

# LA META

*Eliyahu M. Goldratt*

*con Jeff Cox*

(Tercera edición revisada)

Traducido y revisado por: Enrique Rey Arufe y

M.<sup>a</sup> Consuelo Núñez Fernández, del A. Goldratt Institute Ibérica

Título original en inglés: "The Goal"

© Tercera edición revisada Eliyahu M. Goldratt, 2004 (Inglés) © Tercera edición revisada Eliyahu M. Goldratt, 2005 (Español)

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

www. [diazdesantos.es/ediciones](http://diazdesantos.es/ediciones) (España) www. [diazdesantos.com.ar](http://diazdesantos.com.ar) (Argentina)

ISBN: 84-7978-718-X Depósito legal: M. 39.332-2005

Diseño de cubierta: Ángel Calvete Fotocomposición: Fer, S. A. Impresión: Edigrafos, S. A. Encuadenación: Rústica-Hilo Impreso en España

## Introducción

*La Meta* trata de ciencia y de educación. Yo creo que se ha abusado de estos términos hasta el extremo de que sus significados originales se han perdido en una niebla de demasiado respeto y misterio. La ciencia, para mí, y para una vasta mayoría de respetables científicos, no trata de los secretos de la naturaleza, ni incluso de verdades. La ciencia es simplemente el método que empleamos para intentar encontrar y defender un conjunto mínimo de hipótesis que pueden explicar, por una derivación lógica directa, la existencia de muchos fenómenos de la naturaleza.

La Ley de la Conservación de la Energía de la física no es una verdad. Es exactamente una hipótesis que es válida para explicar una enorme cantidad de fenómenos naturales. Esta hipótesis no puede probarse nunca porque, aunque hay un número infinito de fenómenos que pueden ser explicados por ella, no son una prueba de su aplicación universal. Por otra parte, puede ser desaprobada simplemente por un único fenómeno que no pueda explicar la hipótesis. Esta desaprobación no reduce la validez de la hipótesis, Sólo indica la necesidad, o incluso la existencia de otra hipótesis que es más válida. Este es el caso de la hipótesis de la conservación de la energía, que fué reemplazada por el postulado de Einstein más global —más válido— de la conservación de la energía y de la masa. La hipótesis de Einstein no es verdad, en la misma medida que la hipótesis previa no era «verdad».

De alguna manera hemos restringido la connotación de la ciencia a un conjunto muy selectivo y limitado de fenómenos naturales. Nos referimos a la ciencia cuando tratamos de temas de la física, la química o la biología. Deberíamos darnos cuenta de que hay muchos más fenómenos de la naturaleza que no están incluidos en estas categorías, por ejemplo los fenómenos que vemos en las organizaciones, en particular en las organizaciones industriales... Si estos fenómenos no son fenómenos de la naturaleza, ¿qué son? ¿Queremos situar lo que vemos en las organizaciones en el terreno de la ficción mejor que en el de la realidad?

Este libro pretende mostrar que podemos defender un número muy pequeño de hipótesis y utilizarlo para explicar un amplio espectro de fenómenos industriales. El lector podrá juzgar si o no la lógica del libro, derivada de sus hipótesis sobre los fenómenos que vemos diariamente en nuestras fábricas, carece de fallos, como para poder llamarla sentido común. Por cierto, el sentido común no es tan común, y este es el mayor elogio que podemos hacer de una cadena de conclusiones lógicas. Si las emplea, básicamente ha sacado a la ciencia de la torre de marfil del mundo académico, y la ha situado donde le corresponde, al alcance de cada uno de nosotros, y la hace aplicable a lo que vemos en

nuestro entorno.

Lo que he intentado mostrar con el libro es que no se necesita un poder cerebral excepcional para construir una nueva ciencia o para expandir una que ya existe. Lo que se necesita es el valor de hacer frente a las incoherencias, y evitar el abandonarlas justo porque «esta es la forma en que siempre se han hecho las cosas». Me he atrevido a introducir en el libro una pelea en una vida familiar, que supongo es completamente familiar a todo directivo que está de alguna manera obsesionado por su trabajo. No se ha hecho esto para que el libro sea más popular, sino para destacar el hecho de que tenemos tendencia a descalificar muchos fenómenos de la naturaleza como irrelevantes desde el punto de vista científico.

También he intentado en el libro mostrar el significado de la educación. Creo sinceramente que la única forma de aprender es por medio de nuestro proceso deductivo. Presentarnos sólo las conclusiones finales no es la forma como se aprende. Como mucho es una forma de cómo se nos enseña. Por eso he querido ofrecer el mensaje que se contiene en el libro en forma socrática. Jonah, a pesar de su conocimiento de las soluciones, provocó el que Alex las encontrase con signos de interrogación en vez de signos de admiración. Creo que como consecuencia de este método, el lector deducirá las respuestas mucho antes que Alex Rogo, que tuvo éxito actuando así. Si usted, encuentra el libro entretenido, quizás esté de acuerdo conmigo de que esta es la forma de educar, la forma en que debiéramos intentar escribir nuestros libros de texto. Nuestros libros de texto no debieran presentarnos una serie de resultados finales, sino una pista que facilite al lector seguir, él mismo, el proceso deductivo. Si tengo éxito cambiando su percepción de la ciencia y la educación por medio del libro, esta es mi verdadera recompensa.

## Introducción a la primera edición

La *Meta* es un libro sobre nuevos principios generales para la producción. Un libro con unos personajes que pretenden entender lo que mueve su mundo para poder hacerlo mejor, que cuando consiguen ponerse a pensar con lógica y coherencia sobre sus problemas son capaces de descubrir relaciones «causa-efecto» entre sus acciones y los resultados conseguidos. Y, en tal proceso, deducen algunos principios básicos que, utilizados en su fábrica, consiguen salvarla del cierre y hacerla más rentable que nunca.

Para mí, la ciencia no es más que entender lo que es el mundo y por qué es así. En cada momento, nuestro conocimiento científico es, simplemente, el estado actual de nuestro entendimiento de las cosas. No creo en verdades absolutas. Es más, temo que tales creencias bloquean la búsqueda de una mejor comprensión del mundo. Siempre que creemos haber llegado a respuestas definitivas, se detiene el progreso, la ciencia y el mejor entendimiento de lo que nos rodea. La comprensión de nuestro mundo, sin embargo, no es un fin en sí mismo. Creo que debemos buscar el conocimiento para hacer nuestro mundo mejor, para dar más contenido a la vida.

He elegido una novela como vehículo para explicar mi forma de entender la producción, cómo funciona (realidad) y por qué. Varias son las razones de tal elección. En primer lugar, he querido hacer más comprensibles estos principios y mostrar que pueden poner orden en el caos que, tan frecuentemente, existe en nuestras fábricas. Además, deseaba ilustrar todo el poder de este enfoque y los beneficios que puede aportar. Los resultados conseguidos no son una fantasía; han sido alcanzados, están siendo alcanzados en fábricas reales. El mundo occidental no tiene por qué transformarse en una potencia industrial de segundo o tercer orden. Basta con que comprendamos los principios correctos, y los apliquemos correctamente, para que podamos competir con cualquiera. Tengo, también, la esperanza de que los lectores vean el valor y validez de estos principios para otras organizaciones como bancos, hospitales, compañías de seguros y nuestras propias familias. Tal vez en todas

las organizaciones existe el mismo potencial de crecimiento y mejora.

Para finalizar, lo más importante. He querido mostrar que todos podemos ser científicos destacados. El secreto para ser un buen científico no está, creo, en la capacidad de nuestro cerebro. Tenemos suficiente. Lo que necesitamos es, simplemente, mirar a la realidad y pensar, con lógica y precisión,

sobre lo que vemos. El factor clave es tener la valentía de enfrentarse a las incoherencias entre lo que vemos y deducimos y la forma en que se hacen las cosas. Este desafío a las hipótesis y supuestos básicos es esencial para el progreso. Casi todos los que han trabajado en una fábrica tienen, al menos, dificultades para controlar las operaciones a partir de rendimientos por costos. Sin embargo, pocos se han atrevido a desafiar directamente esta «vaca sagrada». Para progresar en el conocimiento es necesario desafiar los supuestos, las hipótesis fundamentales acerca de cómo es el mundo y por qué. Si pudiéramos comprender mejor nuestro mundo y los principios que lo gobiernan, creo que mejoraría nuestra forma de vivir.

Buena suerte en la búsqueda de estos principios y en su propia comprensión de *La Meta*.

## Acerca del autor

El libro *La Meta*, del Dr. Eli Goldratt ha sido un *best seller* desde 1984 y está reconocido como uno de los mejores libros de "management" de todos los tiempos. Recientemente, la edición japonesa de *La Meta* ha vendido 500.000 copias en menos de un año desde su lanzamiento.

Eli Goldratt es autor de muchos otros libros incluyendo la novela de negocios *No es cuestión de suerte* (la continuación de *La Meta*), *Cadena crítica*, y *Necesario pero no suficiente*. Sus libros han sido traducidos a más de 27 idiomas y las ventas han sobrepasado los 6 millones de copias en todo el mundo. Su último libro, *Necesario pero no suficiente* enfoca la baja rentabilidad obtenida por las compañías en sus grandes inversiones en Tecnologías de la Información y en los sistemas de *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Eli Goldratt es fundador de *TOC for education*; una organización sin ánimo de lucro dedicada a facilitar el pensamiento y herramientas TOC (*Theory of Constraints* o Teoría de las Limitaciones) a los profesores y a sus estudiantes ([www.tocforeducation.com](http://www.tocforeducation.com)). El Dr. Goldratt actualmente dedica su tiempo a promocionar *TOC for education* y también a su Grupo Goldratt, mientras continúa escribiendo, dando conferencias y a labores de consultoría.

Para más información de Eli Goldratt y sus proyectos actuales se puede visitar su web en: [www.eligoldratt.com](http://www.eligoldratt.com)

# 1

Son las siete y media de la mañana. Sumido en mis pensamientos, conduzco mecánicamente mi Buick, camino de la fábrica. Nada más cruzar la verja de entrada, la visión del rutilante Mercedes rojo, aparcado en el sitio reservado para mi coche, me devuelve bruscamente a la realidad, a una realidad ajena al silencio sosegado de la mañana, alejada del ritmo sereno con el que, uno tras otro, se han ido sucediendo mis pensamientos, hasta hace unos segundos.

Es el Mercedes de Bill Peach, lo conozco de sobra. Sólo él es capaz de llamar la atención de esa manera, aparcando en el hueco reservado para mi coche, aunque el resto de los aparcamientos estén vacíos, incluidos los destinados a las visitas. Pero Bill Peach no es una visita, es el vicepresidente de la división, y, como no sabe distinguir muy bien entre poder y autoridad, pretende acentuar la jerarquía invadiendo con su coche el lugar destinado para el director de la fábrica. Es decir, mi sitio. Conozco las reglas del juego, así que, una vez entendida la sutil indicación del vicepresidente, aparco con suavidad al lado del Mercedes, en el lugar reservado para el director financiero. Sin embargo, ya no soy el mismo; el estómago se me ha encogido y el corazón me palpita mucho más deprisa, como si quisiera delatar un organismo que está empezando a descargar adrenalina. En este estado, y mientras me dirijo a la oficina, las preguntas se me entrecruzan en la cabeza a la vez que voy adquiriendo la certeza de que algo malo tiene que pasar. ¿Qué estará haciendo Bill aquí, a estas horas de la mañana? A medida que avanzo, me repito una y otra vez lo mismo y —sin tiempo para deducir la respuesta—, tengo la dolorosa evidencia de que su visita me hará perder el día y, desde luego, esa magnífica hora u hora y media que me reservo al principio de la mañana para ordenar mis ideas, mis papeles y tratar de

aligerar la cantidad de problemas que se acumulan sobre mi mesa en forma de carpetas, notas, facturas, proyectos... Un tiempo precioso antes de que empiecen las reuniones, las llamadas, las sutilezas o las brusquedades de los mil y un asuntos que se multiplican como los panes nuestros de cada día.

—«Señor Rogo» —me llaman.

Cuatro hombres salen apresuradamente por una de las puertas laterales de la fábrica. Vienen hacia mí sin darme tiempo, ni siquiera, a que entre en ella. Veo a Dempsey, el supervisor del turno; a Martínez, el enlace sindical; a uno de los operarios y a un encargado llamado Ray. Dempsey me trata de contar no sé qué «serio problema», al mismo tiempo que Martínez grita algo sobre una huelga, mientras el sujeto contratado habla atropelladamente de despotismo en el trato a los trabajadores, y Ray se desgaña diciendo que no pueden terminar un trabajo por falta de material. Yo estoy en medio, con la cabeza bloqueada, el corazón ahogado en adrenalina y el estómago suplicando una reconfortante taza de café.

Cuando consigo, por fin, apaciguar los ánimos, me entero de que Peach llegó una hora antes que yo a la planta, exigiendo ver la situación en la que se encontraba el pedido núm. 41427.

Normalmente, cualquier mando intermedio podría haber informado a Bill Peach sobre ése o cualquier otro pedido, pero la suerte quiso que, esta vez, nadie tuviera ni siquiera la más remota idea de aquel maldito 41427. Esto fue lo que dio lugar a que el desorden habitual se convirtiera en un caos generalizado. Peach ordenó a todo el mundo la búsqueda y captura del ya famoso pedido 41427, consiguiendo poner la fábrica patas arriba y bloqueando su funcionamiento.

En síntesis, resultó que era un pedido importante que estaba muy atrasado. Y, en honor a la verdad, debo decir que eso no era nuevo en una planificación en la que, históricamente, se habían definido cuatro tipos de prioridades para un pedido: «con prisas», «con muchas prisas», «con muchísimas prisas» e INMEDIATO. Sencillamente, parece imposible que tengamos una producción normalizada. Puedo asegurar que, aquella mañana, Peach tampoco contribuyó a que las cosas cambiaran.

Tan pronto como hubo descubierto que el 41427 no estaba, ni mucho menos, preparado para su envío, Peach comenzó a echar pestes a su alrededor, poniendo a Dempsey tan colorado como su Mercedes. Sus alaridos consiguieron que se localizaran las piezas que faltaban para el submontaje. Estaban junto a una de las máquinas de control numérico, esperando su turno para ser procesadas. Pero resulta que los mecánicos no han hecho la preparación para meter dichas piezas. Están con otro trabajo urgente para dar salida a otro pedido con prioridad INMEDIATA.

Ni que decir tiene que a Peach le importa un comino el otro pedido por mucha «prioridad inmediata» que tenga. Las cosas están muy claras. Se ha levantado a las cinco de la mañana porque le preocupa que salga el pedido 41427 y, siguiendo el orden jerárquico, ordena a Dempsey y a Ray que indiquen al mecánico lo que ha de hacer. A partir de este momento, la escena es más teatral que laboral. El mecánico les va mirando uno a uno y, tras unos segundos de tensión, con el rostro lleno de confusión, les explica que su ayudante y él han tardado una hora y media en preparar aquella máquina para realizar un pedido que todo el mundo parecía necesitar de una forma desesperada y que, ahora, le dicen que lo olvide y vuelva a comenzar la preparación para hacer otra cosa. Peach ejerce todo el poder de la vicepresidencia e, ignorando al supervisor y al encargado, se encara con el mecánico amenazándole con el despido si no se somete a sus deseos. El hombre se atreve a responder que él es un mandado que sólo pide que se le den órdenes claras y no contradictorias. Entretanto, todo el mundo ha dejado de trabajar. Todos observan expectantes y tensos la escena. Me dirijo a los cuatro hombres, algo menos crispados tras la explicación.

—Bien, ¿dónde está Bill Peach? —pregunto.

—En su despacho —dice Dempsey.

—Muy bien. ¿Quiere, por favor, decirle que en un minuto estaré con él?

Dempsey corre hacia las oficinas mientras yo intento hacerme con la situación aclarando las cosas con Martínez —el enlace sindical— y con el operario que es, precisamente, el que ha tenido el problema con Peach. Les digo que sólo hay un malentendido y un cierto nerviosismo mal expresado y les prometo que no habrá despidos ni suspensiones de sueldo ni nada de nada. Aunque más calmados,

ni Martínez ni el operario parecen satisfechos del todo y llegan a pedir una disculpa de Peach, pretensión que, naturalmente, yo no acepto. Sé que ninguno de ellos puede declarar una huelga por sí mismo y que todo esto no va a pasar de una protesta del sindicato, que no me preocupa. Como ellos también lo saben, aceptan volver a la fábrica.

— Que vuelvan al trabajo — le digo a Ray.

— De acuerdo, pero... ¿a qué trabajo, al que teníamos preparado o al que quiere Peach?

— Al de Peach.

— Bueno, pero vamos a desperdiciar el tiempo que hemos utilizado para preparar la máquina.

Ray y yo estamos seguros de que los dos sabemos el principio y el final de esta conversación, pero la mantenemos para estar seguros de que lo sabemos. Nos estamos ofreciendo nuestra mutua solidaridad.

— Pues se desperdicia. Ray, no sé cuál es la situación, pero si interviene Bill es porque existe una urgencia especial que no podemos ignorar, ¿no te parece?

— Claro, claro. Sólo quería saber lo que tengo que hacer.

— Sé que te han pillado en medio de todo este lío — le digo, mostrándole una cierta complicidad para que se sienta mejor —, pero ahora vamos a ver si preparamos la máquina y hacemos la parte que falta del pedido.

— Muy bien.

Al dejar a Ray me cruzo con Dempsey, que camina deprisa. Parece querer salir rápidamente de la zona de oficinas para recuperar su «cordura cotidiana» volviendo a su zona de trabajo. Me hace un gesto negativo con la cabeza y esboza un «buena suerte» que apenas puedo leer en la comisura de sus labios.

Tengo unos segundos para prepararme psicológicamente antes de ver a Peach. Sé que me está esperando y que hará gala de toda la provocación de la que sea capaz. Y no puedo estar más en lo cierto. El numerito de aparcamiento del Mercedes en mi sitio lo repite ahora avasallando mi mesa y mi sillón, que ha tomado como propios, dejando las puertas del despacho bien abiertas para que todos vean quién es en realidad el que manda en la fábrica. Bill es un hombre rechoncho, de tórax prominente, pelo espeso, de color gris acero y ojos del mismo tono. «Te estás jugando el cuello», parece decirme con la mirada, mientras yo, sin darme por enterado, dejo tranquilamente el portafolios.

— Muy bien, Bill, ¿qué sucede?

— Siéntate. Tenemos que hablar.

— Me gustaría, pero estás en mi sitio. Justamente esto es lo que no debería haber dicho.

— ¿Quieres saber por qué estoy aquí? Para salvar tu cabeza.

— Pues a juzgar por la bienvenida que acabo de tener, yo diría que estás aquí para destrozar los nervios de mis empleados.

Me mira intensamente.

— Si eres incapaz de hacer que las cosas funcionen aquí, no tendrás que ocuparte más de tus empleados, porque no tendrás empleados que dirigir, ni fábrica que llevar. De hecho, es posible que no tengas que ocuparte ni siquiera de tu trabajo, Rogo.

— Oye, espera..., no te acalores. Vamos a hablar con tranquilidad, ¿qué problema hay con ese pedido?

Primero me cuenta que ayer, a eso de las diez de la noche, el bueno de Bucky Burnside, presidente de la compañía que es nuestra mejor cliente, le llamó a casa y le echó una bronca espectacular. Según parece, Bucky había apadrinado el pedido 41427, imponiéndose sobre los que querían dárselo a nuestra competencia, y ayer mismo se enteró de que llevaba siete semanas de retraso. Por si fuera poco, había tenido que aguantar, además, una cena de negocios con algunos clientes que le reprocharon no poder cumplir sus compromisos por culpa de no haber recibido el 41427; es decir, por nuestra culpa. En resumidas cuentas, Bucky estaba furioso. Peach consiguió calmarle prometiéndole ocuparse personalmente del pedido y asegurándole que estaría servido al día siguiente sin falta, aunque tuviera que remover el cielo y la tierra.

Intento decirle a Bill que, efectivamente, nos hemos equivocado al traspapelar ese pedido, pero eso no

le da derecho a poner la fábrica patas arriba. Soslaya el tema para preguntarme dónde me encontraba anoche cuando intentó hablar conmigo. Yo no puedo responderle. No puedo explicarle ahora que no contesté al teléfono las dos primeras veces porque en esos momentos discutía con mi mujer que, una vez más, protestaba de que se sentía poco atendida. Y que la tercera vez tampoco pude contestar porque nos estábamos reconciliando. De modo que decido mentirle diciendo que llegué tarde a casa. No insiste. Ahora se centra en saber cómo he llegado a perder el control de la fábrica. Dice que está cansado y harto de escuchar quejas sobre continuos retrasos en los pedidos y no entiende qué es lo que sucede. Me siento atrapado. Rápidamente-

reacciono y lanzo un reproche, mientras ordeno y preparo mi retaguardia:

— Una cosa sí sé — le digo — y es que tenemos suerte cuando acabamos algo a tiempo, después de la segunda tanda de despidos que nos impusiste hace seis meses y del veinte por ciento de reducción de jornada.

— Al — me dice con voz tranquila y ensayada —, sácame la producción adelante, ¿me entiendes?

— Entonces, ¿dame la gente que necesito!

— Tienes suficiente. ¡Por Dios, fíjate en tus rendimientos! Te queda margen para aumentarlos. No me vengas pidiendo más gente hasta que no me demuestres que sabes utilizar eficazmente la que tienes.

Estoy a punto de decir algo, cuando Peach me señala con un gesto que me calle. Se levanta, cierra la puerta y me dice:

— Siéntate.

He estado de pie todo el tiempo. Me siento en una silla enfrente de la mesa, como un visitante en mi propio despacho. Peach vuelve a sentarse tras el escritorio.

Mira, Al, es una pérdida de tiempo que discutamos sobre este tema. Todo está muy claro en el último informe sobre producción.

— De acuerdo, tienes razón, la cuestión es tener listo el pedido de Burnside.

Peach estalla.

— ¡Maldita sea! La cuestión no es el pedido de Burnside. Esto es solo un síntoma de lo que pasa aquí. ¿Piensas que he venido para acelerar un pedido retrasado? ¿Crees que no tengo nada más que hacer? He venido para ver si reaccionas, para ver si reaccionáis todos en esta planta. El problema no está en los pedidos, sino en que tu fábrica está perdiendo dinero.

Sabiéndose dominador de la situación, se detiene un momento y espera que sus palabras penetren profundamente en mí. De repente, rompe la calma golpeando con un puño sobre la mesa y señalándome con el dedo:

— Si no eres capaz de sacar los pedidos adelante, entonces tendré que enseñarte yo. Y si no aprendes, entonces ni tú ni esta fábrica me sois necesarios.

— Oye, Bill, aguarda un momento.

— ¡Maldita sea! — ruge —, no tengo ni un solo minuto para escuchar excusas. Y tampoco necesito una explicación. Lo que quiero son resultados, pedidos servidos y ganancias.

— Ya lo sé, Bill.

— Entonces puede que ya sepas que esta división está teniendo las mayores pérdidas de su historia. Estamos cayendo en un agujero del que tal vez no podamos salir, y tu fábrica es la piedra que tira de nosotros hacia abajo.

Me siento agotado y le pregunto cansadamente:

— Muy bien, ¿qué quieres de mí? Llevo aquí seis meses. Tengo que admitir que en todo este tiempo las cosas han ido a peor y no mejoran. Pero hago todo lo que puedo.

— Al, tienes tres meses para cambiar la situación.

— Y ¿suponiendo que no consiga nada en ese tiempo?

— En ese caso recomendaré al comité de dirección que cierre la fábrica.

Me quedo sin habla. La situación es mucho peor de lo que me había imaginado, si bien es cierto que tampoco puedo calificarla de sorprendente. Miro distraídamente por la ventana. El aparcamiento se va llenando con los coches del primer turno.

Peach se ha incorporado y viene a sentarse a mi lado, dejando libre mi sitio. Se inclina suavemente, conciliadoramente, hacia mí e inicia una charla tranquilizadora, con palabras de ánimo.

— Al, sé que la situación en la que recibiste todo esto no fue, precisamente, la más boyante. Y quiero decirte que si te elegí para el puesto fue porque pensé que eras la persona adecuada, el hombre capaz de transformar las pérdidas de esta fábrica en..., bueno, al menos en una pequeña ganancia. Y aún lo creo. Pero si quieres subir en esta compañía tienes que presentar resultados.

— Necesito tiempo, Bill.

— Lo siento. Tienes tres meses. Menos, incluso, si las cosas se ponen todavía más feas.

No sé qué decir ni qué hacer. Bill mira su reloj y se levanta mecánicamente, dando por finalizada la conversación.

— Si salgo ahora — dice de forma natural— sólo perderé la primera reunión.

Me levanto, siguiéndole con la mirada. Con la mano en el picaporte, dice:

— Ahora que te he ayudado a despabilar a alguno de los borricos que tienes por empleados, confío en que no tengas problemas para cumplir el pedido de Bucky hoy mismo, ¿no?

— Lo haremos, Bill.

— Estupendo — y se marcha con un guiño.

Paso un rato, no sabría decir cuánto tiempo, en la ventana. Veo cómo Bill se sube en el Mercedes y atraviesa la verja. Tres meses, tres meses, tres meses... Eso es todo lo que mi cabeza piensa, perdiendo el control del tiempo. De pronto, me descubro sentado en mi sillón, con el vacío como horizonte. Me sobresalto y eso me hace reaccionar. Decido que es mejor que vaya a ver qué ocurre en la fábrica.

