

## “La Ciencia de la Gerencia”

© El Dr. Eliayhu Goldratt en uno de sus últimos trabajos, 2011

Las organizaciones tienen un número finito de gerentes, y estos gerentes pueden dedicarle a los problemas de la organización una cantidad limitada de horas por día. La conclusión obvia es que para cualquier organización, la capacidad disponible para encargarse de las necesidades de la organización, es finita.

Por otro lado, en casi cualquier organización hay muchísimas cosas que requieren de la atención de la gerencia. En la mayoría de organizaciones es evidente que la atención de la gerencia es un cuello de botella –la demanda excede la capacidad disponible-.

Para entender el significado de la afirmación anterior, imagínese un cuello de botella físico. Por ejemplo, imagine una situación donde el cuello de botella es una máquina que perfora huecos en una lámina de metal, y su capacidad es menor que la requerida por los productos. Ahora imagine que la mayoría del tiempo la máquina está haciendo huecos que no son requeridos para producir los productos, y muchas veces, los huecos que hace dañan los productos, en otras palabras la mayoría de la capacidad disponible es desperdiciada, y algunas veces no solo desperdiciada sino usada de forma que causa contratiempos. En una situación tan grotesca, es evidente que este cuello de botella, debido al hecho de que mucha de su capacidad es mal usada, no solo será un cuello de botella, será La Restricción; es el factor que limita que la organización consiga el desempeño esperado. Sorprendentemente, este caso exactamente es el que presenciamos en casi cualquier organización, con respecto a la limitada capacidad de la atención de la gerencia.

Como vamos a ver, hemos creado sistemas sofisticados que hacen esto, desperdician la atención de la gerencia, y en muchos casos no solo la desperdician, sino que desvían la atención de la gerencia para causar daños en vez de crear beneficios. ¿Cómo es posible? Si la situación es realmente tan grotesca y tan difundida, esta se debe derivar de un comportamiento humano fundamental. En los próximos capítulos, una prueba rigurosa será presentada para establecer que se deriva de lo siguiente:

1. Nuestro miedo a los sistemas complejos que nos lleva a dividirlos en subsistemas, desviando la atención de los gerentes en busca de óptimos locales, que no están en línea con los objetivos globales;
2. Nuestro miedo a lo desconocido que nos lleva a buscar mayor y mayor detalle – sumergiéndonos en más y más detalles que desvían la atención de los gerentes para tratar de optimizar dentro del ruido;
3. Nuestro miedo de que los conflictos nos llevan a un tira y afloja, que desvían la atención de los gerentes que constantemente luchan con compromisos inaceptables.

Este análisis conectará, a través de las causas comunes, de asuntos aparentemente sin relación como estrategia, contabilidad, cadena de suministros, desarrollo de producto, ventas y comportamiento organizacional, proporcionando nueva luz en el sorprendente (realista) potencial para mejorar el desempeño organizacional.

## *Teoría de Restricciones (TOC)*

La Teoría de Restricciones cambiará su manera de ver la gerencia. Mayor información la pueden encontrar en los siguientes enlaces:

<http://www.estrategiafocalizada.com>



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

Teléfono: 593 72843294

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

Síguenos en:

facebook

LinkedIn

twitter