos que lo justifiquen, en cantidad es probable que supere –alguna vez- los 10 millones de copias vendidas.

La novela tiene cuarenta capítulos narrados en primera persona por el gerente de la planta, Alex Rogo a quién Bill Peach su superior en la compañía UniCo le da un ultimátum: tres meses para que el negocio de beneficios, de lo contrario la planta cerrará, además Alex Rogo sufre de una inminente separación con su esposa Julie, con quién tiene dos hijos, su cargo y sus constantes preocupaciones laborales no le dan espacio ni tiempo a su familia.

Ante dicho escenario Alex recurre a su antiguo profesor de física Jonah, quién a modo de diálogos socráticos (no incluye el elemento moral) va dando señales de ruta a Alex, es decir, más allá de responder las preguntas de Rogo, logra instalar en él la lógica de encontrar por si mismo la verdad (respuesta). El modelo socrático es compartido por el equipo directivo de Rogo, generando con ellos una dinámica colaborativa.

Ante la pregunta ¿Cuál es la meta? Rogo y su equipo da cuenta que existen muchas metas, tras largos cuestionamientos y contradicciones, además de que su mujer Julie se va de casa dejando a Alex con sus dos hijos, da con la meta, la meta es ganar dinero, para ello Jonah focaliza en tres aspectos el análisis de la meta: ingresos (“throughput”) tasa de generación de dinero a través de las ventas (producción no cuenta porque no todo lo que se fabrica se vende), inventarios: el dinero que el sistema ha invertido en adquirir cosas que luego pretende vender y gastos de operación: el dinero que gana el sistema para convertir el inventario en ingresos netos. En esa realidad la clave es el análisis y estimación de la pérdida en los *cuellos de botellas* o las limitaciones del proceso (Teoría de las restricciones) para ello Goldratt propone un sistema de mejora continua basado el algoritmo de los *five focusing step*:

- 1.- Identificar las limitaciones del sistema (cuello de botella)
- 2.- Superar la limitación al sistema (¿qué cambiar?, ¿hacia qué cambiar?, ¿Cómo provocar el cambio?)

3.- Subordinar todo lo demás a la decisión anterior

4.- Elevar la limitación del sistema

5.- Vuelva al paso 1

Luego de la aplicación acelerada del algoritmo, focalizado a los cuellos de botellas identificados, y como predecible epílogo el desdichado Alex Rogo pasó a convertirse en líder exitoso, en el número uno de la corporación, además de volver con su esposa Julie y sus hijos.

En La Meta la corporación que dirige Bill Peach no posee una visión clara que objetivice la misión de cada una de las unidades de negocios que posee, sin idealización no existe compromiso, por tanto su debilidad, como en la mayoría de la organizaciones no está en las personas, ni en los materiales, ni en las máquinas, ni en el tiempo de respuesta, si no en el método, es decir, en el *cómo* se realiza la gestión del cambio en organizaciones sometidas a constantes fluctuaciones del mercado. No hay registro en la novela de esa importante transición, la transición requiere:

- ✓ Metodología comprobada
 - ✓ Prácticas y ajustes
 - ✓ Condición actual
 - ✓ Criterio, disciplina y persistencia
 - ✓ Interiorización y dominio del Método
 - ✓ Desafíos crecientes
-
- ✓ Motivación continua (Reconocer, celebrar nuevos desafíos)
 - ✓ Objetivos y Metas
 - ✓ Indicadores de desempeño
 - ✓ Aprender a desaprender

Una organización, como una entidad viva debe estar en continuo aprendizaje sea de sus propios procesos como de toda la cadena de valor. Por tanto, se vuelve indispensable el

manejo de la información clave, para que ella se transforme en conocimiento efectivo y afectivo de toda la organización. En el modelo de mejora continua de Goldratt sólo este conocimiento está focalizado en un reducido equipo directivo, el cambio al que hace mención el autor es superlativo, en tres meses no hay sistematicidad conciente ni siquiera en el propio Alex Rogo, hay un desvío en la estrategia no una visión sistémica.

La vacuidad de los personajes, es decir, incapacidad de reflexionar sobre su propia condición humana instalando *la cosa* del dinero como la máxima categoría, lo que nos desplegaría otra vertiente investigativa la pregunta por la cosa del dinero. La personalidad escindida de Alex Rogo y Jonah, además la incapacidad de sentir dolor ante la pérdida, ante la pérdida del ocio; tan humano como los sueños y la felicidad. Una “novela” hiperrealista y de horror, diríamos, que afecta a gran parte del mundo *exitoso* y ratifica la calidad de superhéroe al gerente o su referente en la posmodernidad.