Antes de salir cojo el casco y las gafas de protección. Distraídamente, le digo a mi secretaria:

— Fran, voy a estar un rato en la planta.

Ella levanta la vista de la máquina de escribir y, ajena a mis problemas, sonrío.

— Por cierto, ¿qué hacía el coche del señor Peach en su aparcamiento?

— Sí, era el de Peach — contesto distraídamente.

— Muy bonito — no ha parado de sonreír—. Por un momento pensé que sería suyo.

Yo también río. Ella se inclina sobre su mesa.

— ¿Cuánto podrá costar un coche así?

— Exactamente, no lo sé..., unos treinta mil dólares. Fran aguanta la respiración.

— Me está tomando el pelo... ¿Tanto? No tenía ni idea de que un coche pudiese costar eso. Creo que, por el momento, no voy a cambiar el mío.

Su sonrisa se hace más abierta, más espontánea, y vuelve a la máquina de escribir.

Fran es una mujer perfecta. ¿Qué edad tendrá? Seguramente estará en los cuarenta. Con dos hijos adolescentes a su cargo y un ex marido alcohólico, del que se divorció hace tiempo. Desde entonces, no ha querido saber nada de hombres; bueno, casi nada. Fran me hizo todas esas confidencias al segundo día de estar en la fábrica.

Me cae bien, y me gusta como trabaja. También es cierto que se le paga bien... al menos de momento. A ella también le quedan tres meses de plazo.

Entrar en la fábrica es como llegar a donde ángeles y demonios se hubiesen puesto de acuerdo y el resultado fuese como un encantamiento a medias. Siempre que entro allí tengo la sensación de estar en un lugar mágico, donde lo mundano y lo milagroso se entremezclan. Creo que no a todo el mundo le sucede lo mismo. Para mí una instalación industrial es, en sí misma, un espectáculo fascinante.

Más allá de las puertas dobles que separan la oficina de la fábrica, el mundo se transforma bajo la luz cálida y anaranjada de las luces de diodo que cuelgan del armazón del techo. Hay como una gran pared metálica con filas de anaqueles llenos de cajas que contienen las piezas de todo aquello que fabricamos. Un hombre conduce la grúa que corre, a lo largo de una guía suspendida del techo, por el estrecho pasillo entre dos filas de material almacenado. En el suelo, una inmensa y brillante bobina de acero se va desenrollando lentamente para ser engullida por una enorme máquina cuyos bocados restallan, cada pocos segundos, en el aire denso de la nave.

Máquinas. Al fin y al cabo, la fábrica no es más que una inmensa nave con cientos de metros cuadrados de suelo cubierto de máquinas, perfectamente distribuidas y ordenadas. Las hay naranjas,

púrpuras, amarillas, azules. En las más nuevas se pueden ver números de color rubí sobre los indicadores digitales. Los brazos de los robots han sido programados para ejecutar una curiosa danza mecánica.

Más allá, casi ocultos por las máquinas, trabajan los hombres. Levantan la cabeza cuando paso a su lado. Algunos me saludan y yo les devuelvo el saludo. Las mujeres apenas levantan la cabeza del alambre multicolor que manejan afanosamente. Un individuo lleno de mugre y con un amplio mono se ajusta la mascarilla antes de encender el soplete. Una pelirroja rolliza aprieta las teclas de un terminal de ordenador.

Y dominándolo todo, el ruido; un ruido ensordecedor y rítmico compuesto de mil innumerables sonidos; el aleteo de los ventiladores, el zumbido del aire acondicionado, los motores, la sirena que avisa del paso de una grúa aérea, los relés, las alarmas...; el conjunto suena como un suspiro interminable. De vez en cuando, la voz incorpórea de la megafonía se alza, intermitente e incomprensible, como un dios impersonal y metálico.

A pesar del estruendo que produce la fábrica en marcha, llega hasta mí un silbido. Es Bob Donovan, que camina hacia donde estoy yo con la dudosa ligereza que le permiten sus casi 120 kilos repartidos, de manera muy irregular por cierto, a lo largo de sus más de dos metros de estatura.

Bob no es precisamente un individuo agraciado. A lo tosco de su figura, de la que destaca una inmensa barriga lograda a base de jarras de cerveza, hay que añadir la escasa brillantez con la que logra expresarse.

Su cabeza parece, a primera vista, rapada en un cuartel. Salvando estos detalles, que le hacen parecer un tanto desagradable, Bob es una magnífica persona. Lleva nueve años de jefe de producción y es tremendamente servicial y efectivo.

Tardamos un minuto en acortar la distancia que nos separa. Su cara no denota alegría, precisamente.

— Buenos días — dice.

— ¿Qué tienen de buenos? ¿No has oído hablar de la visita de esta mañana?

— Aquí no se habla de otra cosa.

— Entonces, ya sabes lo urgente que es enviar el pedido 41427.

Noto cómo se ruboriza.

— Sobre eso quería hablarte.

— ¿Por qué? ¿Qué ha ocurrido?

— No sé si lo sabes, pero Tony, el mecánico al que Peach gritó esta mañana, se ha marchado de la empresa.

— ¡Mierda! — se me escapa.

— No hace falta que te diga que trabajadores como él se pueden contar con los dedos de la mano.

Vamos a pasarlo mal hasta que encontremos un sustituto.

— ¿No podríamos convencerle para que vuelva?

— No creo que sea lo más conveniente. Antes de largarse preparó la máquina, tal y como le ordenó Ray, y la puso en funcionamiento automático. El caso es que debió de olvidarse de ajustar bien alguna tuerca, porque tenemos trozos de máquina por todo el suelo.

— ¿Cuánto material ha salido mal?

— Bueno, no mucho, la máquina estuvo poco tiempo funcionando. ¿Tenemos suficiente para terminar el pedido?

— Eso es lo de menos, el problema es que la máquina no funciona y nos va a llevar tiempo arreglarla.

— ¿Qué máquina es?

— La NCX-10.

Cierro los ojos y noto un escalofrío. No hay ninguna otra máquina de ese tipo en planta. Si no se arregla inmediatamente no podremos servir el pedido.

— Dime exactamente en qué consiste la avería.

— No lo sé — responde Bob —, la tienen ahí al lado, medio destrozada. En estos momentos estamos hablando con el fabricante.

Me apresuro. Quiero comprobarlo por mí mismo. ¡Por Dios! Ahora sí que tenemos problemas.



Observo a Bob, que camina a mi lado.

— ¿Piensas que ha sido a propósito? Parece sorprendido.

— Pues no sabría decirlo. Creo que Tony estaba tan enfadado, tan fuera de sí, que no podía pensar tranquilo.

Siento arder la sangre dentro de mí. La sensación de escalofrío ha desaparecido, dando paso a una oleada de ira. Estoy furioso. Pienso por un momento en coger el teléfono y gritarle por el auricular a Bill Peach que todo lo que está ocurriendo es culpa suya. Le imagino y le recuerdo, arrellanado con suficiencia tras mi escritorio, diciéndome cómo va a enseñarme a servir los pedidos. ¡Muy bien, Bill, va veo cómo lo has hecho!

## 2

Cuando sientes que tu mundo se desmorona no entiendes y, sobre todo, no aceptas que a tu alrededor la gente cercana a ti no perciba la misma sensación. A eso de las seis y media, consigo escabullirme de la fábrica y corro a casa, a devorar algo de cena. Según entro por la puerta, Julie levanta la cabeza del televisor. Sonríe.

— Te gusta mi pelo? —pregunta girando la cabeza, complacida.

Su espeso pelo, de un castaño profundo, se ha convertido en un amasijo de rizados bucles llenos de mechas.

— Sí—digo sin apenas escucharla—. Estás preciosa.

— La peluquera me ha dicho que resalta mis ojos —dice, parpadeando coquetamente.

Tiene unos hermosos ojos de color azul que, en mi opinión, no necesitan ser resaltados, pero la verdad es que no entiendo mucho de esas cosas...

— Estás preciosa —vuelvo a decir.

— Pues no pareces muy entusiasmado.

— Perdona. La verdad es que estoy cansado; he tenido un día muy duro.

— ¡Ay, pobrecito mío!... ¿Sabes lo que vamos a hacer? Vamos a cenar fuera, ya verás cómo lo olvidas todo.

Niego con la cabeza. No puedo; tengo que comer algo rápido y volver a la fábrica.

Se levanta apoyando las manos en la cintura. Observo que lleva un conjunto nuevo.

— ¡Qué suerte tener un marido tan divertido, tan animado! Después de que consigo deshacerme de los críos...

— Julie, tengo una situación crítica entre manos. Una de las máquinas más caras se ha estropeado y la necesito, sin falta, para cumplir un pedido muy urgente. Tengo que estar en la fábrica hasta que esto se solucione.

—Muy bien —echa chispas por esos ojos que su peluquera se empeña en resaltar innecesariamente—. Pues no hay nada que comer porque pensé que íbamos a salir. Anoche me dijiste que saldríamos.

Ahora caigo. Tiene razón. Fué una de mis promesas cuando nos estábamos reconciliando después de la pelea.

Lo siento. Quizá podamos salir una hora, o algo así.

— Eso es lo que tú entiendes por «salir una noche»? Olvídalo, Al.

— Escúchame, Julie. Bill Peach se presentó inesperadamente esta mañana. Dice que va a cerrar la fábrica.

Su cara se transforma como iluminándose de repente. —¿Cerrar la fábrica..., de verdad?

— Sí. Las cosas se están poniendo feas.

— ¿Hablaste con él de tu próximo destino? Evidentemente, no ha entendido nada.

— No, no hablé con él sobre mi próximo destino. Mi trabajo está aquí, en esta ciudad, en esta fábrica...

— Bueno, pero si van a cerrar la fábrica, lo que te tiene que preocupar ahora es la ciudad a donde vayamos a vivir. A mí sí me preocupa, ¡y mucho!

— Pero —digo consternado, intentando que entienda— Bill Peach no ha hablado de un próximo

trabajo...

— ¡Ah!

La miro con la misma frialdad que me invade interiormente.

— Quieres marcharte de esta ciudad tan rápido como sea posible, ¿no es eso?

— No he nacido aquí, Al. No le puedo tener a esto el mismo cariño que tú.

— Pero es que sólo llevamos seis meses.

—¿Sólo? ¿Sólo seis meses? Al, no tengo amigos. Excepto tú, no tengo a nadie con quien hablar, y tú casi nunca estás en casa. Tu familia es muy agradable, pero si hablo más de una hora con tu madre me vuelvo loca. Al, el tiempo que llevamos aquí me ha parecido mucho más largo que seis meses.

—¿ Y qué es lo que quieres que haga yo? Yo no he pedido venir aquí. Fue la compañía la que me mandó. Cuestión de

' «Mala suerte».

— Julie, no tengo tiempo de empezar una nueva discusión contigo.

Empieza a llorar.

— De acuerdo —balbucea entre sollozos—, márchate. Me quedaré aquí sola, como todas las noches.

— ¡Julie!

La estrecho entre mis brazos. Nos quedamos quietos durante unos minutos... Pausadamente, su llanto va cesando. Se separa un poco de mí y me mira.

— Lo siento. Si tienes que volver a la fábrica será mejor que lo hagas cuanto antes.

— ¿Por qué no salimos mañana? —sugiero.

— Bueno... —mueve las manos embarazosamente, retorciéndolas una contra otra—. Siempre estoy dispuesta para salir contigo.

Antes de abrir la puerta, la miro de nuevo.

— ¿Estás bien?

— Sí, no te preocupes; ya encontraré algo de comer en el frigorífico.

Se me había olvidado por completo lo de la cena.

— Probablemente tomaré algo rápido de camino a la fábrica. Hasta luego.

Cuando me instalo de nuevo en el coche, me doy cuenta que he perdido totalmente el apetito.

Desde que nos mudamos a Bearington, a Julie no le ha ido muy bien. Siempre se queja cuando hablamos de la ciudad, y yo siempre me sorprendo a mí mismo defendiéndola a capa y espada.

Conozco sus calles de memoria. Los mejores sitios donde comprar, los buenos bares, y los no tan buenos..., que no debes ni pisar. La verdad es que he desarrollado un cierto sentimiento de propiedad sobre la ciudad y le tengo mucho más cariño que a ningún otro lugar. No en vano fue mi hogar durante mis primeros dieciocho años.

Sin embargo, en el fondo sé que no es ninguna maravilla. Bearington es una ciudad industrial.

Cualquiera que pasara por ella no vería nada que le atrajera. Es la impresión que percibo mientras conduzco por sus calles. El lugar donde vivimos no tiene nada de especial. Las viviendas son bastante nuevas. Hay algunos centros

comerciales, varios lugares para comer algo rápido y, más allá, cerca de la autopista, un sitio donde pasear. No hay ninguna diferencia con cualquiera de los otros sitios donde hemos vivido.

Me dirijo al centro, que es un tanto deprimente. A lo largo de las calles se alinean viejos edificios de ladrillo, en ruinas, sucios de hollín. Hay muchas tiendas clausuradas, escaparates vacíos. En el suelo, vías de tren oxidadas medio en desuso.

La prueba visible, y un tanto vergonzante, de que a la ciudad no le va nada bien es el edificio de catorce plantas, uno de los más altos del lugar, que se construyó hace diez años para instalar en él modernas oficinas y que exhibe un enorme cartel con dos palabras pintadas en rojo: «EN VENTA».

Resulta penoso ver la inmensa torre, levantada en su día como prueba del nuevo empuje que empezaba, entonces, a llegar a la ciudad. A costa del optimismo que trajeron consigo las catorce esplendorosas plantas de oficinas, los bomberos consiguieron un nuevo modelo de coche, con la

excusa de que necesitaban una escalera más larga para llegar hasta la última planta. Ahora, el gran cartel que anuncia desesperadamente la venta desde la terraza del coloso parece querer decir que es el pueblo entero el que está en venta.

Lo cierto es que la idea no es tan descabellada. Desde mediados de los setenta se viene cerrando casi una fábrica por año. Unas se trasladan, otras quiebran definitivamente. Y lo peor de todo es que esto parece no tener fin.

Todas las mañanas paso por delante de una fábrica que cerró, parece ser que por un conflicto con el sindicato. Cada vez que miro el deteriorado esqueleto que queda de lo que fue, me recorre un escalofrío. Yo entré en esa fábrica una vez, recién llegado a mi puesto, hace ahora seis meses, porque, ¡lo que son las cosas!, entonces yo soñaba con ampliar nuestras instalaciones. Estaba buscando algún almacén barato por las cercanías.

Lo que más me impresionó al entrar en la nave, fría y desmantelada, fue el silencio vacío, triste y muerto del recinto. Sin máquinas, sin obreros, sin actividad... Un lugar muerto, en el que el eco de los pasos añadía una lúgubre nota de soledad y decadencia. El edificio pierde por días su color, la hierba crece en el aparcamiento por los resquicios que deja lo que antes estuvo pavimentado y, en fin, el tiempo ha ido haciendo su implacable labor

poco a poco, desde que se abandonara el edificio, hace de esto ya dos o tres años.

De los dos mil obreros que fueron al paro, muchos estarán todavía a verlas venir. Dicen que los propietarios levantaron un nuevo edificio al sur, en otro lugar, y, se dice también, han negociado con el sindicato un plazo de cinco años de bajos salarios y paz social. ¡Cinco años! Una eternidad en el mundo de la moderna industria. Así Bearington ha añadido un esqueleto más de dinosaurio industrial a su cementerio de instalaciones abandonadas, mientras patean sus calles cientos de nuevos obreros sin empleo.

Donovan, el bueno del jefe de producción, parece un gorila frenético cuando regreso a la fábrica. Con todo lo que ha corrido hoy de arriba abajo habrá reducido al menos dos kilos de la inmensa mole que tiene por cuerpo. Mientras camino hacia la máquina de marras por un pasillo, observo cómo apoya, nervioso, un pie y luego otro, sobre el suelo. Da unos cuantos pasos y se para. De repente inicia una patética carrera por el pasillo, se ve que para dar alguna orden, y la interrumpe, para comprobar no sé qué. Le silbo en medio del ruido. No me oye. Le alcanzo dos secciones más allá, justo donde está la NCX-10. Se sorprende.

— ¿Qué, podemos conseguirlo? Resopla. —Lo estamos intentando.

— Ya, ya veo, pero ¿podemos hacerlo?

— Estamos haciendo todo lo que podemos.

— Bob, ¿vamos a terminar el pedido esta noche, sí o no? •— A lo mejor.

Me vuelvo y escudriño, como si la viera por vez primera, la NCX-10. Es una señora máquina, la más cara de las de control numérico. No sé por qué el fabricante ha decidido ese extraño color lavanda para la máquina más cara que tiene nuestra nave. La consola de control está repleta de luces rojas, verdes y amarillas; brillantes interruptores, un teclado negro, bobinas para la cinta y una pulcra pantalla de ordenador. ¡Verdaderamente seductora! Todos estos botones, teclitas, luces y demás artilugios están para controlar el trabajo de conformación sobre las piezas de acero apresadas entre las garras del monstruo. Donde la máquina trabaja las piezas de metal, un chorro de lubricante turquesa incide sobre las

piezas y herramientas y separa las virutas. Bueno..., al menos parece que funciona de nuevo.

Hemos tenido suerte. La avería no ha sido tan grave como temíamos en un principio, pero nos ha quitado un tiempo precioso. Y un dinero. No sé por dónde vamos a salir con los gastos, pero este pedido lo enviamos esta misma noche, pase lo que pase. Tendremos que pagar horas extras, a pesar de que eso va en contra de la política de la compañía. En fin, ya veremos. Al jefe comercial, Johnny Jons, también le ha caído buena parte del chaparrón. Hoy me ha llamado por teléfono cuatro veces. Al parecer se las ha tenido que ver con Peach, con sus propios agentes de ventas e incluso con el cliente. No tenemos más remedio que expedir el pedido esta noche.

Espero que no haya más problemas. Las piezas ya hechas son conducidas, una a una, hasta el

submontaje de componentes. El encargado de la sección organiza la llegada de éstos a la fase final de montaje... y, hablando de organizar..., los obreros están transportando cosas, piezas y componentes, a mano y ¡una a una! Es de locos. La productividad por empleado debe de ser ridícula. De hecho, ni siquiera me explico lo que ha hecho Bob para conseguir tanta gente. Ha debido de arramplar con todo aquel que se ha dejado echar el guante y los ha puesto a trabajar en el pedido. Verdaderamente, si esto fuese siempre así, sería un desastre.

Pero el pedido, finalmente, sale.

Miro mi reloj. Son las once de la noche pasadas. Estamos en el muelle de embarque de la fábrica. Las puertas traseras del camión tráiler se han cerrado. El conductor sube a la cabina, acelera el motor, suelta los frenos y se lanza hacia la noche. Me vuelvo hacia Donovan y él hacia mí.

— ¡Enhorabuena! —le digo a Bob.

— Gracias, pero no me preguntes cómo lo hemos hecho.

— De acuerdo, no lo haré. ¿Qué tal si buscamos algo para cenar?

Es la primera vez que veo sonreír hoy a Donovan. A lo lejos se oye el motor del camión.

Subimos al coche de Donovan, que está más cerca. Los dos primeros sitios a los que llegamos están cerrados, así que le digo que siga mis indicaciones. Cruzamos el río y llegamos hasta el molino.

Después de un complicado trayecto por un laberinto de calles

estrechas y tortuosas, donde los coches aparcados apenas nos dejan paso, conseguimos terminar frente al bar de Sednick. Donovan echa una mirada recelosa.

— ¿Estás seguro de que es aquí?

— Sí, sí, vamos. Tienen las mejores hamburguesas de la ciudad. Una vez dentro, nos sentamos en un lugar apartado, al fondo.

Maxine me reconoce y se acerca con gran alboroto. Hablamos un momento y le pedimos que nos traiga un par de bocadillos con patatas y cerveza.

Donovan no sale de su asombro. Mira alrededor y me pregunta: ¿Cómo has dado con este sitio?

— Pues mira, en esa barra que ves ahí es donde bebí mi primer trago de cerveza. Creo que fue donde está el tercer taburete de la izquierda, no estoy seguro. De esto hace ya algún tiempo.

— ¿Empezaste a beber ya mayorcito o es que eres de por aquí?

— Me crié a dos manzanas de donde estamos ahora. Mi padre tenía una tienda de comestibles cerca. Ahora es mi hermano el que se encarga de llevarla.

— No sabía que fueras de Bearington.

— He tardado quince años en volver, después de un buen número de destinos.

Llegan las cervezas.

— Estas dos corren a cargo de Joe —nos dice Maxine.

La mujer señala a Joe Sednick, que está detrás del mostrador. Donovan y yo le saludamos con la mano. Con el vaso en alto, Donovan brinda:

— Esto por el pedido 41427.

— Por el pedido —respondo, haciendo sonar mi vaso contra el suyo.

Después de un par de tragos, Donovan parece más relajado. Yo no me puedo quitar de la cabeza el suplicio de esta noche.

— ¿Sabes? —digo—, ese pedido nos ha costado un riñón. Hemos perdido un buen operario, tenemos una sustanciosa cuenta que abonar por la reparación de la máquina y, además, un montón de horas extras que pagar.

— Más el tiempo que perdimos mientras la NCX-10 estuvo estropeada —añade Donovan—. Pero has de admitir que en cuanto nos pusimos en movimiento la cosa marchó. Ya me gustaría a mí que funcionara así todos los días.

Me echo a reír.

— No gracias. Yo no necesito más días así.

' — No, no me refiero a tener a Bill Peach todos los días en la fábrica. Lo que digo es que conseguimos servir el pedido.

— Siempre tendremos que servir pedidos, Bob, pero no en la forma en que lo hicimos hoy.

— Salió de la fábrica, ¿no?

— Desde luego que sí, pero lo que no podemos permitirnos es la forma en que lo hizo.

— Yo me limité a ver qué es lo que hacía falta, puse a todo el mundo a trabajar en ello, y... ¡al infierno con las normas!

— Bob, ¿te imaginas cómo iría nuestra productividad si hiciésemos funcionar la fábrica como lo hemos hecho hoy? No podemos dedicar la fábrica entera a un solo pedido. Las leyes económicas se irían al traste. Los costes se..., bueno, sería peor aún que ahora. No se puede llevar una fábrica a tontas y a locas.

Donovan ha conseguido por fin bajarse de la euforia que le ha producido el hecho de poder terminar el trabajo y dice, finalmente:

— Tal vez me he maleado demasiado cuando trabajaba en expediciones.

— Mira, hoy has trabajado un montón. Lo digo de verdad. Pero tenemos una planificación y unas directrices. Por algo será, digo yo. Date cuenta. Y entérate de otra cosa que no sabes. A pesar de haber embarcado ese pedido, vamos a tener a Bill Peach planeando sobre nuestras cabezas a final de mes si para entonces no hemos mejorado los rendimientos en la fábrica.

Donovan ha cambiado de actitud. Asiente despacio y pregunta:

— Y entonces, ¿qué es lo que vamos a hacer la próxima vez que ocurra esto?

Sonríó.

— Pues, probablemente, lo mismo, ¡maldita sea! Luego me vuelvo hacia Maxine.

— Maxine, sírvenos dos más, por favor. No, un momento, te vamos a ahorrar unos cuantos viajes, que sean cuatro.

Así que ésta ha sido la forma en que hemos superado la crisis de hoy. Lo hemos conseguido, sí, pero por poco. Y ahora que Donovan se ha marchado y el alcohol ha dejado de hacer efecto, no veo muy bien por qué lo estamos celebrando. Al fin y al cabo, lo que hemos hecho es enviar un pedido bastante atrasado.

Lo cierto es que tengo una fábrica que está en la picota. Peach le ha dado tres meses de plazo antes de echar el cierre. Lo cual significa que tengo dos, quizá tres, informes mensuales, para hacerle cambiar de opinión. Si a Peach no le gustan, los presentará ante la dirección de la compañía. Todos en la sala de juntas mirarán a Granby. Granby hará un par de preguntas, repasará las cuentas una vez más y asentirá con la cabeza. La cuestión quedará zanjada de un plumazo y será irrevocable.

Nos dará, eso sí, tiempo para recoger nuestras cosas. Después seiscientas personas irán a engrosar las listas de desempleo, donde se reunirán con otros seiscientos compañeros que ya fueron despedidos en su día.

Y así, la División UniWare abandonará un mercado más en el que no puede competir. Lo que viene a querer decir que el mundo dejará de comprar algunos de los estupendos productos que nosotros no somos capaces de fabricar lo suficientemente baratos, o buenos, o con la rapidez necesaria, o lo que sea, para poder superar a los japoneses, o a la mayoría del resto de la competencia. Pero esto es, al fin y al cabo, lo que nos hace ser una más de las divisiones de la gran familia UniCo, y será también lo que nos haga convertirnos en otra hermosa compañía más de *Quién Sabe Qué Gran Corporación*, cuando los hombres importantes decidan, desde sus despachos, las fusiones que consideren más convenientes. Esto es lo que parece ser el futuro de las empresas, hoy en día.

Pero, ¿qué es lo que nos está pasando? Cada seis meses aparece un equipo de la compañía con un «nuevo proyecto» que parece la panacea universal, con el que nuestros males serán superados sin más. El caso es que alguno de estos proyectos parece hasta bueno, pero pasa el tiempo, vamos tirando y, al final, nos quedamos incluso peor de lo que estamos.

