

## PROLOGO A LA EDICION JAPONESA

© “LA DECISIÓN”. Eliyahu M. Goldratt. 2008

Todo mi trabajo se basa en la convicción de que los conceptos y métodos utilizados en las ciencias duras pueden y deben aplicarse a las ciencias sociales. Uno de estos conceptos, tal como se expuso por primera vez por Sir Isaac Newton, es que la realidad es armoniosa con ella misma (un concepto que se explica en profundidad en este libro). Conociendo que la cultura japonesa está sólidamente basada en la importancia de la armonía - Wa- yo esperaba que, en relación con América y Europa, mi Teoría de las Restricciones, fuera aceptada más rápidamente en Japón. Para mi deleite esta expectativa se cumplió, pero también sucedió algo que no esperaba. La retroalimentación recibida de Japón me obligó a ampliar, de manera espectacular mi comprensión sobre el concepto de la armonía. Esto me demostró mi grado tan limitado de comprensión de mi propia teoría. Permítanme aclarar lo anterior con un ejemplo de muchos.

Una de las aplicaciones de la Teoría de las Restricciones que se está extendiendo rápidamente en el Japón es la aplicación a los entornos de proyectos, denominada Administración de Proyectos de Cadena Crítica o CCPM. Lo que caracteriza los ambientes de proyectos, es un alto nivel de incertidumbre. No es de extrañar que el conflicto medular del ambiente de proyectos sea que, por un lado, para ser confiable el ejecutador (de una tarea) debe incluir mayor seguridad en sus estimaciones de tiempo, pero por otro lado, para ser rápido el ejecutador debe incluir menor seguridad en las estimaciones. La aplicación CCPM, se basa en la constatación de que el ejecutador incluye suficiente seguridad (en realidad, demasiada seguridad), pero el tiempo de seguridad se desperdicia. El error devastador de los entornos de proyectos es la práctica común de utilizar las estimaciones de tiempo como base para juzgar el desempeño. Esta práctica común obliga a la gente a acolchonar cada estimación de tiempo de la tarea, con abundante seguridad (ver explicación detallada más abajo), mientras el conocimiento más básico de estadística señala el hecho de que la seguridad no debe ser insertada a nivel de cada tarea, sino a nivel del proyecto. Para mí, este aparente desfase entre la lógica y las matemáticas por un lado, y la práctica común en el otro, no es armonioso.

Por supuesto, la corrección de este elemento fundamental de falta de armonía conduce a mucho mejor rendimiento, en cualquier entorno de proyectos donde CCPM fue utilizada. Un aumento dramático en el porcentaje de proyectos completados a tiempo, una reducción significativa en el tiempo de entrega de los proyectos, una importante reducción de las horas invertidas en los proyectos y una mejora de la calidad, son testimonios comunes. El mismo tipo de testimonios proceden de Japón, pero también hay una clara diferencia de énfasis. Tal vez la mejor manera de mostrar esto, es a través de una cita de la introducción del segundo libro de CCPM escrito por Yuji Kishira:

A pesar de que hay múltiples casos que documentan "varios cientos de millones de yenes en el aumento de utilidades en unos pocos meses ", muchos de estos no consideran el dinero mismo como el éxito. De hecho, los comentarios de muchos lectores se presentan en las siguientes líneas: "Por supuesto que estoy sorprendido y feliz con el espectacular aumento de las utilidades en tan poco tiempo. Pero mucho más importante para mí, es el crecimiento personal y profesional de las personas. Difundiendo ampliamente el trabajo en equipo, incrementándose la motivación a través de la compañía: ¡siempre he querido que nuestra empresa sea así! "

Cuando desarrolle la solución de CCPM, me concentré en tratar de descifrar la armonía implícita existente en el ambiente de los proyectos – enfocándome en el supuesto errado que causó el conflicto medular que destruyó esa armonía. Pero entonces, tal información me obligó a mirar desde un ángulo diferente. En lugar de buscar la armonía en la situación, en cierto sentido la misma armonía que uno busca en el arte, empecé a mirar la armonía entre las personas. Empecé a estudiar que causa relaciones sin armonía entre las personas y por qué la solución CCPM permite al mismo entorno disfrutar de relaciones realmente armoniosas.

Una vez que empecé a buscar, fue relativamente fácil de descifrar. Póngase en los zapatos de una persona que está a cargo de entregar la tarea en un proyecto. Aún en la industria occidental, el tiempo establecido para completar esta tarea no es dictado desde arriba, sino que su jefe se acerca a usted y pide su estimación de tiempo. Por supuesto, siendo experimentado y por tanto, muy consciente de la incertidumbre implicada en hacer la tarea, usted tiene que considerar que no todo va a ir bien, que se encontrará con algunas dificultades o incluso, más probablemente, con algunas distracciones. "Depende ..." usted intenta explicarle a su jefe. Pero tal respuesta no es lo suficientemente buena, su jefe insiste en una respuesta numérica. Ahora, ¿le daría usted una estimación que tiene un alta posibilidad de fallar (una posibilidad de digamos, 50 por ciento)? No en la cultura occidental. Mi impresión es que ser considerado como un empleado confiable, es aún más importante en la cultura japonesa. Por lo tanto, al estar siendo presionado por un estimado de tiempo numérico, usted no tendrá más opción que añadirle seguridad a su estimación; para elegir un número que usted piensa que tiene una posibilidad razonable de cumplir (más de ochenta o noventa por ciento en función de su personalidad y la cultura de su empresa). Después de alguna negociación con su jefe usted decide un número (usted es consciente de la negociación y probablemente tomó esto en consideración cuando hizo su estimado). Ahora, tome el caso más común, donde las "sorpresas" no fueron demasiado grandes, el caso que tiene alrededor de un 70% de probabilidad de que ocurra. En este caso, usted será capaz de terminar considerablemente antes del tiempo estimado (tiempo acolchonado), y el orgullo de anunciar una terminación temprana de su tarea. Pero, ¿cuál será la repercusión la próxima vez que se exija una estimación de usted? ¿No será más prudente invertir más tiempo para hacer un trabajo minucioso, para asegurarse de que todo está bien revisado?

