

Resumen:

La Meta es una novela escrita por Eliyahu M. Goldratt, y lo que pretende es darnos una visión más innovadora de la empresa occidental.

Para ello, el autor nos sitúa en una planta, dirigida por un empresario llamado Álex Rogo, la cual tiene serios problemas que lleva arrastrando desde hace tiempo, como fallos de producción, retrasos en la entrega de pedidos, material que no pasa los controles de calidad, averías en las máquinas, y problemas entre dirigentes y subordinados entre otros, y si estos problemas no son corregidos en noventa días esta planta, por órdenes de arriba, será cerrada.

Además Álex tiene serios problemas en su matrimonio.

Álex se encuentra desesperado porque no encuentra el modo de salvar esta situación, pero la casualidad quiso que se encontrase con un viejo profesor suyo de Física, el cual, hablando de los problemas de la planta, le plantea unas cuestiones clave a nuestro director, que le hacen cambiar su visión sobre el pensamiento de la dirección de la empresa, que como él siguen muchos empresarios, y que quizá no sea la más adecuada. Este viejo profesor, Jonah, no le aclara directamente las dudas de Álex sino que le hace pensar y que así él saque sus propias respuestas.

En primer lugar cambia su concepto de productividad; ahora productividad para Álex es realizar algo en consecución de una meta, y para ello ahora lo que hace falta es descubrir cuál es la meta de una empresa como la suya, y después de muchas deliberaciones llega a la conclusión de que la meta es ganar dinero, por lo tanto todo aquello que nos conduzca a ganar dinero es productivo.

También con ayuda de Jonah llega a la conclusión de que las variables que inciden en la meta son:

- Los ingresos: dinero que se logra por las ventas.
- El inventario: dinero invertido en aquello que se pretende vender.
- Gastos de operación: dinero que gasta la empresa para transformar el inventario en ingresos netos.

Ahora Álex junto a su equipo aprenden a trabajar juntos, a compenetrarse para, ahora que ya saben cuál es la meta, llegar a ella.

Álex recurre de nuevo a Jonah para que le oriente; de esta entrevista saca en claro que altos rendimientos no conducen a la meta, ya que para ello hace falta emplear mucha mano de obra y crea mucho inventario. Esto les aleja de la meta: reducir gastos, inventario y incrementar ingresos.

Nuestro director vuelve a la fábrica y se lo expone a sus compañeros, peor como no son capaces de proseguir vuelve a acudir a Jonah. En esta siguiente entrevista, Jonah le explica que hay dos tipos de recursos:

- Cuellos de botella: su capacidad es menor o igual a la demanda.
- No cuellos de botella: su capacidad es mayor que la demanda.

También le explica que la producción de la fábrica tiene que ser un poquito inferior a la demanda, en prevención de una situación en la que ésta baje.

Una vez, que Álex y su equipo buscan y encuentran los cuellos de botella, los reorganizan, de modo que conduzcan a aumentar los ingresos, y prescinden de pasar por ellos aquellas piezas que no sean imprescindibles, para ganar capacidad.

Ponen en funcionamiento un sistema de comunicación para saber cuáles son esas piezas imprescindibles y cuales no, y así mismo para informar a los empleados de la situación de la planta.

Las cosas empiezan a ir bien, pero todavía tiene que ir mejor, para lo que ponen viejas máquinas a funcionar, y encargan a otras fábricas que realicen algunas de las funciones que en un principio se tenían que realizar en la planta, para de este modo, ayudar a descongestionar los cuellos de botella.

También ponen en funcionamiento un sistema de recompensas para aquellos que consigan aumentar la producción, y los empleados aportan nuevas ideas.

A pesar de este proceso sigue habiendo problemas, y recurren de nuevo a Jonah, que les expone una regla de oro: la capacidad de un no cuello de botella no depende de sí mismo, sino de cualquier otra restricción del sistema. Esto les lleva a supeditar la producción de los no cuello de botella, a la de los cuello de botella. Para ello actualizaron su sistema de comunicaciones.

Con este proceso, se redujeron los problemas con los productos, con los pedidos pendientes, que ya no sufren retrasos y son de mejor calidad..., lo cual se refleja en los clientes, y también redujeron el inventario.

Álex ilusionado con todo esto, va a presentar informe a su jefe, pero este le exige una mejora del 15% en los resultados de la fábrica. Para ello, llama de nuevo a Jonah, el cual le aconseja dividir el tamaño de los lotes por la mitad, lo que se traduciría en un menor *cash flow*. De este modo, el tiempo que pasa el material dentro de la empresa sería menor, el trabajo tendría mayor fluidez y sería más constante...