Bueno, Rogo, basta de lamentos. Intenta calmarte. Procura pensar racionalmente en todo esto. Ya no queda nadie. Es tarde. Por fin estás solo..., aquí en tu querida oficina, en el trono de tu imperio, sea el que sea. Nadie te interrumpe. El teléfono permanece a tu lado sin sonar ni una sola vez. Intenta analizar la situación. ¿Por qué no podemos sacar los productos con la calidad, plazo, costes y regularidad necesarios para vencer a la competencia?

Hay algo que no funciona. No sé lo que es, pero tiene que tratarse de algo elemental, y, sin embargo,

se me escapa.

Dirijo lo que se supone que es una buena fábrica. Qué demonios, es una buena fábrica. Tenemos las mejores máquinas, la tecnología. Estamos automatizados y tan informatizados que nuestros ordenadores pueden hacer solos prácticamente de todo. Bueno, de todo, menos una taza de buen café. Contamos con suficiente gente, gente buena en su trabajo. No nos vendrían mal unos cuantos trabajadores más, pero tampoco nos hace lo que se dice mucha falta. Los sindicatos tampoco son tanto problema; además, también los sufre la competencia. La verdad es que a veces te incordian, pero, en general, me los trabajo bien. El último convenio es aceptable.

Tengo las máquinas, la gente y los materiales que necesito. Sé que ahí fuera hay más mercado, el que me está haciendo falta para avanzar y, es más, sé que mi propio mercado está en peligro. La competencia vende cada día más. ¡Eso es! La maldita competencia. Eso es lo que nos está acabando. Desde que los japoneses invadieron nuestros mercados, la competencia ha sido salvaje. Hace tres años nos estaban hundiendo con su calidad y su diseño. Les acabamos de igualar en una y otro. Pero es que ahora nos están venciendo en precio y servicio... ¡Ojalá conociera su secreto!

¿Qué puedo hacer para ser más competitivo? He reducido costes. Ningún otro director de esta división los ha reducido como yo. Poco puedo hacer ya en esa dirección. Y, por mucho que diga Peach, mis rendimientos son bastante elevados. Sé que él tiene que soportar fábricas menos eficientes. Pero ni las mejores de ellas tienen la competencia que yo tengo. A lo mejor podría mejorar mis rendimientos de alguna manera, pero..., no sé. Es como fustigar a un caballo que galopa al límite de sus fuerzas.

Lo que sí urge es solucionar los retrasos en el servicio al cliente. De esta fábrica todo sale por la vía de urgencias. El caso es que tenemos un montón de materias primas almacenadas ahí fuera. El material entra en la planta dentro de programa, pero lo cierto es que todo sale con retraso. La verdad es que el caso de esta fábrica no es único. En Norteamérica, cualquier fábrica de nuestro tamaño tiene problemas, y ésta no es de las peores que yo he visto, de hecho, es mejor que muchas. A pesar de eso, perdemos dinero.

¡Si pudiéramos ponernos al día con los atrasos! Pero es que, a veces, parece que hay duendes. Es como si, cuando todo parece que funciona bien, se colaran entre los turnos, cuando nadie los puede ver, y todo se viene abajo. No lo entiendo.

Desde luego, se supone que ocupo este puesto porque soy capaz de desempeñarlo. De no ser así, Peach no me habría elegido a mí. Hace tiempo que dejé de ser un tierno ingeniero, con su flamante MBA y con ínfulas de saberlo todo. Entonces pensaba que trabajando mucho se podía conseguir cualquier cosa. Y lo cierto es que siempre he sido muy trabajador; desde los doce años en que empecé a ayudar a mi padre en la tienda, a la salida del colegio, no he parado. Cuando fui un poco mayor venía a los talleres de esta zona durante las vacaciones de verano.

Para mi hermano las cosas han sido más fáciles; al ser el primogénito se ha quedado con la tienda de mi padre. Pero lo que yo tengo, me lo he conseguido a base de esfuerzo. Y... ¿qué es lo que he logrado a base de tanto sacrificio? Un empleo en una gran compañía. Sí, también he conseguido ser un perfecto extraño para mi mujer y mis hijos... Acepté toda la porquería que la UniCo quiso darme y dije: «¡No es suficiente, dadme más!», y aquí estoy, contento de haberlo hecho. Con treinta y ocho años y director de una fábrica que no vale para nada. ¿No es maravilloso? Me dan ganas de reír.

Ya es hora de que me largue de aquí. Ya me he divertido bastante por hoy.

### 3

Cuando me despierto tengo a Julie encima de mí. Por desgracia, no es que esté cariñosa, sino que se ha estirado para alcanzar el despertador que está sobre la mesilla de noche. Son las seis y media de la mañana. El despertador ha estado sonando durante tres minutos. Julie aplasta literalmente el botón del stop. Con un suspiro de alivio se aparta de mí. Poco después oigo cómo su respiración se vuelve nuevamente regular, se ha dormido. ¡A ver qué nos trae el nuevo día!

Unos cuarenta y cinco minutos después salgo con el Buick del garaje. Aún es de noche, pero unos

cuantos kilómetros más allá empieza a clarear. A medio camino de la ciudad sale el sol, pero estoy tan ensimismado en mis pensamientos que tardo en darme cuenta; miro hacia un lado y lo veo allí fuera, flotando entre los árboles.

A veces me pongo furioso al pensar que las prisas diarias, las que, supongo, sufre la mayoría de la gente, me impiden tener tiempo para saborear todos esos milagros cotidianos que se producen a mi alrededor. En lugar de dejar mis ojos embebidos en el alba, tengo que fijarlos con atención en la carretera y... pensar en Peach. Ha convocado una reunión en las oficinas principales. Debemos asistir todos los que tenemos trato personal con él, concretamente, su equipo staff y los directores de fábrica. Lo curioso de esta reunión es que Peach no ha dicho sobre qué va a tratar. Es un secreto. Y lo típico, mucho rumor\_\_que si hay una guerra de por medio y cosas así. Hemos recibido instrucciones de presentarnos a las ocho y llevar informes y datos que nos permitan dar un profundo repaso a las actividades que hacemos cada uno de nosotros. Por supuesto, todos sabemos de qué va la reunión. Por lo menos tenemos una idea aproximada. Se rumorea que Peach va a aprovechar el encuentro para comunicarnos los malos resultados obtenidos durante el primer trimestre. Luego nos va a presionar para que aumentemos la productividad, fijando nuevos objetivos para cada fábrica, más compromisos... y, en fin, todo lo que ya sabemos. Supongo que ésa es la razón de convocarnos a las ocho en punto, con las cuentas preparadas. Peach debe de haber pensado que la intempestiva hora pone una nota de disciplina y urgencia al asunto.

Lo malo es que, para cumplir la orden de llegar a las ocho, muchos de los que van a la reunión habrán tenido que coger el avión ayer por la noche. Esto representa más gastos en minutas y en facturas de hotel. O sea, que para anunciarnos lo mal que lo estamos haciendo, Peach obliga a gastar a la empresa mucho más dinero, y todo por no empezar la misteriosa reunión dos horas después.

Creo que Peach está empezando a perder los papeles. No, no es que piense que va derecho al fracaso, es que me parece que está teniendo una reacción exagerada. Parece un general que hubiese descuidado las posiciones estratégicas en su afán por ganar una batalla que intuye perdida. Hace un par de años era muy diferente. Se mostraba confiado, te dejaba hacer, mientras le llevases resultados. Delegaba responsabilidades ... Hasta intentó ser el empresario ilustrado que se abre a nuevas ideas; cuando un asesor le decía que para que los obreros produjeran debían sentirse a gusto, prestaba atención al tema. Claro que las ventas iban bien y los beneficios se amontonaban. Pero, ¿qué dice ahora?

— Me importa un rábano que se sientan a gusto si eso me cuesta un pavo más.

Esa fue la respuesta que dio a un director que intentó vender a Peach la idea de montar un gimnasio para los empleados, en donde pudieran ponerse en forma. El director en cuestión le planteaba que un empleado «a punto» era un empleado feliz... Peach casi le echa de su oficina.

Yo ya he tenido un par de encontronazos con él, aunque el más serio fue, desde luego, el de ayer. Lo que más me molesta de toda esta historia con Bill es que antes solía llevarme bien con él. Hasta llegué a pensar que éramos amigos. Cuando pertenecía a su equipo, solíamos quedarnos charlando horas y horas en su despacho, después del trabajo. Incluso, de vez en cuando, salíamos a tomar una copa juntos. Todos pensaban que le hacía la pelota. Yo creo que lo que Peach agradecía más era, precisamente, que no se la hiciera. Simplemente, yo me limitaba a cumplir con mi trabajo y, al margen de él, me entendía bien con Bill.

Recuerdo que una vez pasamos una noche loca en Atlanta, donde se celebraba la convención anual de ventas. Peach y yo, junto con un grupo de chalados de la sección de marketing, robamos el piano del bar del hotel y dimos un recital en el ascensor. Todavía tengo grabada en la memoria las caras de los clientes del hotel, al abrirse el ascensor y ver a Peach sentado ante el teclado —Peach es un magnífico pianista— y a nosotros coreando el estribillo de una canción de taberna irlandesa. El administrador del hotel logró dar con nosotros una hora después; para entonces el auditorio había aumentado tanto que tuvimos que abandonar la cabina del ascensor y trasladarnos a la azotea, desde donde ofrecíamos nuestro arte a la ciudad entera... Tuve que arrastrar literalmente a Bill para que abandonara la pelea con dos matones que el administrador había enviado para que «solucionaran» lo de nuestra fiesta

espontánea. ¡Qué noche! Bill y yo acabamos brindando con zumo de naranja, al amanecer, en un tugurio del barrio más tirado de la ciudad.

Peach fue el único que confió en mí y en mi futuro en la compañía, el que me presentó en las oficinas de la corporación. Ahora, en cambio, nos estamos peleando. No puedo creerlo.

A las ocho menos diez aparco mi coche en el garaje del edificio UniCo. Peach y su equipo ocupan tres plantas. Bajo y cojo el portafolios del maletero. Hoy pesa casi cinco kilos, por los informes y los impresos del ordenador. Me parece que no voy a tener un buen día. Me dirijo al ascensor con el ceño fruncido.

— Al —oigo a mis espaldas. Nathan Selwin viene hacia mí. Le espero.

— ¿Cómo te va?

— Bien. Me alegro de volver a verte. —Comenzamos a andar juntos.

— Leí —digo— tu nombramiento para trabajar con el equipo de Peach. Enhorabuena.

— Gracias —responde—. Claro que no sé si es lo mejor ahora, con todo lo que está ocurriendo.

— Bueno, hasta cierto punto..., tampoco te va a tener Bill trabajando por las noches.

— No, no es eso —modera el paso y me mira—. ¿No te has enterado?

Se detiene de pronto y mira alrededor. No hay nadie cerca.

— Es sobre la división —susurra. Me encojo de hombros.

— No sé de qué me estás hablando.

— La división entera está en peligro. Quien más quien menos está muerto de miedo. Hace una semana Granby le dijo a Peach que tiene hasta fin de año para aumentar la productividad y que, si no, la división entera iba a ser traspasada. No sé si es cierto, pero dicen que Granby ha dicho que si la división desaparece, Peach lo hará con ella.

— ¿Seguro?

Nathan asiente, y añade:

— Por lo visto todo esto se había decidido hace bastante. Emprendemos de nuevo el camino.

Lo primero que se me ocurre pensar cuando me recupero de la sorpresa es que ahora entiendo por qué está así de desquiciado Peach últimamente; todos sus esfuerzos se van a ir a pique si no sale de ésta. Es más, si cualquier otra corporación adquiere la división, los nuevos propietarios prescindirán de quienes no han sabido hacer bien su trabajo. ¡Peach se va a quedar en la calle!

Bueno, y ahora que lo pienso..., ¿qué va a pasar conmigo? ¡Buena pregunta! Antes de saber lo que ha contado Nathan, suponía que, en caso de cerrarse la fábrica, Peach me ofrecería algún puesto, ninguna maravilla, probablemente, pero... algo. Ahora empiezo a pensar que las amenazas de que podría encontrarme sin empleo no eran sólo amenazas. En tres meses puedo encontrarme en la puñetera calle.

— Oye, Al, si alguien te pregunta, por supuesto que yo no te he dicho nada.

Y desaparece, dejándome aturdido, solo y de pie, en medio del pasillo del piso quince. No sé lo que hago aquí, ni cómo he subido, ni por qué. Me siento estúpido. No consigo conectar con mis pensamientos anteriores. Por fin recuerdo; he venido a la reunión de Peach, debo dirigirme a la sala de conferencias.

Entro y tomo asiento. Bill ocupa el extremo opuesto de la mesa. Delante de él, un proyector. Comienza a hablar. El reloj de pared señala exactamente las ocho. Miro a los demás, a mi alrededor. Debe haber como unos veinte. Casi todos atienden a Peach. Uno de ellos, Hilton Smyth, me observa. También él es director de fábrica. Nunca me ha caído bien; es un pretencioso que siempre anda dándoselas de genial, cuando ni siquiera pasa de ser un mediocre. Me mira fijamente. Quizá nota que estoy inquieto. ¿Sabrá algo? Le sostengo la mirada hasta que vuelve su cabeza hacia Peach.

Cuando por fin consigo centrarme en lo que se está diciendo en la sala, Peach ha cedido la palabra al interventor de la división, Ethan Frost, un hombre delgado y enjuto que, con algo de maquillaje, podría pasar por una caricatura de la muerte.

Lo que dice es tan desolador como su aspecto. Se acaba de terminar el primer trimestre, en el que le ha ido fatal a todo el mundo. La división está entrando en niveles de liquidez auténticamente peligrosos.



Hay que apretarse el cinturón.

Cuando Frost acaba, Peach se levanta y nos obsequia con una dura amonestación sobre cómo debemos enfrentarnos a la situación. Intento seguirle pero, después de un par de frases, se me va el santo al cielo. Todo lo que me llega son trozos sueltos del, sin duda, aburrido discurso.

— «... es imperativo que minimicemos el riesgo relativo... aceptable en nuestra presente situación de mercado..., sin reducir los gastos estratégicos... requieren sacrificios... aumentos de productividad en cada puesto de trabajo...»

Sobre la pantalla relampaguean los gráficos proyectados por el aparato de diapositivas. Un interminable intercambio de cifras se cruzan, una y otra vez, entre Peach y los demás. Hago un esfuerzo por concentrarme. No puedo.

— «... durante el primer trimestre las ventas cayeron más de un veinte por ciento sobre las cifras del pasado año..., incremento notable del coste de las materias primas..., los ratios de horas de mano de obra directa empleadas en producción respecto a las horas pagadas... y ahora, si observan el número de horas utilizadas en producción, en relación con los estándares, estamos más del doce por ciento por debajo...»

Me digo a mí mismo que tengo que controlarme y prestar atención. Busco un bolígrafo en mi chaqueta para tomar notas.

—«... y la respuesta es evidente —continúa Peach—, el futuro de este negocio depende de nuestra habilidad para aumentar la productividad.»

Me es imposible encontrar el bolígrafo. Miro en el otro bolsillo. Saco un cigarro puro y me quedo pensando de dónde narices ha salido el puro.

Entonces me acuerdo.

## 4

Estoy en el aeropuerto O'Hare, esperando la salida de un avión. Llevo el mismo traje que ahora. Hace de esto sólo dos semanas y, sin embargo, mi actitud y estado de ánimo son muy diferentes. Me siento feliz, lleno de energía y con la sensación de que todo marcha o, al menos, puede marchar algo mejor, tan sólo con un poco de esfuerzo. Me sobra tiempo, así que aprovecho para ir al bar. Está abarrotado de directivos como yo. Busco un asiento. Mi vista se pasea por los tresillos a rayas del local, las manos gesticulantes de los que hablan, los trajes de perfecto corte, las lámparas bajas que intentan dar un toque íntimo a un sitio tan de paso... Mi vista se detiene sobre la cabeza de un hombre. Está sentado al lado de una lámpara, leyendo, con el libro en una mano y el puro en la otra. A su lado hay un sitio vacío. Me abro camino hacia allí. Cuando me dispongo a sentarme, caigo en la cuenta de que le conozco de algo.

Encontrarte a alguien que crees reconocer en uno de los aeropuertos con mayor tráfico del mundo te produce un cierto sobresalto. Al principio no estoy muy seguro de si es él o no, pero se parece demasiado a Jonah, un profesor de Física que tuve. Cuando me siento, levanta la vista del libro y veo que está pensando lo mismo que yo. «¿De qué conoceré yo a éste?»

— ¿Jonah?

— ¿Sí?

— Soy Alex Rogo. ¿Me recuerda? Su gesto me dice que no mucho.

— Es que hace bastante tiempo... Yo era estudiante y tenía una beca para aprender unos modelos matemáticos sobre los que usted estaba trabajando entonces. ¿No se acuerda? Yo llevaba barba —le digo gesticulando con las manos alrededor de la cara.

Por fin cae e inicia un pensativo y largo:

— Por supueeesto. Ya le recuerdo, se llama Alex, ¿no?

— ¡Exacto! —asiento.

Una camarera me pregunta que qué quiero tomar. Encargo un whisky con soda e invito a Jonah a que tome también algo. Me responde que no, que los altavoces están a punto de anunciar su vuelo.

— Bueno, ¿cómo le va?

— Pues bien, pero con demasiado trabajo. ¿Y usted?

— Me temo que también estoy demasiado ocupado. Ahora voy a Houston. ¿A dónde va usted?

— A Nueva York.

Esta charla intrascendente parece aburrirle y da la impresión de querer terminar cuanto antes. Hay un momento de embarazoso silencio entre los dos. Para bien o para mal, no puedo soportar los silencios cuando ya se ha iniciado una conversación. Siempre me sorprende rellenándolos a toda prisa con mi propio monólogo. Esto es algo que todavía no he aprendido a controlar.

— Es curioso —digo—, después de tantos proyectos como hice para dedicarme a la investigación, he terminado en la gestión industrial. Ahora dirijo una fábrica de la UniCo.

Jonah asiente. Parece más interesado. Da una chupada a su puro, mientras yo continúo hablando, cosa para la que no necesito que me animen mucho.

— De hecho —sigo—, esa es la razón por la que me dirijo a Houston; pertenecemos a una asociación de fabricantes que celebra su convención anual y ha invitado a UniCo a dar unas charlas sobre robótica. Yo voy porque mi fábrica tiene una gran experiencia en robots.

— Comprendo. Se trata de discusiones técnicas.

— Con un enfoque más bien comercial, no exactamente técnico —le digo, abriendo el portafolios, del que extraigo el programa que nos ha enviado la asociación.

— Aquí está —y le leo el enunciado—. «Robótica: la solución de los ochenta para la crisis productiva americana...» Un grupo de usuarios —añado— y expertos, analiza el inminente impacto de los robots en la industria americana.

Cuando levanto la vista del programa, Jonah no parece muy impresionado. Supongo que, como buen investigador, desconoce por completo el mundo de los negocios.

— ¿Me dice que su fábrica utiliza robots?

— Sí. En varias secciones.

i

— Y, realmente, ¿han conseguido aumentar su productividad?

— Por supuesto. Tuvimos un aumento... —digo mirando al techo, para concentrarme mejor—, creo que fue del treinta y seis por ciento.

— ¿Así que su compañía ha aumentado beneficios en un treinta y seis por ciento con la instalación de algunos robots? ¡Increíble!

Me resulta imposible esbozar una sonrisa.

— Bueno, no exactamente. Ojalá fuese así de fácil, pero es algo más complicado que eso; en realidad sólo fue en una sección donde conseguimos el incremento del treinta y seis por ciento.

Jonah mira su puro y lo *apaga* contra el cenicero.

— Entonces, ustedes no aumentaron en realidad su productividad.

Jonah se inclina hacia mí en ademán de complicidad y me dice en tono bajo, pero seguro:

— Permítame que le pregunte algo, pero que quede entre nosotros... ¿Ha sido su fábrica capaz de terminar un solo producto más al día, por el mero hecho y consecuencia de los cambios producidos con la instalación de los robots?

— Bueno... tendría que repasar las cifras —respondo pensativo.

— ¿Despidieron a alguien?

Me echo hacia atrás, y le observo con una cierta inquietud. ¿A dónde querrá ir a parar?

— ¿Quiere usted decir que a cuántas personas despedimos por instalar los robots? Si es eso lo que desea saber, le diré que a nadie; tenemos un acuerdo con el sindicato de no despedir a ningún trabajador por razones de aumento de la productividad, así es que lo único que hacemos es que los reciclamos. Por supuesto que cuando se produce una caída en las ventas ponemos a gente en la calle.

— O sea, que los robots no redujeron los costes de personal.

— No —tengo que admitir.

— Entonces, dígame, ¿redujeron sus inventarios? Me río, nervioso...

— Bueno, Jonah, ¿qué significa todo esto?

— Contésteme —insiste—, ¿se redujeron sus inventarios?

— Sinceramente, creo que no, pero tendría que confirmar los datos.  
— Compruebe sus datos si quiere..., pero si sus inventarios no se han reducido, ni han bajado los gastos de personal... Y si su compañía tampoco ha logrado vender más, lo que es obvio porque no ha conseguido servir más pedidos, entonces no puede usted decirme que esos robots hayan aumentado la productividad de su planta.

Siento una peculiar sensación en la boca del estómago, algo así como si viajara en ascensor y de repente se hubiera descolgado del cable.

— Sí, entiendo. Pero hemos aumentado los rendimientos y disminuido los costes.

— ¿De verdad? —pregunta Jonah, cerrando el libro.

— Por supuesto. De hecho, los rendimientos superan por término medio el noventa por ciento. Y los costes por unidad han disminuido considerablemente. Permítame decirle que para seguir siendo competitivo hoy en día hay que aumentar como sea los rendimientos y disminuir los costes.

Mi bebida acaba de llegar. La camarera la coloca sobre la mesa. Le entrego un billete y espero el cambio.

— Con esas cifras de rendimientos tendrán que mantener constantemente en funcionamiento sus robots, ¿no?

— Desde luego. Si no perderíamos todo lo que conseguimos ahorrar por unidad. El rendimiento también bajaría. Pero eso no ocurre sólo con los robots, sino con cualquier otro recurso de producción. Tenemos que seguir produciendo para ser eficientes y tener costes ventajosos.

— ¿De verdad?

— Claro. ¡Hombre, eso no quiere decir que no tengamos problemas!

— Ya veo —afirma Jonah sonriendo—. Vamos, sea sincero. Sus inventarios se encuentran por las nubes, ¿verdad?

Me quedo mirándole. ¿Cómo lo habrá averiguado?

— Si se refiere al material en curso.

— Sus inventarios completos.

— Bueno, depende. En algunas partes sí he de admitir que son altos.

— Y siempre hay retrasos. Son incapaces de servir los pedidos a tiempo.

— Reconozco que ése es uno de nuestros mayores problemas;

i

nos las vemos y nos las deseamos para cumplir nuestros compromisos.

Jonah asiente, como si lo hubiese predicho.

— Un momento..., ¿cómo sabe estas cosas? Sonríe.

— Una corazonada. Además, he observado los mismos problemas en un montón de fábricas. No son ustedes los únicos.

— ¿Pero usted no es físico?

— Soy un científico. Además, justamente ahora puede decirse que estoy haciendo estudios científicos sobre organizaciones, organizaciones de fabricación, especialmente.

— No sabía que existiesen esos estudios.

— Son nuevos.

— Bueno, sea por lo que sea, usted acaba de poner el dedo en la llaga de uno de mis mayores problemas. Estoy sorprendido...

Dejo la frase en el aire porque Jonah exclama algo en hebreo. Se mete una mano en el bolsillo, de donde saca un viejo reloj.

— Tendrá que perdonarme, Alex, pero pierdo el avión si no me doy prisa.

Se levanta y coge su abrigo.

— ¡Qué pena! Estoy intrigado por un par de cosas que ha dicho.

Jonah se detiene.

— Pues mire, si es usted capaz de darle vueltas a lo que hemos hablado sacará a su fábrica del atolladero.

— Bueno, a lo mejor le he dado una falsa impresión. En realidad, yo no creo que estemos en un

atolladero.

Me mira a los ojos, directamente, sin contemplaciones. Sabe lo que está pasando, evidentemente. De pronto, me encuentro diciéndole si le importa que le acompañe hasta el avión, a lo que él responde amablemente que no.

Me levanto y recojo mi abrigo y mi cartera. La bebida está intacta. Bebo un sorbo y la dejo. Jonah se encuentra ya de camino hacia la puerta de embarque. Va tan deprisa por el pasillo que me cuesta seguirle. El camino está abarrotado de pasajeros que van y vienen.

— Tengo curiosidad —le digo— por saber qué es lo que le hizo sospechar que algo no funcionaba bien en mi fábrica.

— Fue usted mismo el que lo dijo.

— ¿Yo?

— Alex, deduje claramente de sus propias palabras que usted no está dirigiendo una fábrica tan eficiente como cree. Creo que lo que ocurre es justamente lo contrario. Está usted dirigiendo una planta muy *poco* eficiente.

— Bueno, mis datos no dicen eso. ¿Quiere decirme que mis empleados se equivocan con las cifras, que me están mintiendo, o qué?

— No, no. Estoy seguro de que la gente que está a su servicio no le miente. Lo que le mienten son sus cifras.

