

¡Olvide lo Urgente!

Más Bien Enfóquese en lo Importante

por

Matías Birrell & Javier Arévalo

Primera edición © 2012
ISBN 978-956-351-309-7 (ebook)
Todos los derechos reservados por los autores.

Autores:
Matías Birrell Rodríguez
Javier Arévalo Jiménez

Prefacio

En la introducción a la primera edición de “La Meta” en 1984, el Dr. Goldratt escribió:

“La Meta” es acerca de *Nuevos* principios globales de manufactura.

Nosotros creemos que la Teoría de Restricciones es acerca de *Nuevos* principios globales de administrar cualquier organización. El mejor resumen de estos principios está contenido en la introducción que el Dr. Goldratt escribió para un libro que no pudo terminar, con el título “La Ciencia de la Gerencia”, y (ojalá por mucho tiempo) se puede encontrar en internet:

<http://www.youtube.com/watch?v=iFYoPqcTy3Y>

Los personajes de este libro son ficticios; sin embargo, reflejan muchas interacciones reales que los autores han experimentado a través de los años, en muchas compañías de varios países. Nuestro encuentro con la Teoría Goldratt y con el mismo Eli Goldratt (no le gustaba que le dijéramos doctor) fue de modo similar. Un amigo cercano y colega en las respectivas compañías en que trabajábamos alrededor de 1996-97, separadamente, nos recomendó leer un libro: “La Meta”. Al principio nos aturdió porque iba frontalmente contra la práctica convencional, pero era sabiduría convencional... sentido común. Quedamos enganchados al ver que el libro describía nuestros retos y los problemas que enfrentábamos cada uno en su trabajo de ese momento. Tuvimos la audacia

(tal vez siendo ingenuos) de poner los principios de ese libro en práctica a nuestro mejor entender. ¡Funcionó! Más allá de nuestra creencia, mucho más simple de lo que estábamos acostumbrados. Pocos años después, nosotros, los autores, nos conocimos cuando TOC¹ nos reunió con intereses similares, y tuvimos la increíble fortuna no solo de conocer a Eli, sino que, dado que cada uno independientemente había decidido seguir construyendo su experticia y conocimiento, vinimos a trabajar en forma cercana con él por varios años antes de su fallecimiento. Esta fue una experiencia que cambia la vida. Recibimos en Eli a un maestro, un mentor y un amigo.

Este libro es nuestra humilde manera de dar homenaje a la persona y mentor que tuvimos en Eli, y esperamos que sirva al propósito de estimular a cualquier persona y a los lectores para embarcarse en un camino de descubrimiento y mejora. Es un camino desafiante lleno de recompensas, uno que conduce a una vida plena de sentido.

La invitación a olvidarse de lo urgente en nuestra vida no está sugiriendo una actitud irresponsable de descuidar temas importantes. Este libro es acerca de principios muy simples para administrar organizaciones de un modo que permite a los gerentes mantener el control, evitando el peligro de que lo urgente comande una continua improvisación, con un modo de operación reactivo en vez de uno proactivo, mucho mejor.

Matías Birrell & Javier Arévalo
Santiago de Chile, November 2012

¹ N.A.: TOC: Theory Of Constraints

Estoy entre la espada y la pared.

Esta semana he estado trabajando duro, quedándome tarde en mi escritorio, tratando de avanzar en todos los temas importantes con los que no puedo lidiar cuando estoy rodeado de gente pidiéndome resoluciones en muchas y vastamente diferentes áreas de la empresa. Sí, soy el jefe.

Son las 8:30 pm del jueves y mirando la lista mis prioridades, veo que tengo más que cuando vine a la oficina el lunes. Sí, todas son importantes. Y, ahora, parece que muchas de ellas son también urgentes.

Siento como que me ahogara en lo urgente. Realmente intento salir de esto pero es inevitable que más temas importantes se tornen urgentes a medida que resuelvo los más antiguos. El problema con los temas urgentes es precisamente ese, que son urgentes y requieren atención inmediata. Trato de entender qué significa urgente.

Veamos. Si ignoro aunque sea uno de ellos, las consecuencias futuras son significativamente negativas. Ese es el significado de importante. Cuando el “futuro” es ahora o ya muy cercano, entonces también es urgente.

Miro de nuevo mi lista. Me gustaría creer que puedo terminar la semana con menos cosas urgentes para hacer. Al menos eso me daría una sensación de productividad. Hoy siento como si hubiera desperdiciado la mayoría de la semana. Sé que debería ocuparme de aspectos importantes de la

estrategia, pero solo he podido tocarlos en la superficie, siempre interrumpido por lo urgente. A este paso no terminaré nunca, en otras palabras, nos engañamos a nosotros mismos diciendo que tenemos un plan estratégico para los próximos años.

Reconozco mi habilidad de tomar decisiones rápidas en situaciones difíciles. Sé que otros también me reconocen esa habilidad. Mi posición como Gerente General fue confirmada el mes pasado después de cuatro años. Todos los empleados parecen reconocérmela también, porque siguen viniendo con sus problemas.

Problemas. ¿Entiendo lo que es un problema? Muchas veces no puedo entender porqué alguien viene a mí con esos llamados problemas cuando yo los puedo resolver en un minuto.

Muchas otras veces enfrento problemas reales. Esos que aparecen, los resuelvo, y después de un tiempo, semanas o meses después, aparecen nuevamente. He intentado muchas soluciones, optimizando esto y aquello, pero cualquier decisión que tomo parece crear una fuente para otro problema.

Y mi lista de temas importantes están siempre plagada por lo urgente.

Sé que somos buenos. La compañía ha estado creciendo a un buen ritmo y la rentabilidad es más que aceptable.

