

EL PROCESO DE FOCALIZACION (TERCERA PARTE)

Al cumplimentar exitosamente los Pasos 1, 2 y 3, ya se obtiene el máximo provecho del sistema. La siguiente pregunta es, entonces, ¿cómo podemos seguir mejorando?

Paso 4.

ELEVAR LAS RESTRICCIONES DE LA EMPRESA.

Para seguir mejorando es necesario aumentar la capacidad de las restricciones. Éste es el significado de ELEVAR.

Ejemplos de ELEVAR las restricciones del sistema son:

- La compra de una nueva máquina similar a la restricción.
- La contratación de más personas con las habilidades adecuadas.
- La incorporación de un nuevo proveedor de los materiales que actualmente son restricción
- La construcción de una nueva fábrica para satisfacer una demanda en crecimiento.

En general nuestra tendencia es realizar este paso sin haber completado los pasos 2 y 3. Procediendo de ese modo estamos aumentando la capacidad del sistema sin haber obtenido aún el máximo provecho del mismo según como estaba definido originalmente.

Dado que, normalmente, el Paso 4 implica acciones que exigen mucho esfuerzo, tiempo y dinero, se recomienda no llevarlo a cabo hasta estar seguro de haber implementado con éxito los pasos anteriores. Esta forma de proceder ayudará, además, a generar más recursos propios para afrontar las inversiones necesarias.

Paso 5.

VOLVER AL PASO 1.

En cuanto se ha elevado una restricción debemos preguntarnos si ésta sigue siendo tal o si ahora existen otros recursos con menor capacidad. Debemos, entonces, volver al Paso 1, comenzando nuevamente el Proceso.

Es importante hacer aquí una advertencia:

¡CUIDADO CON LA INERCIA!. En los pasos 1 a 3 hemos definido las reglas de funcionamiento de la empresa considerando las restricciones existentes en ese momento. Si las restricciones han cambiado se deberán modificar todas esas reglas.

¿Conoce Ud. alguna regla que no ha sido modificada pese a que las organizaciones (Nuestros sistemas) han sufrido cambios impresionantes en el último siglo? ¿Qué me dice de "el máximo rendimiento de la empresa se obtiene cuando TODOS sus recursos funcionan al máximo"? ¿Fueron tontos aquellos que la idearon? ¿O será que, dada la estructura de las empresas de principios del siglo XX, esta regla fue muy efectiva, tan efectiva que ya nunca se la cuestionó pese a los profundos cambios experimentados? ¿Cuánto cree que aumentó la COMPLEJIDAD de las organizaciones en los últimos 100 años?.

¿Se da cuenta, estimado lector, por qué CUIDADO CON LA INERCIA está en MAYÚSCULAS?.

¿Está Ud. seguro de que aquel método o regla de funcionamiento que tantos problemas resolvió en su empresa hace 20 años no se ha convertido en su restricción actual?.

En esta época ya no quedan dudas de que toda organización, si quiere sobrevivir, debe embarcarse en un Proceso de Mejora Continua. La Mejora Continua NO ES GRATIS. El Proceso de Focalización propuesto por TOC está diseñado para ORIENTAR los esfuerzos de mejora de manera de conseguir el máximo impacto en cada momento de la vida del sistema.

PRIMERA ACLARACIÓN

Para evitar los cambios constantes en las reglas, políticas, procedimientos, etc., una empresa que funciona según TOC elige cuál quiere que sea su restricción y trabaja para que siempre se mantenga allí. Es una decisión estratégica de la máxima importancia y de la cual hablaremos en su momento.

SEGUNDA ACLARACIÓN

Esta nota se ha escrito suponiendo que las restricciones de la empresa son físicas. Los pasos 2 y 3 no son aplicables cuando existen restricciones de gestión ya que no tiene sentido, por ejemplo, subordinarse a un criterio de decisión erróneo.

En el caso de restricciones políticas, el Proceso de Focalización consta sólo de 4 pasos:

Paso 1. ¿QUÉ CAMBIAR? (IDENTIFICAR las restricciones de la empresa).

Paso 2. ¿HACIA QUÉ CAMBIAR? (ELEVAR las restricciones de la empresa, etapa de diseño de una solución a la situación problemática).

Paso 3. ¿CÓMO INDUCIR EL CAMBIO? (ELEVAR las restricciones de la empresa, etapa de implementación).

Paso 4. Volver al Paso 1.

El ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL es la herramienta creada para llevar a cabo el Paso 1. La NUBE DE CONFLICTO y el ÁRBOL DE REALIDAD FUTURA son las herramientas creadas para facilitar el Paso 2. El ÁRBOL DE PRE-REQUISITOS y el ÁRBOL DE TRANSICIÓN son las herramientas creadas para facilitar el Paso 3.

Estas herramientas constituyen los Procesos de Pensamiento de TOC, de los cuales hablaremos en notas posteriores.