— Bueno, a veces redondeamos aquí o allí. Pero, vamos, eso lo hacen todas las empresas.

— No, no es eso, Alex. Usted *cree* que está dirigiendo una fábrica eficiente y se equivoca.

— ¿En qué me equivoco? Pienso como muchos otros directores.

— ¡ Justamente!

— ¿Qué quiere usted decir? —empiezo a sentirme incómodo y ofendido.

— Alex, si es usted «como muchos otros» —dice recalcando mis propias palabras— es que ha aceptado un montón de cosas sin preguntarse si son correctas o no. Luego, realmente, usted no está usando la cabeza, sino la rutina.

— Jonah..., yo siempre estoy dándole a la cabeza —digo un tanto airado—. ¡Es parte de mis obligaciones!

Niega con el gesto, tranquilamente.

— Repítame, Alex, ¿por qué piensa que sus robots representan un gran avance?

— Pues, simplemente, porque han aumentado la productividad.

— Pero, ¿qué es la productividad? Reflexiono un momento, antes de responder.

— Según dice mi empresa, existe una fórmula; algo así como que el valor añadido por trabajador es igual a...

Jonah vuelve a negar con la cabeza.

— Al margen de cómo lo quiera definir su empresa, la productividad, y perdóneme, no es eso.

Olvídese de fórmulas por un momento y dígame con sus propias palabras..., ¿qué quiere decir «ser productivo»?

Doblamos rápidamente una esquina. Delante de nosotros se ve ya el paso para detectar metales y los guardias de seguridad. Querría haberme detenido aquí para decirle adiós, pero él no aminora la marcha.

— Vamos, dígame, ¿qué significa ser productivo? —me pregunta de nuevo mientras se somete al detector de metales. Desde el otro lado del aparato me dice—: Para usted, en particular, ¿qué significa?

Pongo mi maletín sobre la cinta transportadora y le sigo. ¿Qué querrá que le diga?

Al otro extremo le contesto:

— Bueno..., supongo que realizar algo adecuadamente.

— ¡Exacto! ¿Qué quiere decir «adecuadamente»?

— De acuerdo a una meta.

— ¡Correcto!

Se hurga por debajo del jersey y saca un puro del bolsillo. Me lo da.

— ¡Enhorabuena! Cuando se actúa de forma productiva, se logra algo de acuerdo a una meta. ¿No es cierto?

— Sí —digo recogiendo mi maletín.

Volamos, más que andamos, de puerta en puerta. A duras penas puedo mantener el paso. Jonah continúa diciendo:

— Alex he llegado a la conclusión de que «productividad» significa hacer las cosas de tal manera que, en el caso de la empresa, ésta se aproxime lo más posible a su meta. Todo aquello que lleve a una compañía más cerca de su meta es productivo; todo aquello que no la lleve es improductivo. ¿Me sigue?

— Sí, pero... en realidad, Jonah, eso es de sentido común.

— Simple lógica, más bien.

Nos detenemos. Observo que entrega el billete en el mostrador.

— Pero es simplificar demasiado las cosas. No me aclara nada. O sea, que si voy en dirección a mi meta obro de manera productiva; si no, no. Bueno, ¿y qué?

— Lo que le quiero decir es que es inútil producir si no sabe cuál es su meta.

Recoge su billete y se dirige a la puerta de embarque.

— Ah, bien, digamos que uno de los objetivos de mi compañía es el aumento de rendimientos así que, si se mira así, siempre que aumento los rendimientos estoy siendo productivo. Es lógico.

Jonah se detiene en seco y me mira.

— ¿Sabe cuál es su problema?

— Sí, necesito aumentar mis rendimientos.

— No, ése no es su problema. Su problema es que no sabe cuál es la meta. Por cierto, sólo hay una meta, no importa de qué empresa se trate.

Me quedo mirándole confuso. La azafata, un tanto impaciente, se viene hacia la puerta. El resto de los pasajeros ya ha subido a bordo. Sólo quedamos nosotros dos en la sala de espera. Voy detrás de él, que ya se dirige al avión.

— Espere, espere, ¿qué quiere decir con que yo no sé cuál es la meta? Sí lo sé.

En ese momento estamos ante la entrada del avión. Jonah se vuelve hacia mí. La azafata nos mira desde dentro del aparato.

— ¿De verdad?... Entonces dígame cuál es la meta de su organización.

— La meta es elaborar productos de la manera más eficiente que podamos.

— Falso. Esa no es la meta. ¿Cuál es la meta de verdad?

Me quedo mirándole confuso. La azafata, un tanto impaciente, se asoma por la puerta y dice con algo de sorna:

— ¿Alguno de ustedes ha venido hasta aquí para tomar el avión?

— Un momento, por favor —responde Jonah, mientras se vuelve hacia mí—. Vamos, Alex, rápido, contésteme de una vez.

Ya no sé qué decir.

— ¿El poder? —sugiero tímidamente. Parece sorprendido.

— Bueno, no está mal, Alex. Pero por el mero hecho de fabricar algo no se obtiene poder.

La azafata está enfadadísima de no poder hacerse con nosotros.

— Caballero —dice casi a modo de insulto—, ¡si no va a subir al avión debe volver a la terminal! Jonah la ignora.

— Alex —dice pacientemente—, nunca podrá comprender el significado de la productividad si no sabe cuál es la meta. Hasta que no lo sepa seguirá haciendo juegos de palabras y números... —Su voz parece una súplica. Intenta hacerme entender. Me azuza, me vapulea con la mirada.

— ¡Alcanzar, conquistar una tasa de mercado! Esa es la meta.

— ¿Seguro? Entra en el avión.

— Oiga, ¿por qué no me lo dice ya de una vez? —le grito.

— Piense. Piense en ello, Alex. Usted puede encontrar la respuesta por sí mismo.

Entrega su tarjeta a la azafata, me mira y se despide con la mano. Voy a levantar la mía para

despedirme también y descubro que sujeto en ella, todavía, el puro que me dio. Lo meto en el bolsillo de mi americana. Cuando levanto la vista ya se ha ido. Un empleado me advierte secamente que va a cerrar la puerta del avión.

## 5

Es un buen puro.

Para un fumador más experto que yo, es probable que resulte un poco seco, después de estar varias semanas en el bolsillo de mi chaqueta. Lo fumo con delectación durante la reunión de Peach y me acuerdo de aquella extraña conversación con Jonah.

Peach está de pie, delante de nosotros. Golpea con un largo puntero de madera el centro de un gráfico. El humo se despereza lentamente al atravesar el foco del proyector. Alguien aporrea concienzudamente las teclas de una calculadora enfrente de mí. Todos escuchan atentamente, toman notas, hacen comentarios..., todos, menos yo.

«... parámetros consecuentes... es esencial superar... recuperación de beneficios... índices operacionales... lo que ofrece una prueba...»

No sé lo que ocurre allí. Parecen hablar en un idioma extraño que aprendí hace tiempo y apenas recuerdo. Palabras, palabras y más palabras.

«Seguirá haciendo juegos de palabras y números.»

Durante unos instantes, allí en el aeropuerto O'Hare, de Chicago, intenté pensar sobre lo que había dicho Jonah. Sus palabras habían sido como un revulsivo, pero eran tan extrañas, tan sorprendentes, que apenas las podía comprender. Además, tenía que pensar en lo que diría en Houston, a donde iba para hablar de robots, no de metas... Perdía el avión, así que dejé de lado aquellos inquietantes momentos pasados con mi antiguo profesor de Física y volví al torbellino de la realidad inmediata. Ahora pienso en Jonah. Debe estar más cerca de la realidad de lo que suponía porque, mientras yo miro la cara de los asistentes a la reunión, siento la extraña corazonada de que nadie sabe realmente lo que lleva entre manos. Parece como si todos nosotros fuéramos una tribu de hechiceros a extinguir, sin saber ni siquiera

los fundamentos de la medicina que tantas veces hemos practicado. Se me antoja que el humo de los cigarros no es otro que el del ceremonial para exorcizar el espíritu que nos está aniquilando.

¿Cuál es la verdadera meta? Ninguno de los asistentes se ha hecho esta pregunta, es evidente. Peach sigue con su cantinela de «costes de oportunidad» y «metas productivas». Hilton Smyth le hace descaradamente la pelota, asintiendo a cada una de sus afirmaciones, como siempre. ¿Es que nadie se da cuenta de lo que está pasando?

A las diez, Peach hace un descanso. Todo el mundo sale a los lavabos o a tomar café. Yo me quedo quieto en mi sitio, hasta que la sala se vacía por completo.

¿Qué es lo que hago aquí? De repente, me pregunto para qué he venido. Después de la reunión, que, por cierto, durará casi todo el día, ¿voy a poder hacer mi fábrica más competitiva, salvar un empleo o ayudar a alguien a hacer algo que pueda resultar provechoso?... Es inútil. No sé ni siquiera lo que es la productividad. Estoy perdiendo el tiempo. Con estos pensamientos en la cabeza, voy recogiendo lentamente y... me largo.

Nadie se dirige a mí en el tramo que separa la sala de los ascensores, así que, afortunadamente, mi escapada pasa inadvertida. Pasa inadvertida hasta que, esperando el ascensor, se me acerca Hilton Smyth.

— No estarás intentando abandonar el barco, ¿verdad Al? Por unos instantes pienso en ni siquiera mirarle, pero me doy

cuenta de que Smyth va a ir con el cuento a Peach, así que improviso:

— Tengo que hacerlo. Hay un asunto urgente que debo resolver en la fábrica.

— ¿Cómo? ¿Una emergencia?

— Más o menos.

Las puertas del ascensor se abren. Subo. Smyth sigue su camino con una expresión curiosa en sus ojos.

Las puertas se cierran.

Peach bien podría despedirme por abandonar su reunión. Tal y como están las cosas, no sería sorprendente. Bueno, si me despidiera me ahorraría los tres meses de angustia que quedan para que ocurra lo inevitable. Tengo el ánimo por los suelos.

Al llegar a Bearington no voy a la fábrica. Deambulo por las calles, girando el volante cuando me parece. Pasan dos horas. No

me importa. Quiero escapar. No pienso en el trabajo. Trato de olvidarlo, pensando en el buen día que ha quedado. Brilla el sol. Hace buena temperatura. No hay nubes. El cielo es azul y, aunque la primavera no ha llegado todavía, ya anuncia que está cercano su milagroso estallido de cada año. ¡Es un buen día para evadirse!

Recuerdo haber mirado la hora poco antes de llegar a la verja de entrada de la fábrica, la una. De repente, cuando estoy a punto de traspasar la verja, caigo en la cuenta de que no quiero entrar. Miro a la fábrica y acelero, dándole la espalda. Tengo hambre. Voy a buscar algo para comer. Me doy cuenta de que lo que realmente no quiero es entrar otra vez en la dinámica del trabajo. Necesito pensar tranquilamente.

Un par de kilómetros más arriba hay una pizzería. Está abierta. Entro y pido una pizza de tamaño medio con doble de queso, pepinos, salchichas, champiñones, pimienta, mostaza, aceitunas, cebolla y —¡hummm!— ¡trocitos de anchoa! Mientras espero, se me van los ojos detrás de las patatas fritas, los taquitos de jamón, las aceitunas... Le digo al encargado, un siciliano, que me prepare dos bolsas para llevar. Normalmente, no bebo a mediodía, pero el anuncio luminoso —«LLÉVAME»— de las cervezas me hace desearla y pido seis latas frías. Pago y salgo con tanpreciado cargamento. ¡La angustia me abre un apetito voraz!

Cerca de la fábrica hay un camino de gravilla que asciende por una pequeña pendiente, hasta llegar a la subestación eléctrica que está a un kilómetro, más o menos. Giro bruscamente para entrar en el camino. El Buick derrapa un poco. Tiendo la mano rápidamente para evitar que la pizza salte del asiento.

Aparco, dejando tras de mí una nube de polvo. Me quito la corbata y la americana para que no se manchen. Desabrocho los dos botones superiores de mi camisa y empiezo a dar cuenta de las provisiones. Es un auténtico placer morder la masa crujiente. El queso se estira entre mi boca y la pizza, en hilos amarillos y elásticos.

La fábrica está ahí. La veo desde mi atalaya, al otro lado de la carretera. Es como una caja de metal gris sobre la explanada. Ni una sola ventana. Sé que dentro hay cuatrocientas personas trabajando en el turno de día. Sus coches están aparcados delante de la

fábrica. Observo que un camión está reculando entre otros dos, en la plataforma de embarque. Los tres transportan materiales. Los materiales que las máquinas y los hombres de dentro están utilizando para hacer cosas. Al otro extremo, otros camiones se llevan lo que se ha producido. Se supone que yo dirijo lo que ocurre allí abajo. Abro una cerveza y mastico mi pizza antes de beber un trago.

La fábrica parece un elemento más del paisaje. Es como si fuera consustancial al paisaje mismo. Sin embargo, sé que lleva allí sólo quince años y, es más, sé que es muy probable que no sobreviva los próximos quince. ¿Cuál es la meta? ¿Qué se supone que hacemos ahí? ¿Qué es lo que está manteniendo en marcha todo el montaje?

Jonah afirmaba que hay una sola meta. Bueno, pues no lo veo tan claro; a lo largo de la jornada se llevan a cabo un montón de operaciones, todas igualmente importantes... por lo menos... la mayoría; si no, no las haríamos. Bueno, pues a mí me parece que todas ellas podrían ser metas. Quiero decir, por ejemplo, que la compra de materias primas es muy importante; hay que conseguir comprar a bajos costes...

Mientras pienso esto, oigo en mi interior la voz de Jonah diciendo: «¿Es ésta la meta?» Me río y casi me atraganto al pensar que comprar barato pudiera ser la razón de la existencia de la fábrica. Sin embargo, seguro que en el departamento de compras hay gente que piensa y actúa como si fuera esa la meta. Andan por ahí, alquilando almacenes para meter todas esas gangas que compran a bajo coste. ¿Qué tenemos ahora?, ¿alambre de cobre para treinta y dos meses?; ¿planchas de acero inoxidable

para siete?... Toda clase de elementos que, por cierto, han inmovilizado millones y millones. No, definitivamente, comprar a precios económicos no es, ni mucho menos, la meta.

¿Qué más hacemos? Contratamos gente. Por cientos, aquí, y por decenas de miles en todas las fábricas de UniCo. Nosotros, los empleados, somos —según las memorias anuales de la compañía— «el valor máspreciado de la UniCo». En fin, bromas aparte, me alegro mucho de que la compañía proporcione puestos de trabajo. Es estupendo recibir el salario con regularidad, pero lo que sí es cierto es que la fábrica no está para crear empleo. Después de todo, en los últimos meses hemos despedido a un montón. A pesar de lo que piensen los políticos, o mejor dicho, lo que dicen que piensan, lo cierto es que lo de la falta de empleo es algo que no se tiene en cuenta a la hora de abrir o cerrar una fábrica.

Así que lo que habría que preguntarse es para qué se construyó la fábrica. Evidentemente, para producir bienes. ¿Por qué no podría ser esa la meta? Jonah aseguró que no lo era. No lo entiendo. Somos una compañía industrial, lo que significa que tenemos que fabricar algo, ¿no?

¿Para qué estamos aquí, si no es para producir bienes?

¿Será la calidad lo importante? Tal vez. Si no fabricas un producto de calidad, todo lo que consigues al final es un montón de costosas equivocaciones. Tienes que satisfacer las necesidades del cliente con un producto de calidad. De lo contrario, antes o después te quedas sin negocio. La UniCo, precisamente, aprendió la lección por sí misma. Ahora ya nos lo sabemos; hemos realizado un gran esfuerzo para aumentar la calidad. ¿Por qué no tiene la fábrica el futuro asegurado? Además, si la calidad fuera la meta, ¿por qué estuvo la Rolls Royce a un paso de la quiebra?

La calidad sola no puede ser la meta. Es importante, pero no la meta. ¿Por qué?, ¿por los costes? Si la fabricación a bajo coste fuese lo importante, entonces la respuesta sería los rendimientos. De acuerdo, puede que vayan unidos calidad y rendimientos; desde luego a menos equivocaciones, menos rectificaciones, lo que conduce a costes más bajos, y así sucesivamente. Tal vez eso es lo que quiso decir Jonah.

Fabricar con buenos rendimientos un producto de calidad. ¡Esa debe ser la meta! Verdaderamente, suena bien «calidad y eficiencia». Dos hermosas palabras.

Me reclino y abro una nueva cerveza. Ya no queda nada de la pizza. Por un momento, me siento satisfecho. Sin embargo, la sensación dura poco; no sé por qué rae da que hay algo que no encaja. .. Si el objetivo fuese el de producir eficientemente un bien de calidad, ¿cómo es que la Volkswagen dejó de fabricar el escarabajo? Era un producto de calidad, fabricado a costes reducidos... Pienso también en la Douglas, cuando dejó de hacer el DC-8 y lo substituyó por el DC-10.

Es evidente que no sólo es necesario producir eficientemente y con calidad. La meta ha de ser otra. Sí, pero ¿cuál? La mirada se me ha quedado clavada en la lata de cerveza que sostengo en la mano.

Mientras bebo, observo el suave acabado del aluminio. Es verdaderamente impresionante pensar que esta lata era hasta hace poco una roca bajo el subsuelo y que, gracias a la tecnología desarrollada por la producción en cadena, se ha convertido en algo tan liviano y maleable, tan fácil de utilizar una y otra vez... ¡Sorprendente!

¡Un momento!; creo que lo tengo.

Tecnología. Eso es lo que cuenta. Tenemos que mantenernos al frente del desarrollo tecnológico. Eso es esencial... ¡Es la meta!

Pero..., pensándolo mejor..., no es exacto. Si la tecnología es la meta, ¿cómo es que los puestos de mayor responsabilidad en una compañía industrial no son los de investigación y desarrollo? ¿Por qué siempre aparece este departamento en la periferia de los organigramas de las compañías? Aunque tuviésemos el último grito en toda clase de máquinas que pudiéramos usar, es evidente que eso no solucionaría la papeleta.

La tecnología es importante, pero no es nuestra meta.

Entonces, ¿será una combinación de calidad, eficiencia y tecnología? Pero así lo que resulta es un montón de metas importantes y eso no encaja mucho con lo que Jonah me dijo.

Sigo confuso. Miro colina abajo; frente a la gran caja metálica que es la fábrica hay otra más pequeña de vidrio, donde están las oficinas. Mi despacho está en la esquina izquierda de la fachada. Casi me



parece ver a mi secretaria llevando montones de esos pequeños pedazos de papel donde se apuntan las llamadas telefónicas.

Bueno. Levanto la lata de cerveza para echar el último trago y es entonces, con la cabeza echada hacia atrás, cuando los veo.

Más allá de la fábrica hay dos edificios, largos y estrechos. Son los almacenes. Están abarrotados con piezas de recambio y mercancía sin vender, de la que no hemos podido deshacernos. Un stock de 20 millones de dólares en productos acabados. Productos de calidad, hechos con la más moderna de las técnicas y producidos eficientemente. Todos ellos descansan en sus envases, sellados con sus respectivos plásticos en los que se ha introducido su tarjeta de garantía e —incluso— un trocito de aire de la fábrica. Perfectamente estibados, a la espera de quien los compre. ¡Ahí están, muertos de risa!

¡Eso es! Es obvio que UniCo no tiene fábricas con el fin de llenar almacenes.

La meta son las ventas.

Pero si la meta es vender, ¿por qué Jonah negó que conquistar una tasa de mercado fuese el objetivo? Parece incluso más importante la tasa de mercado que vender. Lo cierto es que, si tienes una tasa de mercado, la mayor dentro de tu rama, tienes también las mayores ventas. Pero, tal vez no. Una compañía vende, a veces, perdiendo dinero o con márgenes ínfimos, sólo por bajar stock. Puedes tener una gran tasa de mercado, pero si no ganas dinero, ¿de qué te vale?

El dinero... Es el dinero, claro, eso es. Peach va a echar el cerrojo porque la fábrica le está costando a la empresa demasiado dinero. Así que eso es, por fin. Yo debo encontrar la forma de reducir el dinero que la empresa está perdiendo. Claro que no sólo es reducir pérdidas; evidentemente, la fábrica no ha sido creada para cubrir gastos. La empresa está para ganar dinero, no para otra cosa.

Ya lo veo. «La meta» de una organización industrial es ganar dinero. ¿Por qué otro motivo si no, fundó en 1881 J. Bartholomew Granby su empresa y se impuso en el mercado con su perfeccionada estufa de carbón? ¿Lo hizo por amor al invento? ¿Por un gesto de altruismo, con el fin de llevar calor y comodidad a millones de hogares? ¡No, por Dios! El viejo J. Bart lo hizo para amasar una fortuna. Y tuvo éxito, porque la estufa fue una joya en su tiempo. Los inversores le proporcionaron más dinero, con lo que ellos consiguieron también una fortuna, menor desde luego que la del viejo, pero una, al fin y al cabo, interesante fortuna.

Pero, ¿es ganar dinero la única meta? ¿Y qué son todas esas cosas que me preocupaban antes?

Saco el bloc de mi cartera y un bolígrafo de la chaqueta. Empiezo a escribir una lista con las cosas que la gente, yo mismo, hasta hace nada, piensa que son metas: compras baratas, contratación de gente adecuada, tecnología punta, fabricación de bienes de calidad, venta de bienes de calidad, conquista de una tasa de mercado. Incluso añado algunos otros, como las comunicaciones y el cumplimiento de los deseos del cliente.

La lista completa es importante para que el negocio marche con éxito. Pero, ¿qué es lo que se consigue con cada una de estas cosas? Pues se consigue que la compañía haga dinero, pero no son metas en sí mismas; son los medios para alcanzar la meta.

Pienso por un instante. ¿Y cómo puedo estar seguro de ello?

Bueno, no lo estoy. No del todo. Pero, en cualquier caso, «ganar dinero» me parece una magnífica pretensión para una compañía industrial. No hay un solo ejemplo de la lista que valga un centavo si al final no se gana dinero.

Si la meta es ganar dinero, entonces —tal y como lo explicaría Jonah— cualquier acción dirigida a ganar dinero es productiva. Y la acción que nos impide ganar dinero es improductiva. Desde el pasado año, o antes, la fábrica se ha apartado de esa meta deseable. Así que, para salvar la fábrica, tengo que hacerla más productiva. Tengo que hacer que gane dinero para la UniCo. Es una simplificación de lo que ocurre, casi una perogrullada, pero es eso, exactamente.

## 6

A través del parabrisas el mundo resulta brillante y frío. La luz se ha vuelto más intensa. Miro a mi

alrededor como si estuviera saliendo de un trance. Las cosas me son familiares, pero me parecen nuevas. Espachurro la lata de cerveza entre los dedos. De repente, siento que he de regresar ahí abajo. Son las cuatro y media cuando aparco el Buick delante de la fábrica. Cojo el portafolios y me dirijo a la oficina. Cuando apenas faltan unos metros para llegar a la puerta de la entrada, me asalta un desagradable pensamiento: seguro que están todos esperando mi regreso para abalanzarse sobre mí... Ante mis narices aparece, desalentadora, la caja de vidrio que tenemos por oficina. Giro sobre mis talones. Mira por donde, esta vez les voy a desconcertar. .. Decido echar una ojeada a la fábrica antes de entrar a ocupar mi sitio.

Una vez dentro de la fábrica, me coloco las gafas protectoras que siempre llevo conmigo. Cerca de uno de los mostradores hay un estante con cascos. Cojo uno, el primero que encuentro, y me lo pongo antes de entrar en la planta.

Nada más doblar una esquina, sorprendo, en una de las zonas de trabajo, a tres individuos sentados en el banco de una de las naves. Comparten un periódico alegremente. Uno me ve. Hace un gesto a los demás. El periódico desaparece a la velocidad de un rayo. Los interesados también desaparecen, disimuladamente, como movidos por un resorte simultáneo.

Normalmente, esto que acabo de ver no me causa demasiada sorpresa. Hoy, sin embargo, me enfurece. ¿Serán estúpidos?... ¿Es que no saben que la fábrica está en dificultades? Tienen que saberlo, a tenor de la gente que hemos despedido... Quizá los siguientes sean ellos, y ahí están, perdiendo el tiempo, alegremente. Me voy en busca del encargado.

i

Cuando le cuento que tres de sus hombres andan sentándose por ahí, sin nada que hacer, trata de disculparse contándome que la mayoría ha cumplido con los cupos que les corresponde y que están esperando más suministros de piezas.

Furioso, le espeto:

— Si no es capaz de dar trabajo a su gente, como hacen otros departamentos, se la tendré que quitar, puesto que no la necesita.

Según voy andando por el pasillo, miro hacía atrás, y veo que el encargado tiene a los tres «ociosos» cambiando piezas de un lado a otro. Sé que es muy probable que lo único que ha hecho es mantenerlos ocupados, pero qué diablos, por lo menos trabajan. Si no les hubiera dicho nada, ¿quién sabe cuánto tiempo hubiesen estado sentados mano sobre mano? Pronto me asalta la duda: los tres individuos están ya trabajando, pero ¿están contribuyendo con el trabajo que hacen en este momento a que ganemos dinero? Están trabajando, sí, ¿pero están siendo productivos? Estoy por volver y decirle al capataz que lo que quiero es que los haga producir, pero desisto de la idea porque caigo en la cuenta de que, tal vez, es que no tengan realmente nada en qué trabajar en este momento. Incluso aunque pudiéramos cambiar a estos hombres a otro sitio en el que pudieran producir, ¿cómo puedo saber si el trabajo que hicieran serviría para ganar dinero?