---

En resumen, utilizar todo el tiempo que está disponible, en lugar de apresurarse a cumplir la entrega antes del tiempo comprometido.

Tome una mirada más global sobre la situación. Con tal comportamiento, ¿qué tipo de relaciones?, ¿qué tanta confianza mutua, usted espera entre la dirección y sus empleados directos?

Ahora colóquese usted, por ejemplo, en los zapatos de un jefe de proyecto. Quiere hacer un buen trabajo, asegurarse de que su proyecto sea terminado a tiempo, dentro del presupuesto y entregando todo el contenido prometido. Pero, en un entorno de múltiples proyectos, usted no está a cargo de las personas que realmente hacen el trabajo. También están trabajando en otros proyectos. La única forma es acercarse a su jefe, un administrador de recursos y convencerlo de colocar a su gente sobre su proyecto. ¿Cómo va a hacerlo? Usted debe darle la impresión de que su proyecto es el más urgente o más importante proyecto. Y tenga en cuenta que todos los demás jefes de proyecto están haciendo lo mismo. ¿Qué tipo de relaciones, de confianza mutua, espera usted ahora entre los recursos y los directores de proyectos?

Usted es ahora un alto directivo. En realidad, es su responsabilidad que los proyectos que su empresa compromete, sean entregados a tiempo. Usted sabe muy bien que los proyectos tienen una tendencia a atrasarse y, por tanto, usted demanda informes periódicos de progresos. Sin embargo, debido a la práctica común utilizada para monitorear el progreso de los proyectos, los problemas reales son enmascarados. Como resultado, la mayoría de los casos, un proyecto que se informó que se movía en el buen camino, de repente comienza a caer y se convierte rápidamente en un gran problema. ¿Qué tipo de relaciones, de confianza mutua, espera usted ahora entre los niveles administrativos medios y altos?

La solución CCPM, remueve la necesidad de agregar seguridad al nivel de la tarea, al mismo tiempo provee prioridades claras e información realista de progreso. No es de extrañar que, en una nación que hace hincapié en la importancia de la armonía, el resultado inevitable de implementar CCPM, el resultado de la eliminación de los motores que promueven la discordia, sea un cambio dramático a un entorno en el que florece la armonía entre todos los empleados.

El énfasis en las relaciones humanas provenientes de Japón, me obligó a darme cuenta de que revelar la armonía inherente de una situación y remover los conflictos que previenen que esta prospere, son las claves para alcanzar el más importante aspecto de la armonía - la armonía entre las personas. Me hice más sensible en aquel aspecto.

Esa sensibilidad agudizada me llevó a una conclusión que, en mi opinión, la mayoría de los japoneses no estarán de acuerdo. Estoy comenzando a ser, más y más de la opinión, de que el afán de tener armonía, deseo que separa a Japón de cualquier otro país que

conozco, es paradójicamente la principal razón por la que la armonía deseada no siempre se logra. También es la razón número uno por qué es tan difícil para mí, como extranjero, entender a las personas Japonesas. Me parece que el afán por la armonía se traduce en un deseo profundo y un modo de comportamiento que trata de evitar confrontaciones.

La prevención de los enfrentamientos es buena, pero no cuando se hace a expensas de la solución de los conflictos existentes. Cuando los conflictos no son resueltos, pero en cambio son empujados bajo la alfombra, ellos no desaparecen. Crecen. Ellos crean más y más frustración. Y la frustración siempre busca una salida. A veces, una salida drástica.

Si estas especulaciones mías son algo correcto, entonces este libro es particularmente importante para los japoneses. Este libro no es sobre la gestión de proyectos, pero uno de las lecciones más importantes del libro, es cómo se prepara a sí mismo para tratar de manera adecuada los conflictos, sin confrontación y sin reprimir la existencia de los conflictos.

### *¿Desea Construir una Ventaja Competitiva Decisiva en unas pocas semanas?*

Si encuentra interesante las soluciones de Teoría de Restricciones le sugerimos que se ponga en contacto con nosotros para planificar una reunión virtual sin costo y sin ningún compromiso, para realizar una presentación corta de nuestros servicios.



Contacto:

Email: [contacto@estrategiafocalizada.com](mailto:contacto@estrategiafocalizada.com)

Teléfono: 593 72843294

Página web: [www.estrategiafocalizada.com](http://www.estrategiafocalizada.com)

Página Facebook: [Facebook/estrategia-focalizada](https://www.facebook.com/estrategia-focalizada)