De esta manera consiguieron la mejora del 15%, los clientes están contentos con la calidad de los productos, y sobre todo con la rapidez que los ofrecen.

A Álex le llegó la hora de explicar a sus superiores cómo había llegado a estos logros, y hacer que lo entendieran, ya que el proceso seguido se salía de todas las creencias y formas que se habían venido aplicando hasta ahora. Pero una vez más tuvo éxito, tanto que le ascienden y pasa a tener tres plantas a su cargo.

Ahora la cuestión que se plantea Álex es cómo ser un buen director, cómo organizar estas plantas. Para ello vuelve a recurrir a Jonah, esperando que le diera respuestas pero una vez más lo que hace es orientarle con preguntas clave: ¿Cómo se puede vencer la resistencia al cambio? Ya se habían cerciorado de que el sistema tradicional no era el más adecuado, lo que implica que hay que cambiar las medidas financieras. También había que conseguir que el departamento de producción sea un pilar de gran importancia.

Para ello, piensan que sería muy importante la correcta utilización de la información.

Lo comentado, aquí les dio a entender que había que reorganizarse, pero no sabían en base a qué hacerlo, hasta que llegan a la conclusión de que la meta es un *proceso de mejora continua*; ganar dinero hoy pero también en el futuro.

Para ello volvieron atrás para recordar qué pasos habían seguido:

- Saber cuáles son las limitaciones
- Deliberar cómo explotarlas
- Supeditar todo lo demás al paso anterior
- Elevar las limitaciones
- Si éstas se vuelven a repetir volver al paso 1, procurando no provocar otra vez el ciclo

Este equipo ha intentado establecer un orden intrínseco de los hechos, y los científicos demuestran el orden intrínseco de las cosas; la respuesta está en *Sí... Entonces*. Si se da un evento, entonces lógicamente se dará

este otro. Es ahora también cuando se percata de porqué Jonah siendo un científico sabía tanto de empresas cuando no había trabajado nunca en ninguna.

Ahora Álex tiene que desarrollar este razonamiento, como Jonah le había aconsejado, si quiere ser un buen director.

Álex tiene que descubrir cuáles son sus instrumentos de dirección. Después de meditar sobre ello llegó a las siguientes conclusiones:

- Toda organización se creó con vistas a una finalidad, y para lograr esta es imprescindible que todos sus miembros luchen por ella, codo con codo.
- Hay que tener muy claro , para la mejora de la organización, cuál es el eslabón más débil.

A partir de aquí, se dan cuenta de que su limitación era su política. Y de acuerdo con las conclusiones anteriormente sacadas, el procedimiento para cambiarla será el siguiente:

- Descubrirla y saber qué cambiar
- Hacia qué cambiar
- Cómo provocar el cambio

Esto se supone debe saberlo cualquier directivo que se precie como tal, y saber hacerlo sólo, sin necesidad de un Jonah.

Crítica

Visión un tanto turbia, la que me ha proporcionado el autor acerca de las capacidades que debe poseer un buen directivo. Estas creo que son adentrarse en el problema, buscarle soluciones factibles y crear entusiasmo. Como base teórica me parece acertada, no obstante debo recriminar que lo que realmente nos ha mostrado en el libro es una visión poco nítida de estas facetas, ya que Alex Rogo para luchar en contra del ultimátum dudaba sobre cuál era el verdadero problema, dudaba acerca de las posibles soluciones, dando incluso soluciones equívocas, lo único es que imponía entusiasmo a sus miembros del staff.

Además también un buen directivo debe tener estas capacidades por sí solo, y no con ayuda de nadie. Este comentario lo relacionamos con el libro porque Alex se basa en el maestro Jonah.

Un punto a favor al libro acerca último comentario, es que no se puede ser prepotente y creerse autosuficiente cuando realmente no se sabe qué hacer.

Tomando una visión global, debo afirmar que estructuralmente ha sido de mi agrado y que también he apreciado la labor de deducción y razonamiento que realizaban, ya que te hace involucrarte en la historia y pensar cuáles pueden ser las posibles soluciones y conocer el por qué de las no correctas. Saber que los recursos humanos se ven afectados por todo el entorno que nos rodea y, además, tener conocimientos teóricos acerca de cómo calcular y saber cuál es la META a seguir y cuáles son los instrumentos útiles.

La Meta