La verdad es que me extraño de mi propio pensamiento. ¿Debo suponer que trabajar no es sinónimo de ganar dinero? Y, sin embargo, siempre lo ha sido. La regla de oro es algo así como tener a todos los trabajadores ocupados la mayor parte del tiempo posible. Si no hay trabajo, se busca, y si no, se hace uno cualquiera, o se flexibiliza la utilización del personal, con puestos de trabajo móviles. Y si, aún así, sigue sin haber suficiente trabajo, se despide a los que sobran.

Resulta que, ahora mismo, en la fábrica, todo el mundo *está trabajando*. Los ociosos son una excepción y, sin embargo, a pesar de ello, no ganamos dinero.

Desde donde estoy, una escalera en zig-zag pegada a la pared que conduce a una de las grúas, puedo observar la nave a mis pies.

Allí abajo se desarrollan continuamente una serie de operaciones diferentes, tantas que la vista no puede abarcar todas ellas. Marea contemplar la complejidad de esta fábrica, como la de *cualquier otra*, al fin y al cabo. Las situaciones en planta están cambiando continuamente. ¿Cómo diablos puede saberse si una acción ejecutada en la planta es productiva o no, contribuye o no a ganar dinero?

Se supone que la respuesta está dentro de mi portafolios, tan lleno de informes y gráficos que me

cuesta transportarlo, medio en volandas, por esta estrecha escalera. En el dossier que me entregó Lou para que lo llevara a la reunión, tenemos una montaña de parámetros en los que se supone que nos podemos fijar para saber si somos productivos o no, y digo «se supone» porque no lo veo nada claro. Aquí lo que se dice son cosas como si ése de ahí abajo trabaja las horas que se le pagan, o si la producción media, por hora de determinada operación, está de acuerdo con los estándares, o el coste por producto, o las variaciones en mano de obra directa. .. Todo menos lo que me preocupa, lo que necesitamos saber, si ganamos dinero o estamos jugando con los números de la contabilidad. Tiene que haber una conexión, pero ¿cómo definirla?

Bajo rápidamente las escaleras y renuncio a escribir un comunicado de reprimenda contra la lectura de periódicos en horas de trabajo. Sería, tras estas reflexiones, algo así como volver atrás.

Son las cinco cuando entro en la oficina. La mayor parte de los que esperaban para verme se han largado. Fran, por ejemplo, que me ha dejado tantos mensajes sobre la mesa que cubren prácticamente el teléfono. La mitad parecen de Peach. Me parece que ha descubierto lo de mis «novillos» de hoy.

Cojo el teléfono y marco su número con desgana. Afortunadamente, nadie lo coge. Cuelgo y respiro hondo.

Según me reclino en mi sillón y contemplo la luz dorada y roja del crepúsculo, acude a mi cabeza una larga lista de medios que utilizamos para valorar los rendimientos: confrontar programas con fechas de entrega, rotación de inventarios, ventas totales, gastos totales..., ¿no habrá una forma más sencilla de averiguar si lo que hacemos nos sirve para ganar dinero?

Lou es un hombre mayor y barrigudo al que le faltan sólo dos años para jubilarse. Lleva gafas de concha, según la más genuina tradición contable, y tiene el pelo blanco como la nieve. Es curioso, porque su aspecto resulta desaliñado, a pesar de los buenos trajes que lleva. Hace veinte años que está aquí.

A mí me da la impresión de que su única razón de vivir son las convenciones anuales y las juergas locas. Tampoco le conozco

mucho para opinar. Lo que sí sé es que, a pesar de su temperamento apacible, no se le puede contradecir porque, entonces cambia de ser un corderito a la peor de las fieras.

— Hola —dice desde la puerta. Le indico con la mano que entre.

— Sólo quería mencionarte que Bill Peach llamó esta tarde.

¿No estabas en una reunión, precisamente con él?

Ignoro su pregunta.

— Y... ¿qué quería?

— Necesitaba que le pusiéramos al corriente de algunas cifras. Parecía enfadado por tu ausencia.

— ¿Le proporcionaste lo que quería?

— Sí, lo principal sí, ya se lo envié. Lo recibirá mañana. De todas maneras, la mayor parte de los datos que me pidió te los di esta mañana.

— ¿Y el resto?

— Un par de cosas que no tenía y que he tenido que buscar. Mañana lo tendré.

— Enséñamelo antes de que salga de aquí. Es sólo para saber de qué se trata.

— De acuerdo.

— Un momento, ¿tienes un minuto?

— Sí, claro. ¿De qué se trata? —Probablemente se imagina que le voy a contar mis asuntos con Peach.

— Siéntate.

Lou acerca un sillón.

Medito la manera de expresarme correctamente. Lou aguarda, impaciente.

— Es una pregunta sencilla y fundamental. Sonríe.

— Son las que me gustan.

— ¿Dirías que la meta de esta empresa es ganar dinero? Estalla en una carcajada.

— ¿Me tomas el pelo? ¿Es una pregunta con truco?

— No, contéstame, sencillamente.

— Por supuesto que es ganar dinero.

Insisto.

— Así que la meta de esta compañía es ganar dinero, ¿no?

— Bueno —dice—, también tenemos que fabricar productos.

— Un momento —le interrumpo—. Producir cosas es sólo uno de los medios que llevan a la meta. Le enumero los puntos principales del razonamiento. Escucha atentamente. Es un sujeto despierto este Lou. No tienes que explicarle cada detalle. Al final está de acuerdo.

— Y bien, ¿a dónde quieres ir a parar?

— Quiero saber si hay forma de comprobar si estamos ganando dinero o no.

— Pues hay un montón de formas.

En los minutos siguientes, Lou habla sin parar de ventas totales, tasa de mercado, beneficios, dividendos a los accionistas y demás. Hasta que levanto la mano.

— Vale, Lou. Imagínate que tienes que explicármelo sin toda esta terminología. ¿Qué tipo de datos necesitaría para saber si estamos ganando o no dinero?

Lou apoya un dedo en la cara y se mira el zapato a través de las gafas.

— Bueno, hay que contar con algún tipo de parámetro absoluto. Hay que saber en dólares, en yenes, o en lo que sea, cuánto dinero estamos ganando.

— ¿Beneficios netos, por ejemplo?

— Sí. Beneficios netos. Pero también más que eso. Porque un parámetro absoluto no nos va a decir mucho.

— ¿No? Si sé cuánto dinero he ganado, ¿para qué necesito saber más?... Si sumo lo que gano, resto lo que gasto y me queda tanto de beneficio, ¿qué más necesito saber? Digamos que he ganado diez millones de dólares, o veinte, o lo que sea.

Durante una fracción de segundo a Lou le destellan los ojos, como si pensara que soy tonto.

— Muy bien. Digamos que calculas un beneficio neto de diez millones de dólares. Una cifra absoluta. A primera vista parece un montón de dinero, toda una fortuna..., pero hay que pensar cuánto ha sido el capital invertido al principio.

Espera a que sus palabras hagan efecto.

— ¿Comprendes? ¿Cuánto dinero necesitaste para ganar esos diez millones de dólares? ¿Sólo un millón? En ese caso, hiciste diez veces más dinero del que invertiste. Diez a uno. Estupendo. Pero digamos que invertiste mil millones de dólares. ¿Sólo has conseguido hacer diez millones? Eso es pésimo.

— Está bien, está bien. Preguntaba para asegurarme.

— Así que también se necesita un parámetro relativo. Algo así como el ROÍ, el rendimiento de la inversión, o sea, la relación entre el dinero ganado y el invertido.

— De acuerdo, entonces con estos dos parámetros podríamos decir si la compañía lo está haciendo bien, en líneas generales, ¿no es así?

Lou casi asiente. Luego fija la vista en algo lejano.

— Bueno...

Yo también reflexiono.

— Ya sabes, es posible que una empresa arroje un beneficio neto y un ROÍ y que, a pesar de eso, quiebre.

— Si se queda sin liquidez, ¿no?

— Efectivamente. La falta de liquidez es el veneno que mata a la mayoría de las empresas que quiebran.

— Entonces, ¿has de tener en cuenta una liquidez como un tercer factor?

Está de acuerdo.

— Sí, pero supongamos que entra mensualmente suficiente dinero en efectivo como para cubrir los

gastos de un año —le digo—. Si hay suficiente dinero..., ¿qué más da la liquidez?

— Sí, claro, pero si no la tienes, ninguna otra cosa importa. Digamos que hay una línea de supervivencia; si estás por arriba, es decir, si tienes liquidez, todo va bien. Si estás por debajo, todo se va al traste.

Nos miramos a los ojos.

— Eso es lo que nos *está* pasando a nosotros, ¿no? —pregunta.

Afirmo con la cabeza.

Lou baja la mirada. Está tranquilo. Después dice...

— Sé que tenía que llegar. Era cuestión de tiempo. Se detiene y vuelve a mirarme.

— ¿Y qué ocurrirá con nosotros? ¿Ha dicho algo Peach?

— Están pensando en cerrar la fábrica.

— ¿Habrá una fusión?

En realidad, lo que está queriendo preguntar es si se quedará o no sin empleo.

— Sinceramente, no lo sé. Me imagino que a algunos los trasladarán de fábrica o de división, pero no sé *más*.

Lou coge un cigarrillo del bolsillo de su camisa. Contemplo cómo golpea repetidamente el extremo contra el brazo de la silla.

— Sólo dos cochinos años para la jubilación —murmura.

— Vamos, Lou —le digo para levantarle el ánimo—, lo peor que puede pasarte es que te den la jubilación anticipada.

— ¡Maldita sea! ¡No quiero la jubilación anticipada!

Nos quedamos en silencio un rato. Lou enciende su cigarrillo. Estamos sentados, inmóviles, hasta que le digo:

— De todas maneras, yo todavía no me he rendido.

— Al, si Peach dice que estamos acabados...

— No lo ha dicho. Aún tenemos tiempo.

— ¿Cuánto?

— Tres meses. Ni siquiera se ríe.

— Olvídalo, Al. Nunca lo conseguiremos.

— He dicho que no me rindo, ¿entiendes?

Durante un minuto no dice nada. Y yo no sé si contarle toda la verdad, si confiarme a él. Hasta el momento sólo he afirmado que la fábrica tiene que ganar dinero. Sí, Rogo, pero ¿cómo *hacerlo*?

Se percibe resignación en su voz cuando dice:

— De acuerdo, Al, te ayudaré en todo lo que pueda, pero... Agita su mano en el aire sin terminar la frase.

— Voy a necesitar esa ayuda, Lou. Y el primer servicio que me vas a prestar es no decir ni una palabra de todo esto, por el momento. Si se corre la voz no conseguiremos nada.

— De acuerdo, pero ya sabes que algo así no se puede guardar en secreto mucho tiempo.

Sé que tiene razón.

— Bueno, ¿y cómo piensas arreglar las cosas? —dice, después de unos instantes.

— Pues lo que estoy intentando, de momento, es tener una idea clara de lo que hay que hacer para mantenerse a flote.

— ¡Ah! Ahora me explico todo ese rollo de los parámetros. Escúchame Al, no pierdas el tiempo con todo eso. El sistema es el sistema... ¿Sabes cuál es el problema?...

Y se extiende en explicaciones durante una hora. «La culpa es de los sindicatos»... «Lo que hay que hacer es trabajar más ...» «A nadie le importa la calidad»... «Los japoneses sí saben trabajar» ...

«Nosotros nos hemos olvidado de hacer las cosas bien»... y

cosas de esas que ya he oído cientos de veces. Comprendo que se está liberando de la tensión y le dejo, mientras razono... Lou es, desde luego, un individuo despabilado. La UniCo cuenta con personal bien preparado. Lou se expresa muy bien... Bueno, pero ¿qué hacemos con todas nuestras capacidades si no las sabemos utilizar?

Estoy solo en el despacho, ante una hoja de papel en blanco. Lou se ha ido al oscurecer. Intento reflexionar. Escribo los parámetros en los que Lou y yo hemos coincidido que son básicos para saber si la compañía gana dinero: beneficios netos, ROÍ y liquidez. Intento imaginar si se puede favorecer uno de los tres parámetros a costa de los otros dos, con tal de conseguir la meta. Sé, por propia experiencia, que hay un montón de trucos con los que los de arriba pueden jugar. Pueden hacer que una organización arroje un mayor beneficio neto un año, a costa del beneficio neto del próximo. Por ejemplo, eliminando fondos para el departamento de investigación y desarrollo. Cosas así se pueden hacer. Se puede ahorrar un montón de dinero evitando decisiones arriesgadas, de manera que uno de los parámetros aparezca lozano, mientras los otros dos se pudren. Las relaciones entre los tres pueden variar, según las necesidades del negocio...

Me reclino hacia atrás en mi asiento. Si yo fuera J. Bart Granby III y estuviese sentado en la cúspide del rascacielos de mi compañía, teniendo un perfecto control de mis negocios, lo que menos querría es que se utilizaran estos trucos; no me gustaría aumentar uno de los parámetros a costa de los otros dos. Lo que me gustaría es que los tres aumentaran a la vez. ¡Entonces sí que estaríamos ganando dinero de verdad! ¡Aumentar los tres parámetros *simultáneamente* y para siempre!

Esa es la meta.

«Ganar dinero aumentando los beneficios netos y, al mismo tiempo, el rendimiento de la inversión y la liquidez.»

Lo pongo bien claro, delante de mí.

Me siento reconfortado. Las piezas parecen encajar. He encontrado una meta perfectamente clara. Cuento con tres parámetros para comprobar si progreso hacia la meta o no. He llegado a la conclusión de que hay que buscar el crecimiento simultáneo de los tres. No está mal. Creo que Jonah estaría orgulloso de mí.

Ahora tengo que relacionar directamente los tres parámetros con lo que ocurre en mi fábrica. Si logro encontrar una relación lógica entre la actividad que desarrollamos diariamente y los resultados generales de la compañía, tendré el elemento necesario para saber si una acción es productiva o no, si se acerca o se aparta de la meta.

Me acerco a la ventana y allí me quedo, mirando largo rato al infinito. Está todo muy oscuro. Por mi cabeza siguen pasando conceptos y conceptos; márgenes, inversión de capital, nivel de mano de obra directa... las mismas palabras y los mismos conceptos que he estudiado, que he escuchado después a Peach y a muchos otros. Los mismos términos que componen la línea básica de razonamiento en la empresa, desde hace un siglo. Si sigo con ellos, llegaré a las mismas conclusiones de siempre y no habré avanzado nada.

Me he atascado.

Doy la espalda a la ventana. Detrás de mi mesa hay una librería. Saco un manual. Lo hojeo, lo coloco en su sitio. Saco otro, lo vuelvo a colocar en su lugar... Y así hasta que me canso. Es tarde. Acabo de mirar el reloj y me sorprende que sean las diez pasadas. De pronto, caigo en la cuenta de que no he telefoneado a Julie para decirle que iba tarde. La verdad es que se me ha ido el santo al cielo. Pues, ¡va a estar buena!

Levanto el auricular y marco. Contesta ella.

— ¡Hola! —intento ser amable—. ¿A que no sabes quién ha tenido un día horrible?

— El mío no ha sido una maravilla, que digamos.

— Pues estamos iguales... Esto..., oye, perdona por no haberte telefoneado antes, es que he estado muy ocupado.

Un largo silencio.

— Es igual —contesta ella—, tampoco conseguí a nadie para que se quedase con los niños.

Me acabo de dar cuenta de que habíamos dejado nuestra «noche loca» para hoy.

— Lo siento, Julie, de verdad. Se me pasó por completo.

— Hice la cena. Te esperamos dos horas y luego comimos sin ti. Tu plato está en el microondas, por si te apetece.

— Gracias.

— ¿Recuerdas a tu hija? ¿Esa niña que está entusiasmada contigo?

— No es necesario que te pongas sarcástica.

— Te ha estado esperando toda la tarde delante de la ventana, hasta que la mandé a la cama. Cierro los ojos.

— ¿Y por qué me esperaba?

— Tenía una sorpresa para ti.

— Bueno, en una hora estoy ahí.

— No te preocupes, no hace falta que te des prisa. Cuelga antes de que pueda decir adiós. Ya, de perdidos, al río. Cojo el casco y las gafas protectoras y me voy a hablar con Eddie, el supervisor del segundo turno. Así aprovecho también para ver cómo van las cosas por la fábrica. Eddie no está en la oficina. Ha ido a arreglar no sé qué en la nave. Le mando llamar. Por fin viene, desde el otro lado de la fábrica. Le observo mientras camina. Cinco minutos observando. Siempre me ha irritado algo de Eddie. Es un supervisor competente. No es que sea una maravilla, pero vale. No, no es su trabajo lo que me irrita, es otra cosa.

Observo su caminar tranquilo. Cada paso es regular. Eso es lo que me irrita de él: su peculiar forma de caminar, que simboliza una personalidad que no me gusta. Va con los pies ligeramente metidos hacia dentro. Parece como si siguiera una línea delgada y estrecha. Sus manos, cruzadas rígidamente delante de él, parecen señalar cada uno de sus pies. Yo no sé quién le ha dicho que ésa es forma de caminar, pero lo hace totalmente seguro, como si lo hubiera leído en un libro.

Yo creo que Eddie no ha hecho nunca nada impropio en su vida, a no ser que se le haya ordenado, claro está. Le llaman *Sr. Regularidad*.

Comentamos algunos de los pedidos en los que se está trabajando. Todo está manga por hombro, como es habitual. Eddie ni se entera, claro. Para él todo es normal. Cuando me cuenta, con todo lujo de detalles, el trabajo de esta noche, me siento con ganas de pedirle —sólo por fastidiar— que me lo explique en relación con algo como el beneficio neto. Me encantaría preguntarle: «A ver, Eddie, ¿cómo se ha modificado el ROÍ en la última hora? Y..., a propósito, ¿cómo ha aumentado la liquidez durante el turno?, ¿estamos ganando dinero?

Y no es que Eddie no haya oído nunca estas cosas, no es que le sean extrañas; es que, sencillamente, estas preocupaciones no forman parte de su mundo. El suyo está medido por piezas por hora, horas-hombre trabajadas y número de pedidos servidos. Sabe de estándares, factores de rechazo, tiempos de producción y fechas de embarque. Para Eddie, el beneficio neto, el ROÍ y la liquidez son jerga de la dirección. Valorar su mundo con esos tres parámetros sería absurdo; para él la relación entre lo que ocurre en su turno y cuánto dinero gana la compañía es vaga y confusa. Incluso en el caso de que lograra abrir la mente de Eddie a ese otro universo mayor, sería muy difícil conectar diáfananamente lo que se valora aquí en la planta con lo que se valora allá, en los múltiples pisos del edificio UniCo. Hay una enorme diferencia. Eddie se percata a media frase de que le estoy mirando con cara de guasa.

— ¿Qué pasa, es que algo va mal? —me pregunta.

## 7

Cuando llego, la casa está casi a oscuras; sólo hay una luz encendida. Me dirijo a la cocina en busca de la cena que Julie me prometió dejar en el microondas. Mientras abro la puerta para otear el delicioso festín que me aguarda (parece algo de carne), oigo un ruido a mis espaldas. Es Sharon, mi hija pequeña, que acaba de entrar en la cocina.

— Bueno, bueno..., pero ¿a quién tenemos aquí?... ¿Cómo le van las cosas a esta señorita últimamente?

Me sonrío.

— Bien...

— Oye, ¿y qué haces levantada a estas horas?

Se acerca con un sobre impreso en la mano. Me lo entrega para que lo abra.

— Son mis notas.

— ¿Sí?

— Las tienes que ver. Abro el sobre con cuidado.

— Sharon, ¡tienes un diez en todo!

La aprieto contra mí y le doy un beso enorme.

— Es estupendo, Sharon. ¡Todo dieces! Estoy orgulloso de tí. Seguro que, además, eres la única de la clase que ha sacado estas notas.

Dice que sí. Luego me lo cuenta todo con detalle. Tiene carita de sueño. Cuando, media hora más tarde, se le cierran los ojos, la llevo en brazos hasta la cama.

Aunque estoy bastante cansado, no puedo dormir. Mi hija saca dieces en el colegio y yo estoy a punto de suspender en los negocios. Es más de medianoche, picoteo distraídamente la cena, mientras pienso que, quizá, lo mejor sería que me rindiese, igual que los demás. Todos están buscando otro trabajo en el tiempo que les queda. ¿Por qué voy a ser yo diferente de ellos?

Intento convencerme de lo bueno que sería buscar otra cosa y olvidarme de esto, pero al final, no puedo hacerme a la idea. Y no es que piense que me debo a mi fábrica, ni cosas por el estilo; es que no soporto la idea de verme a mí mismo huyendo. Siento una cierta responsabilidad y, además, creo que he invertido una buena parte de mi vida en la UniCo, así que quiero sacarle el jugo. Tengo tres meses para intentarlo otra vez, la última. Lo que no sé es por dónde empezar, ni siquiera qué hacer. Si tuviera tiempo para volver a la universidad y empollarme mejor la teoría... Las publicaciones, las revistas..., todo se me acumula encima de la mesa, sin poder echarle ni siquiera una ojeada. Tampoco tengo tiempo, ni dinero, para rodearme de asesores... y aunque lo tuviera, no creo que rae aportaran lo que yo necesito ahora.

Me da la impresión de que estoy pasando por alto algo muy importante. Creo que, si tengo alguna posibilidad de que salgamos de este atolladero, no puedo dar nada por supuesto, no debo dar nada por sentado, por indiscutible que parezca. Tengo que pensar detenidamente sobre todas y cada una de las cosas. La mejor herramienta que tengo soy yo mismo, y me debo emplear a fondo.

Cuando por fin me meto en la cama, Julie es un montoncito debajo de las sábanas. Está exactamente igual a como la dejé hace veintiuna horas. Duerme. Me sitúo a su lado, sin poder dormir. Entonces es cuando decido que tengo que hablar con Jonah.

## 8

Cuando me levanto, por la mañana, apenas soy capaz de moverme. Me dirijo mecánicamente a la ducha. El agua me despeja lo suficiente como para que el recuerdo de mis dificultades resurjan de nuevo. Con tres meses de plazo no puedo permitirme el lujo de estar cansado. Salgo rápidamente de casa, sin atender a Julie, que, por otra parte, tampoco está muy comunicativa, ni a los niños.

De camino a la fábrica voy pensando en la manera de dar con Jonah. Al llegar a la oficina, lo primero que hago es decirle a Fran que atrinchere la puerta contra las hordas que se amontonan fuera, a la espera del ataque en masa. En cuanto llego a mi sitio, Fran me pasa una llamada ineludible. Es Peach.

— Grandioso —murmuro. Descuelgo de mala gana.

— Sí, Bill, dime.

— Bien, debido a tu inoportuna ausencia de ayer, tenemos algunas cosas que discutir.

— Sí, Bill.

— No vuelvas a escurrirte nunca de mis reuniones —retumba la voz de Peach—. ¿Me has entendido?

— Sí, Bill.

Pocos minutos después, he arrastrado a Lou hasta la oficina para que me ayude con las respuestas.

Luego, Peach hace lo propio con Ethan Frost y tenemos una conferencia a cuatro.

Esa es la última ocasión que tengo en todo el día de pensar en Jonah. Después de mi conversación con Peach, recibo a media docena de personas con las que tendría que haberme reunido la semana pasada.

Lo siguiente que recuerdo es haber mirado por la ventana y ver que había oscurecido. El sol se ha puesto y estoy en la mitad de la sexta reunión del día. Cuando por fin todos han salido, me dedico un



poco a aligerar papeles de mi mesa. Son las siete pasadas en el momento en que subo al coche. Mientras espero a que un lentísimo semáforo se ponga verde, tengo por fin la oportunidad de recordar cómo empecé el día. Vuelvo a pensar en Jonah. Dos manzanas después recuerdo que tengo una agenda antigua en algún sitio. Voy hasta una gasolinera y utilizo el teléfono público para llamar a Julie.

— Diga.

— Soy yo, Julie. Escucha, tengo que pasar por casa de mi madre para resolver un asunto. No sé cuánto tardaré, ¿por qué no te adelantas y cenas sin mí?

— La próxima vez que quieras cenar...

— Mira, no añadas problemas a los que ya tengo. Se trata de algo muy importante.

Hay unos segundos de silencio antes de que se oiga el clic.

Siempre resulta raro volver a los antiguos barrios, porque allí donde fijas la vista, aparece el recuerdo. Paso al lado de la esquina donde me peleé contra Bruno Krebsky. Por esta calle jugué a la pelota un verano tras otro. Veo la avenida en la que salí con Angelina, mi primera cita con una chica. Paso por el poste contra el que doblé el parachoques del Chevy de mi padre. Recuerdo que tuve que trabajar dos meses gratis en la tienda para pagar la reparación. Cuanto más me acerco a casa, más se amontonan los recuerdos. Siento algo cálido y tenso a la vez.

Julie odia este lugar. Cuando nos trasladamos aquí solíamos venir cada domingo a visitar a mamá y a Dany, mi hermano, y su mujer, Nicole. Hasta que hubo demasiadas peleas y ya no volvimos más. Aparco el Buick ante el cubo de basura, delante de las escaleras de la casa de mi madre. Es pequeña, de ladrillo visto, como cualquier otra en esta calle. Más abajo, en la esquina, está la tienda de mi padre, que ahora lleva mi hermano. Tiene las luces apagadas; Dany cierra a las seis. Me siento un tanto incómodo cuando salgo del coche con traje y corbata.

