



knowsquare

PREPARADO POR: FERNANDO GASTÓN GUIRAO

11 DE JUNIO DE 2009

ÓPERA Y OPERACIONES

RESEÑA DEL LIBRO

knowsquare

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Quien vea el título de este libro, “Ópera y Operaciones”, tendrá la tentación de pensar que versa sobre el manido símil del director de orquesta y la armonización de un equipo; sin embargo, se trata del mejor libro de operaciones que he leído en mucho tiempo, usando un término que me enseñó mi amiga Alicia y que seguro utilizo mal, lo calificaría de “libro joya” y ¡¡¡no tiene ni una fórmula!!!

Su lectura me llevó a reflexionar sobre mi pasado profesional, en especial, en un caso concreto de una empresa, ya lejana en el tiempo, que se dedicaba a la consultoría de gestión de operaciones. El caso me permitía un análisis en términos del modelo que proponen los profesores del IESE Josep Riverola y Beatriz Muñoz-Seca en su libro.

En esta compañía la **EFICIENCIA** era una obsesión del equipo directivo, había una presión enorme por sacar el máximo jugo a cada minuto de los consultores. Una presión enorme en el corto plazo que llevaba a trabajar absolutamente a destajo 14 horas al día. Como ejemplo del nivel de presión, se hacía una programación y control por horas de la labor de cada consultor, personal altamente cualificado. Dicha presión iba acompañada con frecuencia de la pérdida de papeles de los superiores, llegando a faltar al respeto de las personas. Que errase tu jefe era inadmisibile, la búsqueda de culpables era implacable aunque fácil, tú siempre eras el culpable. Suena a años 50 ¿no?

La obsesión por la eficiencia generaba una enorme falta de **ATRACTIVIDAD**, había que tener enormes tragaderas para aguantar allí, lo que acaba generando elevada rotación. ¿Quiénes quedaban? los que estaban dispuestos a asumir que aquella era una situación normal, Darwinismo puro. Pero lo más importante, la pura presión como herramienta de gestión hacía que el aprendizaje fuese bajo y la capacidad de innovar y crear nuevos planteamientos más allá de los pasados era nula. La falta de **ATRACTIVIDAD** pasaba su factura a la **EFICIENCIA**, la enorme rotación llegaba a generar problemas de calidad en algunos proyectos, por las continuas deserciones y porque el miedo a apartarse de lo hecho en el pasado llevaba a repetir de manera mimética planteamientos de proyectos anteriores, que no necesariamente se adaptaban a las circunstancias del cliente.

Recuerdo una discusión con un socio cuando dirigía un proyecto “Calla, haz lo que se te dice y deja ya de discutir”, me “escupió” a la cara. Hice el traspaso de proyecto y me fui.

Finalmente había un aparente **UNIDAD**, todo el mundo se comportaba como la dirección quería, desgraciadamente la obsesión por el corto plazo era generalizada. Esa obsesión por el corto plazo generaba una **UNIDAD APARENTE**, sin embargo, no había un compromiso real con la **MISIÓN** de la compañía, una **UNIDAD** basada en una visión trascendente y a largo plazo, la que genera la verdadera **UNIDAD**.

¿Se hundió esta empresa? NO!!! Pese a la segura autocomplacencia de sus propietarios, la compañía ganaba dinero. Un producto que podría dar para una empresa de bandera, quedó convertido en una máquina mediocre especializada en hacer dinero a corto y quemar gente. Ese producto en esas manos de esos socios era como darle de comer *champagne* a un caballo o algún otro ungalado, que no menciono por no ofender.

El ejemplo que he puesto tiene un marcado carácter negativo y es el contrapunto del fantástico y positivo ejemplo que sirve de hilo conductor en “Ópera y Operaciones”. **La historia del Teatro Real de Madrid**, cómo se concibió y desarrolló ese proyecto, narrado en boca de sus protagonistas, constituye un excelente ejemplo de cómo la adecuada implementación de la tríada (**EFICIENCIA, ATRACTIVIDAD y UNIDAD**), que plantea en el libro, constituye la base para la excelencia en las operaciones.