Pero también sé que si solo pudiera implementar las buenas ideas que nuestro equipo gerencial tiene para las distintas áreas, la compañía podría hacerlo mucho mejor. No

me engaño pensando que esto es suficientemente bueno. No lo es para mí. Es solo cuestión de tiempo antes de que los competidores nos alcancen y hagan lo que hemos estado planeando.

Incluso si no lo hacen, no me gusta trabajar tan duro, robando tiempo a mi familia, por un resultado relativamente bueno. Debe existir una salida. No la veo.

Estoy entre la espada y la pared. Mejor me voy a casa ahora.

Es viernes por la mañana. A las 7:00 todavía estoy solo, puedo revisar mis correos pacíficamente. Me pregunto porqué siguen enviando todo ese spam. Algunos de ellos son definitivamente indeseables, más todos los virus, troyanos y estafas.

Hoy hay un correo que capta mi atención, fue reenviado por un amigo cercano. Algunos de esos también califican como spam. Normalmente no le presto atención a esos mensajes ‘no-te-lo-puedes-perder’, pero hoy es especialmente irritante. Es como si el autor se riera de mí, como si hubiera podido leerme la mente anoche: “Rv: ¡Olvide lo urgente!” Resisto un poco la tentación de abrirlo. Bueno, puedo perder quince segundos.

“Lo urgente tiene solo tres fuentes: mala delegación, o algo importante fue postergado demasiado tiempo, o una sorpresa lo alcanzó poco preparado.”

Esto parece demasiado obvio. Debo admitir que hace cinco minutos habría dicho que lo urgente tiene muchas fuentes. Yo lo sé: toda la gente en mi compañía, ¡más de doscientas almas!

De acuerdo, esa afirmación es absolutamente correcta y no era para nada obvia. ¿Será de alguna ayuda ahora para resolver mi problema constante?

“¡Aprenda cómo TOC² (Teoría de Restricciones) puede ayudar a eliminar las tres fuentes de lo urgente! ¡Permítase enfocarse en lo importante!”

¡Epa, lo sabía! Es solo otro acrónimo de tres letras para vender un libro, un seminario o coaching. ¡Eso estuvo cerca!

“Averigüe cómo descubrir la causa raíz de todas sus urgencias, todas ellas se derivan del mismo conflicto medular.”

¡Listo, suficiente! Tengo trabajo que hacer.

No es tan malo. Hay solo once mensajes reales nuevos, encima de los veintidós que están todavía pendientes. Mi lista tiene solo siete temas más. Creo que priorizarlos (de nuevo) sería el primer paso. Supongo que el asunto más importante es generar suficiente efectivo para pagar las cuentas que vencen esta semana, y después revisar el plan de marketing que fue enviado para aprobación, o mejor miro esa propuesta para un nuevo sistema de bodega. Me pregunto cuánto tiempo le tomará a finanzas producir esos cálculos que les pedí para decidir los descuentos que dos de nuestros vendedores me están pidiendo.

Por supuesto, todos estos temas me llegan después de cuidadosa consideración por el gerente del área. Aún así, sé por experiencia que tan sesgado puede ser un gerente de área, cuidando su silo. Así que no puedo permitirme aprobar decisiones sobre cierto monto sin un análisis apropiado. ¡El diablo está siempre en los detalles!

² TOC: Theory Of Constraints

Cada una de estas cosas requiere tiempo y pensar. A pesar de que me gustaría creer que todos ellos se derivan de una sola causa, no veo como eso sería posible en mi caso. Debo admitir que la idea es muy atractiva –solo una causa para todas mis preocupaciones. Si puedo resolverla, ¡eso reduciría mi lista considerablemente!

¿Cuál era el nombre de esa cosa? TOC, teoría de restricciones. Una búsqueda rápida en Google me da más de cuatro millones y medio de resultados. Apparently, TOC fue originado hace más de treinta años por un físico israelita, Dr. Eliyahu Goldratt. Así que al menos no es la última moda del mes. Leo más y su libro más famoso es “La Meta”. ¿Un físico en negocios? Interesante, podría echarle un vistazo a ese libro alguna vez.

Yo tengo mi MBA y todo mi equipo gerencial también. Miro a mi alrededor y no he oído de ninguna idea brillante que pudiera resolver este círculo vicioso de demorar cosas importantes convirtiéndolas en urgentes, que a su vez demoran más cosas importantes.

No he oído tal afirmación tan audaz en ningún otro curso o seminario de administración del tiempo. Como mucho, ahí se encuentran buenas ideas para priorizar tareas.

Ahora que lo pienso, priorizar solo se necesita cuando no puedo hacer todo dentro de un tiempo razonable. La mayoría de mis tareas se requieren inmediatamente; de hecho, la mayoría espera varios días, incluso semanas. Entonces, priorizar es la palabra elegante para elegir qué tareas se volverán urgentes o no se harán (éstas son las que parecían

importantes sin embargo no lo eran; pero cómo saberlo por anticipado).

Sé porqué estoy atrapado en este círculo vicioso. Es porque no puedo ignorar todos los temas pendientes de mi lista. Incluso el artículo “La magia de hacer una cosa a la vez” aparecido recientemente en HBR, acerca de la mala multitarea, suena lleno de buenas intenciones pero con muy poca funcionalidad en mi caso. Simplemente no puedo evitar el constante cambio entre tareas porque la urgencia de ellas demanda mi atención inmediata.

¿Qué podrá ser esa cosa única cosa que lo resuelve todo? Suena fantasioso.

Son casi las 7:30 ahora, así que debo terminar algo antes de que el día inicie con el inevitable círculo vicioso.