Mi madre abre la puerta.

— ¡Dios mío! —dice cruzando las manos sobre el corazón—. ¿Quién se ha muerto?

— Nadie, mamá.

— Entonces, es Julie, ¿verdad? ¿Te ha abandonado?

— Todavía no.

— Bueno, entonces ¿qué pasa?..., tampoco es el Día de la Madre.

— Mamá sólo he venido a buscar algo.

— ¿A buscar algo? ¿El qué? —Se echa a un lado para dejarme pasar—. Vamos, entra. Hace frío...

Hijo, me has asustado. Vives aquí, pero nunca vienes a verme. ¿Por qué? ¿Es que eres demasiado importante para tu anciana madre?

— No, claro que no, mamá; es que estoy demasiado ocupado en la fábrica.

— Ocupado, ocupado... —dice mientras nos dirigimos a la cocina.

— Tienes hambre?

— No, escucha, no quiero causarte molestias.

— No me causas molestias. Tengo algo de comida ya preparada. Te puedo preparar una ensalada también.

— No. Mira, lo único que me apetece es una taza de café. Necesito encontrar mi vieja agenda. La que tenía cuando estaba en la universidad. ¿Sabes dónde puede estar?

Entramos en la cocina.

— Tu vieja agenda... —murmura mientras me sirve café de la cafetera—. ¿Quieres un pastel? Dany me trajo anoche un trozo de pastel de la tienda.

— No, gracias, mamá. Estoy bien. Seguramente estará con los libros y cuadernos de mi época de estudiante.

— Los cuadernos... —me entrega la taza.

— Sí. ¿Sabes dónde pueden estar? Le brillan los ojos. Está pensando.

— Bueno, no, pero puse todo eso en el desván.

— Muy bien, voy a mirar.

Con el café en la mano, me dirijo hacia las escaleras que llevan al segundo piso y al desván.

Tres horas más tarde, la agenda sigue perdida. He desempolvado los dibujos que hice en preescolar, mis ejemplares de aeromodelismo, una selección de instrumentos musicales con los que mi hermano intentó, en su día, convertirse en estrella del rock, mis anuarios, tres ollas a presión repletas de recetas, viejas cartas de amor, fotografías, periódicos, recuerdos... Por fin abandonamos la búsqueda. Mi madre acaba convenciéndome de que me tome algo de comida. Luego, bajamos al sótano.

— ¡Eh, mira!

— ¿Lo encontraste, mamá?

— No, pero he encontrado una foto de tu tío Paul, antes de que le arrestasen por desfalco. ¿Te conté alguna vez lo que pasó?

Una hora más tarde me encuentro desesperado, después de haber mirado en todos los rincones y de recibir, de paso, un cursillo rápido de recuperación sobre todo lo que debía saber sobre tío Paul.

¿Dónde podrá estar la maldita agenda?

— No sé —dice mi madre— dónde buscar..., a no ser que esté en tu habitación.

Subimos hasta el cuarto que compartí con Dany. En el rincón sigue la mesa donde solía estudiar cuando era pequeño. Abro el cajón, ¡ahí está! ¿Cómo no se me habrá ocurrido antes?

— Mamá, necesito usar tu teléfono.

El teléfono de mi madre está instalado en el descansillo de las escaleras. Es el mismo aparato que pusieron en 1936, cuando mi padre consiguió ganar lo suficiente en la tienda como para permitírselo. Me siento en los escalones, con una cuartilla en la mano y el portafolios a mis pies. Levanto el auricular. Es tan pesado que podría usarse para golpear a un ladrón. Marco el número.

Es la una de la madrugada, pero como llamo a Israel, que está al otro lado de la Tierra, no hay problema con la hora; allí será la una de la tarde. Al cabo de un rato consigo localizar a un amigo de universidad que sabe cómo encontrar a Jonah. Me da un número de teléfono. Cuando son las dos tengo el papel lleno de teléfonos y garabatos y estoy intentando convencer a una persona que trabaja con Jonah para que me diga de qué manera puedo dar con él en estos momentos. A las tres, por fin, consigo dar con él. Se encuentra en Londres. Después de muchas conversaciones con unos y otros me aseguran que él llamará a mi número cuando llegue. No les creo, pero el cansancio hace que me adormile frente al teléfono. Cuarenta y cinco minutos después, suena.

— ¿Alex? Es su voz.

— Sí, Jonah.

— Me dijeron que llamó aquí.

— Sí, es cierto. ¿Se acuerda de nuestro encuentro en el aeropuerto O'Haré?

— Sí, cómo no. Y supongo que quiere decirme algo.

Me quedo callado por unos instantes, hasta que caigo en que se refiere a su pregunta sobre cuál era la meta.

— Exacto. Ha acertado —le contesto.

— ¿Y qué es lo que tiene que decirme?

Dudo. Mi respuesta parece tan ridículamente simple que empiezo a temer haberme equivocado y que se eche a reír. Por fin, lo suelto.

— La meta de una compañía industrial es ganar dinero —le digo—. Y todo lo demás son sólo medios para alcanzar esa meta.

Jonah no se ríe, sino que me felicita:

— Muy bien, Alex, muy bien.

— Gracias. Pero le he llamado para una preguntarle una cuestión relacionada con la conversación que tuvimos en O'Hare.

— ¿Cuál es el problema?

— Bueno, si tengo que saber si mi compañía gana dinero o no, he de contar con ciertos parámetros, ¿no?

— Sí.

— Yo sé que en las oficinas centrales de la dirección de la compañía tienen parámetros como el

beneficio neto, el rendimiento de las inversiones y la liquidez, que se utilizan para evaluar cómo se avanza hacia la meta.

— Eso es. Continúe.

— Pero donde yo trabajo, al nivel de fábrica en el que me muevo, esos parámetros no tienen mucho sentido. Incluso los que utilizo en la propia fábrica... bueno, no estoy seguro, pero creo que no me valen..., no sé si me entiende.

— Perfectamente.

— Bueno, pues, el problema es que no sé cómo puedo comprobar si lo que hago en mi fábrica es productivo o no.

Durante un segundo se produce un silencio al otro lado de la línea. Le oigo decir a alguien allí:

«Dígale que estaré tan pronto como acabe con esta llamada».

Luego se dirige a mí.

— Alex, ha dado usted con algo muy importante. Sólo tengo unos minutos para hablar, pero quizá le pueda sugerir un par de

cosas que le ayuden. Mire, existe más de una forma de expresar la meta. Esta sigue siendo la misma, pero podemos formularla de distintas maneras que, en definitiva, significan lo mismo: «Ganar dinero».

— Entonces puedo decir que la meta es un aumento del beneficio neto, mientras crecen simultáneamente tanto el ROÍ como la liquidez... y eso equivale a decir que la meta es ganar dinero.

— Exacto. Una expresión es la equivalente de la otra. Pero, como muy bien ha descubierto ya, los parámetros convencionales que se utilizan para expresar la meta no llevan, por sí mismos, a evaluar las operaciones que se realizan cada día en una industria. De hecho, ésa ha sido la razón por la que he elaborado un conjunto aparte de parámetros.

— ¿Qué tipo de parámetros son éstos?

— Unos que expresan la meta de ganar dinero perfectamente y que, al mismo tiempo, le permiten establecer una serie de procedimientos operativos para dirigir su fábrica. Hay tres. Se llaman ingresos,\* inventarios y gastos de operación.

— Me resultan familiares.

— Sí, seguro, pero no le será familiar su significado. Apúnteselo, si quiere.

Con el bolígrafo en la mano, me hago con una hoja nueva y le pido que continúe.

— Ingresos es la tasa de generación de dinero a través de las ventas.

Le sigo palabra a palabra. Le pregunto:

— ¿Y qué pasa con la producción? ¿No sería más correcto utilizar...?

— No, no, olvídense de la producción; lo que importan son las *ventas*. Si usted produce algo y no lo vende, no ingresa, no se genera dinero para la compañía. ¿De acuerdo?

\* N. del T.: En esta edición revisada se ha optado por «ingresos» como traducción del término inglés *throughput*. En ediciones anteriores, dicho término aparecía traducido por «facturación».

*Throughput* es igual a las ventas, medidas en dinero, menos el dinero pagado por las entradas al sistema productivo («materia prima»). Viene a ser equivalente al «valor añadido» con la salvedad de que este valor se «añade» en el acto de la venta, no de la producción. Para evitar confusiones, se ha preferido «ingresos» aunque éstos deben ser entendidos como ingresos del sistema, es decir, descontando los pagos por las materias primas.

— Bueno, pensé... Jonah me interrumpe.

— Permítame decirle algo. Estas definiciones están formuladas de forma precisa, aunque puedan sonar sencillas. Y así tiene que ser. Un parámetro mal definido es peor que uno inútil. Por tanto, le sugiero que los examine cuidadosamente como conjunto. Y recuerde que si quiere cambiar alguno, tendrá que hacerlo junto con, por lo menos, otro de los restantes.

— Bien —concedo cautelosamente.

— El siguiente parámetro es el inventario. Inventario es todo el dinero que el sistema ha invertido en adquirir cosas que luego pretende vender.

Lo apunto, pero me hace meditar, porque es una definición que se aleja bastante de la tradicional definición de inventarios.

— ¿Y el último parámetro? —pregunto.

— Gastos de operación. Los gastos de operación son todo el dinero que gasta el sistema para convertir

el inventario en ingresos *netos*.

— Bien... pero... ¿qué pasa con la mano de obra? Usted parece entender que el trabajo forma parte de los gastos de operación.

— Juzgue de acuerdo a las definiciones que le acabo de dar.

— Pero el valor añadido ha de formar parte del inventario, ¿no?

— Puede, pero no tiene por qué ser así.

— ¿Por qué?

— Muy sencillo. Yo me decidí por esa definición porque creo que es mejor no tomar en cuenta el *valor añadido*. Con ello, elimino la duda de si un dólar gastado es una inversión o un gasto. Por eso, definí inventario y gastos de operación tal y como le he dicho.

— ¡Ah!, bien. Y ahora, ¿cómo relaciono estos parámetros con mi fábrica?

— Estos parámetros pueden aplicarse a todo lo que ocurre en su fábrica.

— ¿Todo? —pregunto incrédulo—. Bueno..., pero volviendo a la primera pregunta, ¿cómo puedo utilizar estos parámetros para evaluar la productividad?

— Obviamente, tiene que expresar la meta de acuerdo a estos parámetros. Espere un momento, Alex. Oigo cómo le dice a alguien: «Estaré ahí en un minuto».

— Entonces, ¿cómo he de expresar la meta? —le pregunto, ansioso por continuar la conversación.

— Alex, tengo prisa. Sé que es suficientemente inteligente como para pensarlo por su cuenta. Todo lo que tiene que hacer es meditarlo. Recuerde que siempre que hablamos, lo hacemos de la compañía, como un todo, no de una sola fábrica, ni tampoco de un departamento dentro de esa fábrica. No nos preocupan los óptimos locales.

— ¿Óptimos locales? —repito. Jonah suspira.

— Ya se lo explicaré en otro momento, ahora no puedo.

— Pero no es suficiente, Jonah. Aunque pueda definir la meta de acuerdo a esos parámetros, ¿qué hago para extraer de ahí las normas operativas con que dirigir mi fábrica?

— Déme un teléfono donde localizarle. Le doy el de mi oficina.

— Bueno, Alex, ahora sí que tengo que dejarle.

— Está bien, gracias por... Oigo el clic al otro lado.

— ..hablar conmigo.

Durante un tiempo miro las tres definiciones, sentado sobre los peldaños de la escalera. Hay un momento en que cierro los ojos y cuando los abro veo destellos de sol en la alfombra del salón. Subo hasta mi antiguo cuarto y me echo sobre la cama que usaba de pequeño. Duermo unas cuantas horas y cuando me despierto tengo la espalda y las piernas doloridas por los bultos del colchón. Estoy molido.

## 9

Cuando me despierto son las once. Asustado por la hora, me levanto de un salto y voy derecho al teléfono para llamar a Fran y darle, al menos, señales de vida.

— Oficina del señor Rogo...

— Fran, soy yo.

— Hombre..., ¡ya era hora! Estábamos a punto de preguntar en los hospitales... ¿Va a venir?

— Sí, cómo no; es que me surgió un imprevisto. Tuve que venir a casa de mi madre..., una emergencia, digamos.

— ¡Ahí ¿Algo grave?... Espero que se le haya solucionado.

— Esto..., sí, sí. Ya está en vías de solución. Dígame, ¿hay alguna novedad?

— Pues... voy a ver... —(Supongo que está repasando el bloc de notas)...— Sí... Dos de las máquinas de ensayo de control de calidad se han estropeado y Donovan pregunta si se puede enviar la mercancía sin el control.

— Dígale que en absoluto.

— De acuerdo. Alguien de ventas ha llamado preguntando por un envío atrasado.

Cierro los ojos como buscando dentro de mí la resignación que necesito.

— Hubo una pelea a puñetazos en el turno de noche... Lou necesita consultarle algunos de los datos que pidió Bill Peach..., un periodista llamó para preguntar cuándo se iba a cerrar la fábrica; le dije que debía hablar con usted...; y una señora de las oficinas centrales de márketing y comunicaciones dijo que deseaba rodar aquí un vídeo sobre productividad y robots con el señor Granby.

— ¿Con Granby?

— Eso fue lo que dijo.

— Tiene su nombre y su número de teléfono?

Me los da.

— Muy bien, gracias. Voy para allá.

Llamo inmediatamente a la señora de las oficinas centrales. No termino de creerme que el presidente de la compañía vaya a venir a la fábrica. Tiene que haber algún error. Quiero decir que el día que Granby pise la fábrica, puede que ya la hayamos cerrado.

Al otro lado del teléfono, mi interlocutora me lo confirma; dice que les gustaría hacer unas tomas en la fábrica a mediados del mes próximo. En ellas, el señor Granby debe figurar delante de uno de los robots.

— ¿Y cómo es que eligieron Bearington?

— El director vio una de las máquinas un día y le gustó el color. Cree que el señor Granby quedaría muy bien delante de una.

— ¡Ah!, claro, claro. Y... ¿ya ha hablado con el señor Peach del asunto?

— No, no pensé que fuese necesario. ¿Por qué? ¿Hay algún problema?

— Bueno, quizá fuera mejor que pusiera al corriente a Peach, por si tuviera alguna sugerencia que hacer. En todo caso, se lo dejo a su criterio. De todas formas, hágame saber la fecha exacta en que va a venir, para decírselo al sindicato y adecentar un poco el lugar.

— Muy bien. Ya le llamaré.

Cuelgo y me quedo murmurando, sentado en los escalones... Así que les gusta el color.

— ¿Qué hablabas por teléfono? —me pregunta mi madre. Nos hemos sentado a la mesa. Antes de marcharme, me obliga a comer algo.

Le cuento lo de la visita de Granby.

— Parece una recompensa del propio presidente..., ¿cómo dices que se llama?

— Granby.

— Fíjate, va a ir desde tan lejos a tu fábrica, para verte. Tiene que ser un honor.

— Sí, quizá. Aunque a lo que realmente viene es a hacerse una foto con uno de mis robots.

Sus ojos parpadean.

— ¿Robots? ¿Como los del universo?

— No, no son espaciales. Son los que se utilizan en las industrias.

— ¡Ah! —sus ojos vuelven a parpadear—. Y... ¿tienen cara?

— No, aún no. Tienen brazos, con los que hacen cosas como soldar, apilar, pintar y eso. Están conectados a un ordenador y puedes programarlos para que hagan diferentes trabajos.

Mamá asiente, intentando imaginarse cómo son esos robots.

— ¿Por qué ese Granby quiere hacerse una foto con un montón de robots, si ni siquiera tienen cara?

— Supongo que porque son el último grito y porque quiere convencer a los de la corporación para que los utilicemos más, para que...

Dejo la frase en el aire y por un momento imagino que Jonah está delante de mí, fumando un puro.

— «¿Para qué... qué?» (Es una imaginativa voz de Jonah lo que oigo.)

«Para que así podamos aumentar nuestra productividad», concluyo, abanicando el aire con la mano.

«¿Y ha aumentado realmente la productividad en su fábrica?» «Por supuesto. Tuvimos un aumento del 36 por 100.» Y Jonah sigue fumando.

— ¿Ocurre algo, hijo?

— Nada, mamá; estaba recordando un trozo de una conversación.

— ¿Y qué era? ¿Algo malo?

— No. Una antigua conversación que tuve con ese señor al que llamé anoche. —Mi madre apoya su

mano sobre mi hombro.

— Alex, ¿qué es lo que anda mal? Vamos, cuéntamelo. Sabes que puedes hacerlo. Yo sé que algo anda mal. Apareces de pronto delante de la puerta, te pasas media noche llamando por teléfono a medio mundo... ¿Qué es exactamente lo que ocurre?

— Verás, mamá. La fábrica no va tan bien y..., bueno, estamos perdiendo dinero.

Mi madre frunce el ceño.

— ¿Que pierde dinero tu gran fábrica? Pero si me acabas de contar que ese importante señor va a visitaros y lo de los robots y todo eso... ¿Cómo es posible que no ganéis dinero?

— Pues eso es precisamente lo que sucede.

— ¿Es que no funcionan esos chismes, esos robots? A lo mejor los podéis devolver a la tienda.

— Mamá..., anda, olvídate.

Se encoge de hombros.

— Hijo, yo sólo quiero ayudarte. Extiendo mi mano y cojo la suya.

— Sí, ya lo sé. Gracias, mamá. Muchas gracias por todo. Tengo que irme. Tengo un montón de cosas que hacer. Ya es muy tarde.

Me levanto y voy por el portafolios. Mi madre me sigue. ¿Has comido bastante? ¿Quieres que te prepare un bocadillo para luego? Por fin me coge de la manga y me sujeta.

— Atiéndeme, Al. Puede que tengas problemas. Sé que los tienes... pero corriendo de un lado para otro, quedándote despierto hasta tan tarde, vas a ponerte malo. No es bueno que lo hagas. Tienes que dejar de preocuparte. Eso no te va a ayudar. Mira lo que le pasó a tu padre; las preocupaciones le mataron.

— No, mamá, le mató un autobús.

— Sí, claro, pero si no hubiera andado tan preocupado, quizá habría mirado antes de cruzar la calle. Suspiro.

— Bueno, mamá, puede que tengas algo de razón, pero esto es mucho más complicado de lo que piensas.

— Te hablo en serio, hijo, no consientas en tener preocupaciones. Y si ese Granby te da problemas, dímelo. Le llamaré y le diré yo misma lo trabajador que eres. ¿Quién puede saberlo mejor que una madre? Déjame a mí que arregle el asunto, ya verás como lo arreglo.

Sonrío. Paso mis brazos alrededor de sus hombros.

— Estoy convencido de que lo harías.

— Ya sabes que sí, hijo.

Le pido a mamá que llame tan pronto como llegue el recibo del teléfono, para venir a pagarlo. Le doy un abrazo y un beso de despedida y salgo a la luz del día. Ya en el coche, pienso en dirigirme directamente a la oficina; una mirada a las arrugas del traje y a la barba me aconseja pasar primero por casa a asearme.

Por el camino sigo oyendo las palabras de Jonah: «¿Así que su compañía ha hecho un treinta y seis por ciento más de dinero, simplemente instalando algunos robots? ¡Increíble!» Recuerdo que era yo el que sonreía, el que pensaba que Jonah no entendía los entresijos de mi negocio. Ahora me siento como un idiota.

Efectivamente, la meta es ganar dinero. Eso está claro. Sí, Jonah tenía razón; la productividad no aumenta el 36 por 100 tan

solo por instalar unos robots. Bueno, es que probablemente ni siquiera ha aumentado. ¿Hemos ganado algún dinero más gracias a los robots? Y lo cierto es que no lo sé. Lo que me sorprende es cómo pudo adivinarlo Jonah. Para eso me hizo aquellas preguntas. Recuerdo que una de ellas era si habíamos conseguido vender más por el hecho de tener robots. Y otra, si habíamos reducido la plantilla. Luego quiso saber si nuestros inventarios habían disminuido. Tres preguntas clave.

El coche de Julie no *está* cuando llego a casa. Quizá haya salido a algún sitio. Probablemente estará furiosa conmigo. De todas maneras, no tengo tiempo para explicaciones.

Ya dentro de casa, abro la cartera para anotar esas preguntas y veo la lista de los parámetros que Jonah me proporcionó anoche. Me fijo en las definiciones de esos parámetros y resulta obvio: las preguntas

encajan con los parámetros.

Claro, Jonah echó mano de los parámetros, transcribiéndolos a simples preguntas para ver si sus suposiciones sobre los robots eran correctas. ¿Logramos vender más?, es decir, ¿aumentaron nuestros ingresos? ¿Despedimos a alguien?, o sea, ¿disminuyeron nuestros gastos de operación? Y la última, exactamente como la dijo, ¿disminuyeron nuestros inventarios?

Con estas observaciones, no tardo mucho en ver la manera de expresar la meta de acuerdo con los parámetros de Jonah. Aún estoy algo confundido por la forma en que formuló las definiciones. Aparte de eso, es evidente que cualquier compañía querría ver crecer sus ingresos y disminuir sus otros dos parámetros, los inventarios y los gastos de operación. Si ocurriese todo ello simultáneamente, mejor que mejor, claro.

Entonces... ¿Es esa la forma de expresar la meta, crecimiento de los ingresos y reducción simultánea de los inventarios y los gastos de operación?

Si los robots hubieran aumentado los ingresos y reducido los otros dos parámetros, hubieran hecho ganar dinero al sistema. ¿Es eso lo que ha ocurrido desde que empezaron a funcionar? Desconozco el efecto que han tenido los nuevos chismes, como los llama mi madre, sobre los ingresos. Lo cierto es que los inventarios no han descendido, sino que han aumentado, aunque no sé si por culpa de los robots. Por otra parte, los robots, que son un equipo nuevo, han aumentado los gastos de amortización, pero no se ha

despedido a nadie a causa de ellos. Es decir, los gastos de operación han aumentado.

Bueno, pero nuestros rendimientos han aumentado con los robots. A lo mejor esa es nuestra salvación; cuando los rendimientos suben, el costo por unidad desciende... Pero ¿descienden realmente los costos? ¿Cómo pueden disminuir los costos por unidad, si resulta que aumentan los gastos de operación?

Llego a la fábrica sin haber dado con ninguna respuesta satisfactoria. Es ya la una. Lo primero que hago es pararme en la oficina de Lou.

— ¿Tienes un minuto? —le digo.

— Que si tengo... Ando toda la mañana como un loco intentando hablar contigo.

Hace ademán de coger un montón de papeles que hay en su mesa. Sé que se trata del informe que tiene que enviar a la división.

— No, no quiero hablar ahora de esto contigo. Tengo algo más importante que resolver.

Alza las cejas, incrédulo.

— Infinitamente más —afirmo resueltamente.

Mueve la cabeza, mientras se echa atrás en su sillón giratorio y me invita a tomar asiento.

— A ver, ¿qué puedo hacer por ti?

— Cuando empezaron a funcionar los robots de ahí fuera y superamos los primeros fallos... ¿qué ocurrió con nuestras ventas?

Vuelve a mover las cejas. Ahora se reclina hacia delante y me mira por encima de sus gafas.

— ¿Qué quieres decir?

— Espero que mi pregunta sea inteligente, Lou. Necesito saber si los robots han tenido algún impacto sobre las ventas. Y, concretamente, si ha habido un aumento de ellas desde que empezaron a funcionar.

— ¿Aumento? Todas nuestras ventas han disminuido desde el año pasado.

Me siento irritado y le increpo con cierta aspereza.

— ¿Te importaría comprobarlo? Levanta las manos.

— No, claro —dice con sorna—. Tengo todo el tiempo del mundo.

Abre el cajón de su mesa, revisa algunas carpetas y comienza a sacar puñados de informes, cuadros y gráficos. Los dos empezamos a hojearlos. Descubrimos que, en todos los casos en los que se instaló un robot, no se produjo ningún aumento en las ventas de los productos en los que el robot tiene alguna intervención, ni la más ligera tendencia a mejorar en la curva. Incluso vemos que tampoco ha aumentado el número de pedidos terminados y servidos al cliente. De hecho, el único incremento es el de los pedidos atrasados; han crecido rápidamente en los últimos nueve meses.

Lou deja de estudiar los gráficos y me mira.

— No sé lo que estás intentando probar, Al, pero si esperas dar con algo favorable o demostrar que los robots van a salvar la fábrica aumentando nuestras ventas, no vas a dar con ninguna prueba. Es más, los datos parecen decir exactamente lo contrario.

— Eso es precisamente lo que me temía.

— ¿Qué quieres decir?

— Ahora te lo explico, pero primero vamos a ver los inventarios. Quiero saber qué ha pasado con el material en curso de piezas fabricadas por los robots.

Lou se rinde.

— No puedo ayudarte en eso. No tengo datos sobre los inventarios por piezas.

— Bueno, vamos a preguntarle a Stacey.