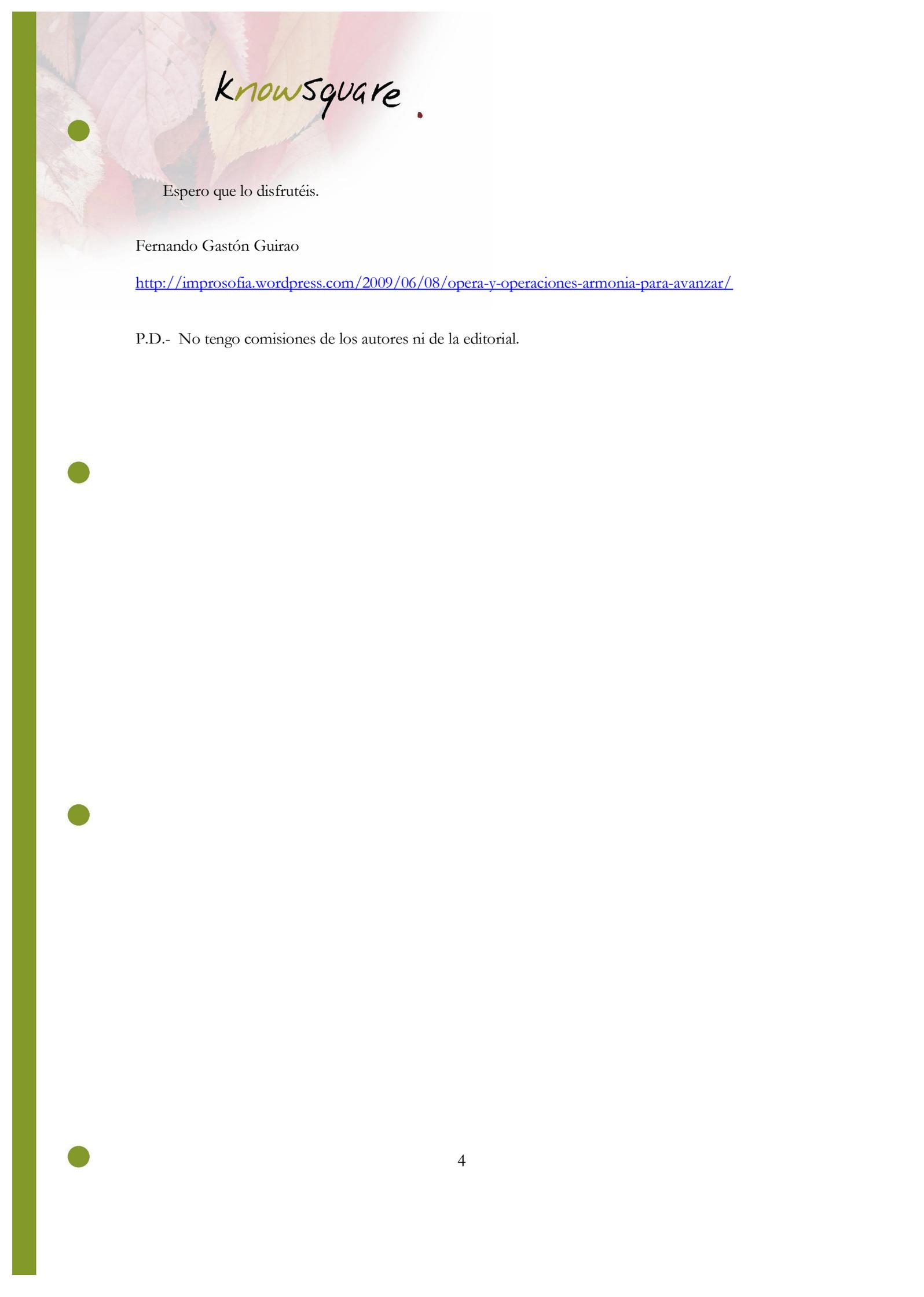
No se trata de un libro dogmático, no se trata de un libro teórico, es extremadamente práctico y lleno de sentido común. El equilibrio y contrapunto que suponen sus dos autores, un filósofo y un ingeniero, permite presentar el proyecto del **Real** como un delicado equilibrio entre las humanidades y la técnica, entre las áridas operaciones y las “*soft*” personas. En un momento en que el punto de vista irracionalmente tecnificado y mecanicista que se tiene sobre el funcionamiento de las organizaciones ha producido un insano desequilibrio entre operaciones y personas, el libro de Riverola y Muñoz-Seca constituye un soplo de aire fresco, cargado de buen pensar y mejor hacer.

La amena lectura del libro permite además abordarlo desde **diferentes perspectivas**, para disfrute de variados lectores:

- Se realizan entrevistas a los diferentes protagonistas del teatro: el Director escénico, el Director técnico,... proporcionan un punto de vista fresco y fuera de dogmatismos de qué es aquello especial a nivel operativo en el teatro: su organización, sus personas, sus medios, sus actitudes, cómo resuelven los problemas...
- A través de las mismas entrevistas, se comprende el proceso creativo y de desarrollo de una obra operística de primera categoría, desde la programación de temporada del teatro hasta el cosido de los vestidos de los protagonistas. Está cargado de anécdotas sobre divas, tenores, regidores y todo aquello que conforma el submundo de la ópera... Vivencias nítidas de lo que sucede detrás de los escenarios.
- El texto va acompañado de notas sobre la historia de la ópera, sus protagonistas y sus obras, narrado con un sentido del humor muy acorde al tono que destilaban las clases que tuve con uno de los autores. Se pasa por Rossini, Puccini, Wagner, Mozart...y sus obras: El Barbero de Sevilla, Tosca, Tristán e Isolda...

Finalmente, apunto **algunas de las reflexiones de los autores**:

- Operaciones no es sólo producción. Hay operaciones comerciales, operaciones administrativas... Ya no se debe de hablar de mano de obra, se debe hablar de “cerebro de obra”, ya es más importante el cerebro que las manos, a todos los niveles.
- Basado en el modelo de Juan Antonio Pérez López, basan la excelencia en la tríada: Eficiencia, Atractividad y Unidad.
- Abogan por repescar al nivel intermedio de la empresa, olvidado en los paradigmas de operaciones.
- El aprendizaje del adulto está basado en la resolución de problemas. Es la base para la progresión de la empresa.
- A los directivos les falta tocar de pies a tierra, bajar al terreno de juego y comprender lo esencial de las operaciones para ser productivas. Tener sentido de oficio, dicen los autores, como mi amigo Gabriel.
- Todo es cuestionable UNA VEZ, hasta que nos ponemos de acuerdo, a partir de ahí...a trabajar.



knowsquare .

Espero que lo disfrutéis.

Fernando Gastón Guirao

<http://improsofia.wordpress.com/2009/06/08/opera-y-operaciones-armonia-para-avanzar/>

P.D.- No tengo comisiones de los autores ni de la editorial.