Stacey es una mujer de unos cuarenta y pocos años. Alta, delgada y enérgica. Tiene el pelo negro, con algunas canas y lleva grandes gafas redondas. Siempre usa trajes de chaqueta; todavía no he conseguido verla con ningún lazo ni adorno en ninguna de sus blusas. No sé nada de su vida personal. Lleva un anillo, pero nunca ha hablado de un marido. Sé que trabaja mucho.

Cuando entra, le pregunto sobre la situación de las piezas que se producen en las áreas robotizadas.

— ¿Quieres cifras exactas?

— Me basta con la tendencia.

— Bueno, te puedo decir de memoria que los inventarios en esas áreas han aumentado.

— ¿Últimamente?

— No, esto viene ocurriendo desde finales del pasado verano, sobre el término del tercer trimestre. Y no me puedes responsabilizar de ello, aunque todo el mundo lo hace. Yo me opuse desde el principio a lo que se estaba haciendo.

— ¿Qué quieres decir?

— ¿No te acuerdas? Quizá no estabas todavía aquí, pero cuando empezaron a llegar los datos, descubrimos que, en la sección de soldadura, los robots estaban actuando con rendimientos del orden del treinta por ciento. Con el resto de los robots tampoco el resultado era muy bueno. A nadie le hacía gracia eso.

Miro a Lou.

— Algo teníamos que hacer. De lo contrario habría perdido mi cabeza. Esas cosas eran nuevas y muy caras. Nunca hubieran resultado rentables en el plazo previsto, de mantenerlos al treinta por ciento...

— Bien, espera un minuto —le interrumpo y me dirijo a Stacey—. ¿Qué hicisteis entonces?

— ¿Qué podíamos hacer? Tuvimos que suministrar más piezas para alimentar a los robots. Dándoles más trabajo, aumentamos su rendimiento. Desde entonces, hemos terminado cada mes con un exceso de inventario de esas piezas.

— Pero lo importante es que hemos conseguido aumentar su rendimiento —continúa Lou, intentando poner una nota favorable—. Nadie nos puede reprochar nada de eso.

— No estoy muy seguro de ello. Stacey, ¿por qué estamos teniendo ese exceso de material? ¿Cómo es que no podemos consumir ese material?

— Bien, en la mayoría de los casos no tenemos pedidos para absorber la producción. Y en los otros casos, en que sí hay demanda, nos faltan otras piezas para poder ir adelante con los pedidos.

— ¿Y eso?

— Bueno, de esos temas se ocupa Bob Donovan.

— Lou, llama a Donovan.

Bob entra en la oficina con una mancha de grasa sobre su camisa blanca, justo por encima de su abultado estómago. No para de hablar sobre la avería de las máquinas automáticas de control de calidad.

— Olvídate de eso por ahora, Bob.

— ¿Hay algo más que no marcha?

— Sí. Estamos hablando sobre nuestras estrellas locales, los robots. Mira de un lado a otro. Se debe estar preguntando qué será lo que hemos estado hablando unos momentos antes.



— ¿Qué pasa con los robots? Ahora funcionan estupendamente.

— No está tan claro —digo—. Stacey me cuenta que tenemos sobreproducción de las piezas que fabrican. Además, resulta que, muy a menudo, nos faltan otras piezas necesarias para el montaje, con lo que no pueden servirse los pedidos.

— No es que no tengamos piezas suficientes, sino que no las tenemos cuando las necesitamos. A lo mejor hay una pila arrinconada de CD-50, por ejemplo, que están a la espera de los paneles de control durante meses. Cuando llegan los paneles, resulta que, además, falta otra cosa..., y así, hasta que por fin sale el pedido, después de mucho tiempo. Otras veces, buscas por todas partes un CD-50 y no lo encuentras. Tienes montones de CD-45 y 80, pero no 50. Esperas. Y cuando ya consigues tenerlos, no te quedan paneles de control. Y así una vez y otra —dice Stacey.

— Pero, Stacey, me acabas de decir que los robots están fabricando un montón de piezas para las que no hay pedidos. Eso significa que estamos produciendo piezas que no necesitamos.

— ¡Pero todo el mundo asegura que acabaremos utilizándolas! Mira, todos juegan a lo mismo; siempre que los rendimientos bajan, todo el mundo apuesta por las previsiones de futuros pedidos. Entonces aumentan los stocks. Claro que, si las previsiones no se cumplen, nos cuestan un riñón. Y eso es lo que está ocurriendo actualmente: hemos acumulado stocks durante la mayor parte del año y al mercado no se le ha ocurrido echarnos una maldita mano.

— Ya lo sé, Stacey, ya lo sé. No te estoy responsabilizando a ti, ni a nadie. Solo intento enterarme. Inquieto, me levanto y comienzo a pasear.

— Entonces, el fondo de la cuestión es éste, para dar trabajo a los robots estamos soltando más material en la planta...

— O sea, que aumentan nuestros inventarios —añade Stacey.

— Y también nuestros costes —continúo yo.

— Pero los costes por unidad han descendido —afirma Lou.

— ¿De verdad? ¿Y los costos de inventario? Eso son también gastos de operación. Si éstos suben, ¿cómo pueden reducirse los costes por unidad?

— Mira, depende del volumen —afirma Lou.

— Exacto, depende del volumen... de *ventas*. Eso es lo que importa. Y cuando tenemos piezas que no podemos utilizar para montar un producto y venderlo, porque nos faltan los otros componentes... o porque nos faltan incluso los pedidos, entonces estamos aumentando nuestros costes.

— Al —dice Bob—, ¿estás intentando decirnos que los robots nos están haciendo la puñeta?

Me vuelvo a sentar.

— No hemos estado actuando de acuerdo con nuestra meta —digo categórico.

— ¿Nuestra meta? —suelta Lou—. ¿Te refieres a nuestros objetivos mensuales?

Me quedo mirándoles.

— Creo que tengo que explicaros unas cuantas cosas.

## 10

Una hora y media después nos hemos metido a fondo en el tema. Estamos en la sala de conferencias. Hemos ido allí porque es el único lugar donde hay una pizarra. Sobre ella he dibujado un esquema de la meta y acabo de escribir las definiciones de los tres parámetros. Es Lou quien rompe el silencio para preguntar:

— Bueno, ¿y de dónde has sacado esas definiciones?

— Me las ha dado mi antiguo profesor de Física.

— ¿Quién? —pregunta Bob.

— ¿Tu antiguo profesor de Física? —insiste Lou.

— Sí, ¿qué pasa? —digo, defendiéndome.

— ¿Y cómo se llama? —pregunta Bob.

— Se llama Jonah. Es israelita.

Hay un pequeño silencio que, esta vez, rompe Bob.

— Lo que me gustaría saber —afirma— es por qué habla de ingresos en lugar de producción. Somos fabricantes. No tenemos que ver con la sección de ventas. Eso es de márketing.

Me encojo de hombros. Yo hice la misma pregunta por teléfono. Jonah afirmó que las definiciones eran precisas, pero eso no responde a la pregunta de Bob. Voy hacia la ventana. Entonces, casualmente, veo la forma de explicárselo.

— Ven aquí.

Bob se acerca trabajosamente. Apoyo una mano en su hombro y señalo hacia la ventana.

— ¿Qué es aquello? —le pregunto.

— Son los almacenes.

— ¿Para qué?

— Pues, para almacenar productos terminados.

— ¿Seguiría la compañía en el mercado si todo lo que hiciese fueran productos con los que llenar almacenes?

— Vale, vale —responde Bob, avergonzado y viendo ahora la explicación de manera evidente—, tenemos que vender todo eso para ganar dinero.

Lou sigue mirando la pizarra.

Es curioso. Cada definición de esas contiene la palabra *dinero*. Ingresos es el dinero que entra.

Inventario es el dinero que está actualmente dentro del sistema. Y los gastos de operación es el dinero que hay que pagar para que se produzcan los ingresos. Un parámetro para el dinero ingresado, otro para el retenido dentro, y un tercero para el dinero que sale.

Stacey me dice:

— Bueno, si piensas en toda la inversión que representa lo que tenemos en la fábrica, puedes comprender que los inventarios son dinero. Pero lo que me preocupa es que no llego a entender dónde incluyes el valor añadido.

— Yo también me lo pregunto, y sólo te puedo contar lo que él me ha contado.

— ¿Y qué es?

— Él afirma que es mejor no tener en cuenta el valor añadido. Asegura que con eso se acaba la confusión entre lo que es inversión y lo que son los gastos.

— Tal vez entienda Jonah —dice Stacey— que el trabajo no debe formar parte del inventario, porque no vendemos en realidad el tiempo de los empleados. Nosotros «compramos» ese tiempo, en cierto sentido, pero no revendemos ese tiempo al cliente, salvo en el caso de un servicio...

— Oye, un momento —interrumpe Bob—. Si vendemos el producto, ¿no estamos vendiendo igualmente el tiempo de mano de obra invertido en ese producto?

— Sí, pero ¿y los tiempos muertos? —pregunto. Lou interviene para intentar clarificar las cosas.

— Si entiendo bien, todo esto son diversas maneras de llevar las cuentas. Todo el tiempo empleado, directa o indirectamente, productivo o improductivo o lo que se quiera, son *gastos de operación*, según Jonah. Él también lo tiene en cuenta, lo que pasa es que su método es más sencillo y no hay que andar jugando con tantos números.

Bob resopla.

— ¿Jugar? Los de fabricación trabajamos duro y no tenemos tiempo para juegos.

— Seguro, estáis ocupadísimos convirtiendo los tiempos muertos en tiempos de proceso de un plumazo —ironiza Lou.

— O los tiempos de proceso en toneladas de inventarios —afirma Stacey.

Siguen con bromas parecidas durante un minuto. Mientras tanto, pienso que ha de haber algo más detrás de esas definiciones. Jonah mencionó la *confusión* entre inversión y gastos. Y nosotros, ¿no estamos lo suficientemente confundidos como para hacer algo que no debemos?... Vuelvo a la conversación cuando habla Stacey.

— ¿Y cómo conocemos el valor de los productos terminados?

— Es el mercado quien determina el valor de los productos —dice Lou—. Y para que la compañía gane dinero, el valor del producto ha de ser mayor que la combinación de la inversión en inventarios y los gastos totales de operación por unidad vendida.

En la cara de Bob veo un cierto escepticismo. Le pregunto qué es lo que le preocupa.

— Hombre, es de locos.

— ¿Por qué? —pregunta Lou.

— Porque eso no vale, ¿cómo puedes evaluar todo el sistema con sólo tres parámetros?

— Bueno —dice Lou, mientras examina la pizarra—, dime algo que no encaje en uno de estos tres.

— Herramientas, máquinas... —cuenta Bob con los dedos—, el edificio, la fábrica entera...

— Están considerados.

— ¿Dónde?

— Pues mira, si tienes una máquina, su amortización son gastos de operación. La parte de inversión que todavía queda en la máquina y que, por tanto, puede ser recuperada si se vende, es inventario.

— ¿Inventario? Yo creí que el inventario eran las mercancías, las piezas y... bueno, ya sabes, las cosas que se venden...

Lou sonrío.

— Bob, la fábrica entera es una inversión que puede ser vendida en su momento, y a su justo precio.

— Entonces, inversión es lo mismo que inventario —afirma Stacey.

— ¿Y el lubricante de las máquinas? —insiste Bob.

— Gastos de operación; no vamos a vender el aceite al cliente.

— ¿Y los rechazos?

— Gastos de operación, también.

— ¿Sí? ¿Y los rechazos que vendemos?

— De acuerdo, eso es lo mismo que vender una máquina —responde Lou—. Todo el dinero que perdamos son gastos de operación; toda inversión que se pueda vender es inventario.

— Los costes del inventario son igualmente gastos de operación, ¿no? —pregunta Stacey.

Lou y yo asentimos.

Entonces recuerdo los «intangibles» de un negocio; cosas como el *know-how*, los asesores, la investigación. Se lo expongo, para ver cómo lo clasifican.

El dinero destinado a I + D nos tiene atascados por un tiempo. Luego decidimos que depende, sencillamente, del destino que se les dé a esos conocimientos; si los utilizamos, por ejemplo, para diseñar un nuevo proceso de fabricación, algo que nos facilite transformar el inventario en ingresos, entonces el I + D es un gasto de operación. Si pretendemos vender ese *know-how*, como en el caso de una patente o una licencia tecnológica, entonces será inventario. Pero si el *know-how* forma parte de un producto que la UniCo desea fabricar, entonces es como otra máquina: una inversión para hacer dinero cuyo valor se depreciará con el tiempo. Y, de nuevo, la inversión factible de venta es inventario; la depreciación, gastos de operación.

— Hay algo que no encaja en el esquema —dice Bob—: el chófer de Granby.

— Es un gasto de operación —afirma Lou.

— Sí, hombre, ¿me vais a decir que el chófer de Granby convierte el inventario en ingresos?

Intervengo.

— No necesitas tocar el producto con la mano para convertir el inventario en ingresos. Bob, todos los días, tú mismo estás ayudando a transformar el inventario en ingresos. A los hombres de la planta, probablemente les parecerá que lo único que haces es pasearte de arriba abajo para complicarles la vida.

— Sí, eso es verdad, nadie reconoce mi trabajo. Pero todavía no me habéis dicho cómo encaja el chófer.

— Bueno, a lo mejor, el chófer permite a Granby tener más

tiempo para pensar y tratar con los clientes mientras viaja de un lado a otro —sugiero.

— ¿Por qué no se lo preguntas a él mismo la próxima vez que comáis juntos? —señala Stacey.

— Pues no creas que va a pasar tanto tiempo —añado—. Esta mañana he sabido que Granby puede aparecer por aquí para rodar un vídeo sobre robots.

— ¿Va a venir Granby? —pregunta Bob.

— Si viene Granby, seguro que aparecerán detrás Bill Peach y los otros —añade Stacey.

— Pues sí, lo que nos faltaba —refunfuña Bob. Stacey se dirige a Bob:

— ¿Ves ahora por qué Ai está tan interesado en la cuestión de los robots? Tenemos que quedar bien cuando venga Granby.

— Ya estamos quedando bien —asegura Lou—. Esas máquinas tienen un rendimiento bastante aceptable. Granby no se sentirá avergonzado de salir junto a los robots.

— ¡Maldita sea! —me exalto—. Me importa un bledo lo de Granby y su vídeo. Incluso podría apostaros que no se va a rodar aquí ese vídeo nunca, Pero eso es aparte. El problema es que todos hemos creído, incluyéndome a mí, hasta hace unos momentos, que los robots han aumentado de forma importante nuestra productividad. Y acabamos de descubrir que no son productivos con vistas a nuestra meta. En realidad, son *antiproductivos*, según los hemos venido usando hasta ahora. Todos callan, hasta que Stacey se atreve a decir:

— ¿Así que, de alguna manera, debemos hacerlos productivos en función de nuestra meta?

— Tenemos que hacer más que eso —me vuelvo hacia Stacey y Bob—. Atended. Ya se lo he dicho a Lou y creo que también os lo voy a decir a vosotros. Total, lo vais a saber antes o después...

— ¿Saber qué?

— Nos han dado un ultimátum. Tenemos tres meses de plazo para cambiar o nos cierran la fábrica para siempre.

Los dos se quedan de piedra. Una vez superada la sorpresa, empiezan a acribillarme a preguntas. En pocos minutos les pongo al corriente de lo que sé, salvo lo referente a la división. Tampoco quiero que cunda el pánico.

— Sé que no es mucho tiempo, pero hasta que no me den la patada, no me voy a rendir. Si vosotros queréis libraros de lo que se avecina, ahora es el mejor momento, porque en los próximos tres meses voy a pedirlos todo lo que déis de sí. Si podemos mostrar algún progreso en este tiempo voy a intentar conseguir que Peach nos dé una moratoria.

— ¿Crees de verdad que se puede hacer algo? —pregunta Lou.

— No lo sé, sinceramente, pero por lo menos, ahora sabemos que hay algo que estamos haciendo mal.

— ¿Qué más podemos hacer? —pregunta Bob.

— Podríamos dejar de alimentar los robots con material, y reducir así nuestro inventario —sugiere Stacey.

— Un momento —interrumpe Bob—, de acuerdo en lo de reducir inventario, pero no a costa de bajar los rendimientos. Estaremos donde estábamos.

— Peach no nos va a dar otra oportunidad si todo lo que le mostramos es una reducción de rendimientos. Lo que él quiere es justamente todo lo contrario —dice Lou.

Me paso la mano por la cabeza, despacio.

— Deberíamos llamar de nuevo a ese Jonah —sugiere Stacey.

— Sí. Por lo menos sabríamos su opinión respecto a todo esto.

— Bueno, hablé con él la noche pasada. Entonces fue cuando me dijo todo lo que os he contado. Suponía que iba a llamarme esta mañana.

Veo sus caras consternadas.

— Bueno, voy a llamarle de nuevo. —Busco en el portafolios el número de Londres.

Consigo hablar con su secretaria.

— Ah, ¿es usted, señor Rogo? Jonah intentó hablar con usted antes de salir de Londres, pero su secretaria le dijo que estaba en una reunión. Me temo que no le va a poder localizar.

— ¿A dónde ha ido?

— Cogió el *Concorde* a Nueva York. A lo mejor le encuentra en el hotel.

Apunto el nombre del hotel y el número de teléfono. Quiero, al menos, dejarle un mensaje para cuando llegue. La centralita me pone con su habitación.

¿Süi? —me contesta una voz adormilada.

— ¿Jonah? Soy Alex. ¿Le he despertado?

— Pues... sí, ya lo ves. —Los vapores del sueño parece que le hacen olvidar formalismos, porque me está tuteando. Aprovecho la ocasión para hacer lo mismo.

— Oye, lo siento. Intentaré no despabilarte mucho. Necesito hablar más tranquilamente lo que discutimos anoche.

— ¿Anoche? Claro, para ti fue la noche pasada.

— ¿Podríamos arreglarlo para que te trasladases a la fábrica y te entrevistaras con mi equipo y conmigo?

— El problema está en que tengo comprometidas las tres próximas semanas y luego me vuelvo a Israel.

— Comprende que no puedo perder tanto tiempo. He asimilado lo que hablamos, pero necesito dar el siguiente paso.

— Alex, me encantaría ayudarte, pero también necesito dormir. Estoy agotado... Bueno —dice tras una pausa—, puedo proponerte algo. ¿Por qué no vienes mañana a las siete a mi hotel y desayunamos juntos?

— ¿Mañana?

— Eso es..., tendríamos una hora para hablar.

— De acuerdo, allí estaré.

— Estupendo —dice Jonah con alivio—. Hasta entonces, buenas noches.

Al regresar a mi despacho, Fran levanta la vista sorprendida. —¿Ah, pero está usted aquí? Le llamé...

— Tengo una tarea para usted. Olvídese de lo demás y búsqieme la forma de ir a Nueva York esta noche.

# 11

Julie no lo entiende.

— Gracias por avisarme a tiempo —dice.

— Si lo hubiera sabido antes, te lo habría dicho.

— Últimamente, todo resulta inesperado contigo.

— ¿No te cuento, siempre que puedo, los viajes que tengo previstos?

Se pasea nerviosa, cerca de la puerta del dormitorio. Tengo abierta sobre la cama una bolsa de viaje. Estoy metiendo en ella mis cosas. Estamos solos. Los niños están en casa de unos amigos.

— ¿Cuándo se va a acabar esto? Dejo a medio sacar la ropa del cajón. Empiezo a sentirme enfadado con tanta pregunta que, por otra parte, creía haber aclarado hace cinco minutos. ¿Cómo es posible que no lo entienda?

— Pues mira, no lo sé, Julie. Tengo un montón de problemas encima.

Otro paseo nervioso. Está intranquila. De repente, caigo en que a lo mejor desconfía de mí.

— Mira, te llamaré en cuanto llegue a Nueva York, ¿de acuerdo?

Se vuelve, como para salir de la habitación.

— Llama, sí. ¡Pero puede que no me encuentres!

— ¿Qué quieres decir con eso?

— Que puede que haya salido a algún sitio.

— Bueno, sospecho que tendré que tratar de localizarte.

— Desde luego que sí —y sale furiosa de la habitación.

Cojo una camisa limpia de recambio y cierro el cajón de golpe. Cuando termino de hacer el equipaje, voy a buscarla. Está en el salón, junto a la ventana, mordiéndose la yema del dedo. Le cojo la mano y beso su dedo. Intento abrazarla, a la vez que murmuro algunas explicaciones. Ella mueve la cabeza y se aparta. Va hacia la cocina, la sigo. Está de espaldas a mí cuando dice:

— Toda tu vida es para el trabajo. Te absorbe tanto que ni siquiera te veo a la hora de cenar. Los niños me preguntan por qué eres así.

Una lágrima empieza a rodar por una de sus mejillas. Intento limpiársela con la mano, pero me la retira.

— ¡No!, coge tu avión y lárgate a donde quieras.

— ¡Julie!

Mientras se va, le grito que no es justo. Ella se vuelve furiosa.

— ¡Eso es! ¡No es justo lo que nos estás haciendo a mí y a tus hijos!

Sube al piso de arriba sin mirar atrás. Ni siquiera tengo tiempo de arreglarlo. Se me hace tarde. Recojo la bolsa y camino hacia la puerta.

Son las siete y diez de la mañana siguiente. Espero a Jonah en la recepción del hotel. Se ha retrasado unos minutos, pero no es eso lo que me preocupa. Pienso en Julie, en nuestra situación. Anoche, cuando llegué, la llamé desde el hotel. No contestó nadie. Ni siquiera los niños. Estuve paseando por la habitación media hora y volví a telefonear. También sin resultado. Hasta las dos de la madrugada llamé cada cinco minutos y no había nadie en casa. Llegó un momento en que pregunté a la compañía de aviación si había billetes de vuelta. A esas horas no había ni un solo vuelo hacia casa. Por fin, me dormí. La telefonista me despertó a las seis. Volví a llamar dos veces, antes de salir de la habitación. La segunda, dejé sonar el teléfono durante cinco minutos. No contestó nadie.

— ¡Alex!

Me vuelvo. Jonah se dirige hacia mí. Lleva una camisa blanca y pantalones deportivos, sin chaqueta, ni corbata.

— Buenos días —le digo, mientras nos damos la mano. Tiene los ojos hinchados, como de no haber dormido suficiente. Seguramente los míos tienen el mismo aspecto.

— Perdón por el retraso. Estuve cenando con unos socios y surgió una discusión que se prolongó más de lo previsto. Vamos a coger una mesa.

Entramos en el restaurante, donde el *maitre* nos conduce hasta una mesa cubierta con un mantel blanco de hilo.

— ¿Qué tal te fue con los parámetros que te di por teléfono?

Centro mi atención de nuevo en el trabajo y le cuento cómo formulé la meta con sus parámetros. Parece gustarle.

— ¡Excelente! Lo has hecho muy bien.

— Gracias, pero me temo que necesito algo más que una meta y unos parámetros para salvar mi fábrica.

— ¿Salvarla?

— Sí, por eso estoy aquí, quiero decir que no te llamé para filosofar.

Sonríe.

— Me figuro que no sigues mi pista por puro amor a la verdad. Bueno, Alex, cuéntame lo que sucede.

— Todo esto es confidencial —puntualizo.

Le explico la situación en que se encuentra la fábrica y los tres meses de plazo que tengo. Jonah escucha con atención. Cuando termino, se reclina hacia atrás.

— ¿Qué esperas de mí?

— No sé si habrá alguna solución, pero quiero que me ayudes a buscarla.

Se queda pensativo.

— Mi problema es que estoy completamente comprometido. Por eso nos hemos tenido que citar a una hora tan intempestiva, por cierto. No puedo ocuparme de tu asunto como lo haría un consultor, sencillamente porque tengo todo mi tiempo ocupado.

Suspiro, decepcionado.

— Bueno, si no puedes...

— Espera, que no he terminado de hablar. Eso no quiere decir que no puedas salvar tu fábrica. De lo que no tengo tiempo es de resolver tus problemas yo mismo...

— Entonces...

— Deja que termine, hombre... Por lo que me has contado, deduzco que tú mismo puedes hacerlo. Te voy a dar unas cuantas reglas básicas para que las apliques. Si tú y tu equipo lo sabéis hacer, creo que saldréis a flote. ¿Te parece bien?

— Pero, sabes que sólo tenemos tres meses. Asiente, impaciente.

— Ya lo sé; tienes tiempo más que suficiente para empezar a obtener algunas mejoras..., si te esfuerzas, claro. Si no te esfuerzas, cualquier cosa que te diga va a resultar inútil, desde luego.

— Con eso puedes contar.

— Entonces..., ¿lo intentamos?

— No tengo nada que perder... —Sonríó—. Creo que debería preguntarte lo que me va a costar.

¿Tienes una tarifa o algo parecido?

— Pues no. Pero te propongo un trato. Págame según valores lo que aprendas de mí.

— Pero, ¿cómo voy a saber lo que es?

— Tendrás una idea aproximada cuando terminemos. Si tu fábrica se viene abajo, es obvio que el valor de lo que hayas aprendido no habrá sido mucho. No me deberás nada. Pero, si aprendes suficiente como para ganar millones, entonces deberás pagarme en proporción.

Me río.

— De acuerdo. Me parece bien.

Sellamos el trato con un apretón de manos, por encima de la mesa.

El camarero nos interrumpe para preguntar si vamos a pedir algo. Ninguno de los dos hemos abierto tan siquiera la carta, pero ambos queremos café. Se nos informa que hay una consumición mínima de cinco dólares por sentarse en el comedor. Jonah pide al camarero que nos traiga un par de cafeteras y una jarra de leche, para servirnos nosotros mismos.

El camarero nos lanza una mirada emponzoñada y desaparece.

— Y ahora..., ¿por dónde empezamos?

— Creo que podríamos centrarnos primero en el tema de los robots.

Jonah desaprueba con la cabeza.

— Alex, olvídate por ahora de los robots. Son como juguetes que se acaban de descubrir. Hay cosas mucho más importantes.

•— Pero estás pasando por alto lo importante que son para nosotros. Es el equipo más caro que tenemos y hay que mantenerlo productivo como sea.

¿Productivo, con respecto a qué?

Muy bien, de acuerdo, productivo con respecto a la meta. Pero necesito un alto rendimiento para que se amorticen y sólo lo consigo si fabrican piezas continuamente. Jonah desaprueba otra vez con la cabeza.

Alex, me dijiste, en nuestro primer encuentro, que tu fábrica

tiene en general unos rendimientos altos. Entonces, ¿por qué está en dificultades?

Saca un puro de un bolsillo de su camisa.

— De acuerdo, pero mira, tengo que vigilar los rendimientos de la fábrica, aunque sólo sea porque el equipo de dirección se preocupa de ello.

— Y... ¿qué es lo que más te preocupa, Alex, el equipo de dirección, los rendimientos o el dinero?

— El dinero, por supuesto. Pero ¿no es esencial para ganar dinero tener altos rendimientos?

— La mayoría de las veces, la persecución de altos rendimientos te aleja de tu meta.

— No te comprendo. Y, aunque lo entendiera, mis jefes no creo que estuvieran de acuerdo.

Jonah enciende el puro y continúa hablando, entre calada y calada.

— Bueno, pues a ver si me entiendes ahora: dime, si uno de tus trabajadores está mano sobre mano...

¿eso qué es, bueno o malo para la compañía?

— Malo, por supuesto.

— ¿Siempre es malo?

Me da que es una pregunta con trampa.

— Esto... tenemos que hacer un mantenimiento...

— No, no, no. Nos estamos refiriendo a un trabajador del departamento de producción que está parado porque no tiene material con el que trabajar.

— Sí. Eso siempre es malo.

— ¿Por qué?

Me resulta divertido.

— ¿No es evidente? Porque es un dinero desperdiciado. No querrás que paguemos a la gente por estar cruzada de brazos...

Se me acerca, como queriendo susurrarme un secreto:

— Permíteme decirte que una fábrica en la que todo el mundo produce ininterrumpidamente es muy poco productiva.

— ¿Cómo has dicho?

— Ya lo has oído.

— ¿Y cómo demuestras eso?

— Lo tienes en tu propia fábrica, pero no sabes verlo. Ahora soy yo el que desapueba con la cabeza.

— Jonah, tengo la impresión de que no logramos entendernos. Mira, en mi fábrica no tenemos gente de más. La única manera de ver salir mercancía por la puerta es tener a todos produciendo constantemente.

— Dime, Alex, ¿tienes un inventario excesivo en tu fábrica?

— Sí, claro que lo tenemos.

— ¿Tienes una montaña de inventario en tu fábrica?

— Bueno..., sí.

— ¿Tienes una enorme montaña de inventario?

— Bien, de acuerdo, lo admito, tenemos una montaña de inventario en la fábrica..., ¿y a qué viene eso?

— ¿No te das cuenta de que la única manera de tener un inventario excesivo es utilizar mano de obra también en exceso?

Lo medito. Un minuto más tarde tengo que admitir que lleva razón. Las máquinas ni se conectan ni funcionan solas. El responsable de crear un inventario excesivo es el personal.

— ¿Y qué sugieres que haga? ¿Echo a más gente? En lo que a plantilla real se refiere estoy en el más puro esqueleto.

— No, no te estoy diciendo que echas a nadie. Te hablo de que medites sobre la forma en que estás utilizando tu fábrica. Permíteme que te diga que no la estás empleando de acuerdo con la meta.

El camarero coloca dos elegantes cafeteras de plata entre nosotros. Deja también una jarrita de crema y sirve el café. Mientras, yo me pierdo mirando por la ventana. Tras una pausa, siento que Jonah toca mi manga.

— Lo que pasa es que, fuera, hay una demanda de productos. Dentro de tu compañía cuentas con unos recursos que tienen demasiada capacidad en relación con esa demanda... Ahora, antes de que siga, dime si entiendes lo que quiero decir con «fábrica equilibrada»

— ¿Quieres decir equilibrar una línea de producción?

— En general, en el mundo occidental, todo director de una industria de fabricación lucha por conseguir una fábrica equilibrada. Se trata de equilibrar la capacidad de cada recurso con la demanda.

¿Y sabes por qué?

— Porque si no tenemos suficiente capacidad productiva, nosotros mismos estamos reduciendo nuestra facturación potencial.

Pero si hay un exceso de capacidad, perdemos dinero y la oportunidad de reducir los gastos de operación.

— Sí, eso es lo que piensa todo el mundo. La mayoría de las empresas se inclina por reducir la capacidad donde puede, para no tener ningún recurso ocioso, para mantener ocupados a todos los trabajadores.

— Sé de lo que me hablas: nosotros mismos lo hacemos en la fábrica. Todas las fábricas lo hacen.

— ¿Tú tienes equilibrada tu fábrica?

— Bueno, tan equilibrada como podemos. Por supuesto que tenemos algunas máquinas paradas, pero se trata, en general, de equipo obsoleto. En cuanto al personal, hemos reducido la plantilla al máximo. Pero nadie consigue una fábrica perfectamente equilibrada.

— Divertido, sí, porque yo tampoco sé de ninguna planta equilibrada... ¿Se te ocurre cuál es el motivo por el que nadie lo ha conseguido todavía?



— Hay un montón de razones. Por ejemplo, una de ellas es que muchos condicionantes cambian constantemente.

— No, ésa no es la razón número uno.

— Claro que lo es. Fíjate con qué cantidad de cosas tengo que luchar; mis suministradores, por ejemplo; en medio de un pedido urgentísimo, resulta que el suministrador me ha mandado unas piezas defectuosas... Bueno, y no hablemos de los imponderables de la mano de obra: absentismo, indiferencia por la calidad, traslados... Luego tenemos el propio mercado. La demanda siempre está cambiando. Así que no es nada extraño que, en ciertas áreas tengamos un exceso de capacidad y un defecto en otras cosas.

— Alex, la verdadera razón por la que no tienes una planta equilibrada es más elemental que esos factores que has enumerado. Todos ellos son relativamente secundarios.

— ¿Secundarios?

— La verdadera razón es que cuanto más te acercas a una planta equilibrada, más cercano estás a la quiebra.

— ¡Venga! ¡Me estás tomando el pelo!

— Fíjate, por ejemplo, en tu obsesión por equilibrar la capacidad y relacionarla con la meta... ¿Cada vez que despidas a un trabajador aumentan tus ventas?

— No, claro que no.

— ¿Reduces acaso tus inventarios?

— No, despidiendo a la gente lo que hacemos es reducir costes

— Exacto. Así sólo cuidas de uno de los parámetros: el de los gastos de operación.

— ¿No es bastante?

— Alex, la meta no es reducir los gastos de operación. No es cuidar tan sólo uno de los parámetros, olvidándose del resto. La meta es, acuérdate, reducir los gastos de operación y el inventario, a la vez que aumentar los ingresos.

— Sí, en eso estamos de acuerdo, pero... si conseguimos reducir los gastos de operación mientras que inventario e ingresos se mantienen, ¿no estaremos mejor?

— Sí, *siempre que* no aumente el inventario y/o no se reduzcan los ingresos.

— Bien, pero equilibrar la capacidad no afecta a ninguno de los dos.

— ¿Sí? ¿De verdad? ¿Cómo lo sabes?

— Acabamos de decir...

— Yo no he dicho nada por el estilo. He preguntado. Y tú has *supuesto* que si se equilibra la capacidad, para ajustarla a la demanda del mercado, ni el inventario ni los ingresos se verán afectados. Pero, de hecho, esa afirmación, muy común en Occidente, es completamente errónea.

— ¿Cómo lo sabes?

— Porque hay una demostración matemática que señala claramente que cuando se ajusta la capacidad a la demanda del mercado, los ingresos descienden y los inventarios se disparan hasta el techo. Si los inventarios aumentan, sus costes lo hacen de manera automática. Así que difícilmente vas a reducir los gastos de operación totales de esa manera, aun siendo el único parámetro que esperabas mejorar.

— Pero no entiendo. ¿Cómo puede producirse todo eso?

— Debido a la combinación de dos fenómenos presentes en toda la fábrica. Al primero se le llama «sucesos dependientes», ¿Sabes lo que quiero decir con eso? Quiero decir que un suceso, o una serie de ellos, ha de tener lugar antes de que otro pueda producirse; el suceso siguiente depende del que le precedió, ¿me sigues?

— Sí. Pero..., ¿todo eso qué relación tiene con lo que estamos hablando?

— La relación se establece cuando los sucesos dependientes se combinan con el otro fenómeno, llamado «fluctuaciones estadísticas». ¿Sabes lo que son? Me encojo de hombros...

— Variaciones estadísticas, supongo.

— Vamos a decirlo de otra manera. Tú sabes que cierto tipo de información puede ser definida de forma precisa. Por ejemplo, si quisiésemos conocer el número de plazas de este restaurante, lo

podríamos contar con precisión sabiendo cuántas sillas hay por mesa.

Señala a su alrededor.

— Pero otro tipo de información no puede ser precisada de igual forma. Por ejemplo, cuánto tiempo le llevará al camarero traernos la cuenta, o cuánto tardará el cocinero en hacer una tortilla, o cuántos huevos se van a consumir hoy en la cocina. Este tipo de información varía de una situación a otra. Está sujeta a fluctuaciones estadísticas.

— Sí, pero se puede tener cierta idea del resultado basándose en la experiencia.

— Pero dentro de unos límites. La última vez el camarero trajo la cuenta en cinco minutos y cuarenta y dos segundos. La anterior sólo tardó dos minutos. Ahora... no se sabe..., ¿podrán ser tres o cuatro horas? —Mira a su alrededor—... ¿Dónde demonios se habrá metido?

— Bueno, pero si el chef va a preparar la comida y conoce el número de comensales y sabe que todos ellos van a tomar tortilla, entonces sabe cuántos huevos necesitará.

— ¿Exactamente? Supón que uno se le cae al suelo... Mira, la mayoría de los factores que influyen de manera fundamental en el éxito de tu fábrica no pueden ser previstos de antemano.

El camarero coloca su brazo entre nosotros y deja la nota sobre la mesa. La coloco a mi lado.

— Correcto. Estoy de acuerdo. Pero, en el caso de un trabajador, esas fluctuaciones se compensan a lo largo de un periodo de tiempo y se puede obtener una media... Francamente, no veo la relación de ninguno de estos fenómenos con...

Jonah se levanta, dispuesto a irse.

— No estoy hablando de uno u otro aisladamente, sino de los efectos de su combinación. Quiero que medites sobre ello. Tengo que irme.

— ¿Te marchas?

— No tengo más remedio.

— Pero, Jonah, no puedes dejarme así.

— Tengo clientes esperándome.

— Jonah, no tengo tiempo de andar con adivinanzas. Necesito respuestas.

Pone su mano sobre mi brazo.

— Alex, si me limitase a decirte lo que has de hacer, al final, fracasarías. Para que las reglas funcionen, tienes que llegar por ti mismo a las conclusiones.

Estrecha mi mano.

— Hasta la próxima, Alex. Llámame cuando puedas decirme lo que significa para tu fábrica la combinación de los dos fenómenos. Recuerda: sucesos dependientes y fluctuaciones estadísticas. Sale apresuradamente. Bufando por dentro, llamo al camarero y le entrego la cuenta junto con el dinero. Sin esperar la vuelta, sigo la misma dirección de Jonah, hacia la recepción del hotel.

Solicito al botones la bolsa de viaje que había pedido que me guardasen. Según me vuelvo, veo a Jonah junto a la puerta conversando con un joven ejecutivo que lleva un traje a rayas. Jonah sigue sin traje ni corbata. Salen juntos y les sigo un trecho a corta distancia. El hombre conduce a Jonah hasta una limusina negra, aparcada junto al bordillo. Cuando llegan, un chófer sale del auto y les abre la puerta trasera.

Alcanzo a escuchar cómo el joven ejecutivo comenta con Jonah: «Después de inspeccionar las instalaciones, tenemos cita con el presidente y algunos miembros del consejo...»

Dentro espera un hombre de pelo canoso que estrecha la mano de Jonah. El chófer cierra la puerta y vuelve al volante. Apenas aprecio las vagas siluetas de sus cabezas tras los cristales ahumados, cuando el imponente vehículo enfila el tráfico.

Tomo un taxi.

El conductor me pregunta: — ¿A dónde le llevo, jefe?

## 12

En la UniCo oí hablar de uno que llegó un día a su casa, del trabajo, entró en ella y dijo: «Hola, muñeca, ya estoy en casa», y las habitaciones vacías le devolvieron el eco de su saludo. Su mujer se

había largado con todo: los niños, el perro y el pececito de colores, los muebles, las alfombras, los apliques, las cortinas, los cuadros de las paredes y la pasta de dientes. Se llevó todo. Bueno, casi todo. Le dejó dos cosas. Su ropa, amontonada en el suelo de la habitación, junto al vestidor (también se llevó las perchas) y una nota escrita con el lápiz de labios sobre el espejo del baño, que decía: «Adiós, bastardo».

Esa imagen me persigue mientras conduzco de regreso a casa, y se ha venido repitiendo desde la noche pasada. Cuando llego a la entrada del garaje, escudriño el césped, en busca de huellas de neumáticos, dejadas por un supuesto camión de mudanzas. La hierba está perfecta.

No meto el coche. Según me acerco a la casa, miro por las ventanas del garaje. El Accord de Julie sigue allí. Miro al cielo y murmuro bajito: «Gracias».

— Está sentada en la cocina, de espaldas a la puerta. Se levanta inmediatamente y se vuelve cuando entro. Nos quedamos unos instantes mirándonos. Tiene enrojecido el cerco de los ojos.

— Hola.

— ¿Qué haces tú por aquí? —me pregunta Julie. Me sale una risa nerviosa.

— ¿Que qué hago aquí? Pues..., te buscaba.

— Pues aquí estoy. ¿Me ves bien?

— Sí, ya veo que estás aquí. Lo que no sé es dónde estuviste anoche.

— Salí.

— ¿Toda la noche?

Tiene preparada la respuesta, es evidente.

— Vaya, me sorprende que sepas que he estado fuera.

— Vamos, Julie, vamos a dejar este disparate. Anoche debí de llamar unas cien veces. Estaba preocupado por ti. Esta mañana tampoco contestó nadie. Por eso sé que no estuviste en toda la noche. Por cierto, ¿dónde fueron los niños?

— Se quedaron con unos amigos.

— Y tú, ¿estuviste también con alguna «amistad»? Se lleva las manos a las caderas.

— Sí. De alguna manera se puede decir que estuve con una amistad.

— ¿Hombre o mujer?

Me mira con dureza y da un paso hacia adelante.

— No te importa que me quede en casa con los niños, sola, noche tras noche. Pero si paso una de ellas fuera, inmediatamente me preguntas dónde he estado y qué he hecho.

— Creo que me debes algunas explicaciones.

— ¿Cuántas veces has llegado tú tarde, o has salido de la ciudad quién sabe a dónde?

— Siempre por temas de trabajo. Y te he contado dónde, cuando me has preguntado. Ahora soy yo quien pregunta.

— No hay nada que contar. Salí con Jane.

— ¿Jane? —tardo un minuto en recordarla—. ¿Te refieres a aquella amiga que tenías donde vivíamos antes? ¿Fuiste hasta allí?

— Tenía que hablar con alguien. Cuando terminamos de conversar estaba demasiado bebida para conducir. Además, sabía que los niños estaban atendidos hasta mañana. Así que pasé la noche con Jane.

— Bueno... y ¿por qué? ¿Por qué de pronto se te ocurre hacer estas cosas?

— ¿Ocurrírseme? ¿De pronto? Alex, te vas y me dejas sola noche tras noche. No es ningún milagro que me sienta sola. No es que me haya pasado nada de repente. Desde que entraste en la dirección de la fábrica, tu carrera está primero y los demás nos quedamos con el resto.

— Julie, lo único que he hecho es ganarme la vida lo mejor Posible, por ti y por los niños.

— ¿Es eso todo? Entonces, ¿por qué sigues aceptando los ascensos?

— ¿Y qué quieres que haga, que los rechace?

No contesta.

— Mira, le dedico tanto tiempo al trabajo porque tengo que hacerlo, no porque me guste.

Sigue sin contestar.

— De acuerdo. Prometo que sacaré más tiempo para ti y los niños. De verdad, lo prometo, pasaré más tiempo en casa.

— Al, no resultará. Incluso cuando estás en casa, parece que sigues en la oficina. Algunas veces he visto cómo los niños te tienen que contar las cosas dos o tres veces antes de que te enteres.

— En cuanto salga del lío en que me encuentro ahora todo eso no volverá a suceder.

— ¿Ves lo que acabas de decir? «En cuanto salga de este lío en que me encuentro ahora»... ¿Piensas que va a cambiar algo? Ya te he escuchado eso cien veces. Al, ¿sabes cuánto llevamos ya discutido por lo mismo?

— Bueno, llevas razón. Lo hemos discutido un montón de veces. Pero, en estos momentos, no puedo hacer nada más.

— Tu trabajo siempre ha sido lo primero —dice Julie—. Siempre. Lo que no entiendo es que, siendo como eres, no te den más ascensos y te paguen más.

Me pellizco el puente de la nariz.

— ¿Cómo puedo hacer para que comprendas? Esta vez no voy detrás de un ascenso, ni tampoco quiero más sueldo. Esta vez es distinto, Julie; no tienes ni idea del problemón que tenemos ahora en la fábrica.

— Y tú tampoco tienes ni idea de lo que es estar en casa.

— Sí, de acuerdo. A mí me gustaría estar más tiempo en casa, pero el problema es de dónde saco más tiempo.

— No necesito todo tu tiempo. Pero sí necesito algo de tu tiempo, y los niños también...

— Lo sé, Julie, pero para salvar la fábrica voy a tener que dedicarle todo el que tenga en los próximos dos meses.

— ¿No podrías, por lo menos, venir a cenar normalmente? Por las noches es cuando más te echo en falta. Todos nosotros te echamos en falta. Esto está vacío sin ti.

— Te agradezco que me digas eso, pero a veces necesito incluso esas noches. Durante el día no me queda tiempo para repasar papeles.

— ¿Por qué no te los traes a casa? Haz todo eso aquí. Por lo menos te veríamos, e incluso podría echarte una mano.

— Pues... no sé si voy a poder, aquí. Quizá me distraiga demasiado. Bueno, lo intentaremos. Sonríe.

— ¿Lo dices de verdad?

— Pues claro. Si no funciona, lo discutiremos, ¿de acuerdo?

— De acuerdo.

Me inclino hacia ella y le pregunto:

— ¿Lo sellamos con un apretón de manos o con un beso? Ella rodea la mesa, se sienta encima de mí y me besa.

— ¿Sabes que te eché mucho de menos anoche? —le digo.

— ¿De verdad? Yo también te eché de menos. No tenía ni idea de lo deprimentes que son los bares para solteros.

— ¿Para solteros?

— Fue idea de Jane. Te lo juro.

— No quiero saber nada de ese tema.

— Pero Jane me estuvo enseñando un nuevo paso de baile... Tal vez... este fin de semana...

La estrecho entre mis brazos.

— ¡Este fin de semana es nuestro!

— ¡Maravilloso! —Y me susurra al oído—: Hoy es viernes, ¿qué te parece si lo empezamos ya? Vuelve a besarme.

Julie, me encantaría, pero...

— ¿Pero qué?

— Debería pasarme por la fábrica. Se levanta.

— De acuerdo, pero prometo que esta noche vendrás temprano.

Lo prometo. Ya verás, va a ser un fin de semana a lo grande.

## 13

Mañana del sábado. Cuando abro los ojos, veo delante de mí una mancha borrosa y verde. La mancha resulta ser mi hijo Dave, en uniforme de boy-scout. Me tira del brazo.

— ¡Dave! ¿Qué haces aquí?

— Papá, ya son las siete.

— ¿Las siete? Quiero dormir. Por qué no te vas a ver la tele, o lo que sea.

— Vamos a llegar tarde.

— ¿Tarde? ¿A dónde?

— A la excursión. ¿No te acuerdas? Me prometiste que te podría presentar voluntario... para ayudar al jefe de grupo...

Se me escapa una palabrota que ningún boy-scout debería escuchar nunca. Dave ni se inmuta.

— Venga, anda, métete en la ducha. —Y me empuja fuera de la cama—. Anoche hice tu mochila y lo he metido todo en el coche. Tenemos que estar allí a las ocho.

— Le echo una última mirada a Julie, que tiene los ojos aún cerrados, y a la cama, calentita y confortable, mientras Dave me arrastra materialmente fuera del cuarto.

Una hora y diez minutos después, mi hijo y yo llegamos a la entrada de un bosque. El grupo nos espera. Quince muchachos con sombrero, pañuelo y bandas de honor al pecho.

Antes de que tenga tiempo de decir «¿dónde está el jefe de grupo?», los cuatro padres que se han quedado rezagados suben a sus coches y salen disparados. Miro alrededor, pero soy el único adulto a la vista.

— El jefe de grupo no ha podido venir —me cuenta uno de los chavales.

— ¿Y eso?

— Está enfermo.

— Sí —dice otro chaval—, tiene hemorroides. Le han vuelto a salir otra vez. Parece que se ha quedado usted con el mando.

— ¿Qué vamos a hacer, señor Rogo?

Al principio me pongo furioso por el embolado que me ha caído, pero pronto me hago a la idea de controlar esta manada. Al fin y al cabo es parecido a lo que hago a diario en la fábrica.

Los reúno a mi alrededor, estudiamos el mapa y discutimos los objetivos de la expedición hacia las «peligrosas extensiones inexploradas» que se extienden ante nosotros.

Descubro que el plan del grupo es avanzar por el bosque, a través de una ruta marcada, hasta un lugar llamado el Barranco del Diablo. Allí debemos dormir esa noche. Por la mañana, después de levantar el campamento, tendremos que regresar al punto de partida, en el que se supone que mamá y papá estarán esperando a los pequeños Freddy y Johny y sus amigos.

Primero deberemos llegar, pues, al Barranco del Diablo, que resulta estar a diez millas de distancia. Formo al grupo en fila. Todos llevan su mochila a la espalda. Mapa en mano, me coloco al frente de la fila para abrir el camino, y allá que nos dirigimos.

Hace un tiempo fantástico. El sol se filtra entre los árboles. El cielo está despejado. Hay una ligera brisa y la temperatura es más bien fresca, lo que resulta de lo más adecuado para andar.

La pista se sigue con facilidad, gracias a los hitos marcados en el camino. A ambos lados, el monte bajo es espeso. Tenemos que avanzar en fila de a uno.

Debemos de estar caminando a unas dos millas por hora, que es la velocidad media de una persona andando. A este ritmo, calculo, tardaremos cinco horas en cubrir las diez millas. Mi reloj señala las ocho y media. Contando hora y media para el descanso y la comida deberíamos llegar al Barranco del Diablo sobre las tres, sin sudar mucho.

Unos minutos después, me doy la vuelta para vigilar. La columna de scouts se ha estirado un tanto, a partir de la formación compacta con la que empezamos. La separación entre los chavales ha aumentado en unos sitios más que en otros. Continúo andando.

Al cabo de un rato vuelvo a mirar hacia atrás y la columna se ha estirado aún más. Se han producido algunos huecos grandes y apenas consigo ver al último de la fila.

Creo que es mejor que me sitúe al final de la línea, en vez de al principio. De esa forma, sé que tendré a la columna a la vista y me aseguraré de que nadie se quede atrás. Espero que el primero me alcance y le pregunto su nombre.

— Me llamo Ron.

— Ron, quiero que seas tú quien dirija la columna. —Le paso el mapa—. Sólo tienes que seguir la ruta a un paso moderado. ¿De acuerdo?

— De acuerdo, señor Rogo.

Echa a andar a un paso que parece razonable.

— Todo el mundo detrás de Ron —grito al resto—. Que nadie adelante a Ron, porque es él quien lleva el mapa, ¿entendido?

Espero a un lado a que pase el grupo. Mi hijo Dave camina junto a un amigo, con el que va charlando. Ahora que está entre compañeros hace como si no me conociera. Disimula excelentemente. Otros cinco o seis mantienen el paso sin problemas. Luego hay un hueco, tras el que siguen dos scouts más y después, un hueco aún más grande. Miro camino abajo y veo al gordito. Parece que está ya algo cansado. Detrás de él sigue el resto de la tropa.

— ¿Cómo te llamas? —le pregunto cuando llega cerca.

— Herbie.

— ¿Estás bien, Herbie?

— Sí, sí, claro, señor Rogo. Qué calor hace, ¿verdad? Herbie continúa caminando, seguido de los demás. Algunos

parecen querer ir más rápido, pero no pueden adelantar a Herbie. Me uno al último. La columna se estira ante mis ojos, pero la mayor parte del tiempo tengo a todos bajo control, aunque a veces una colina o una curva cerrada me impida verlos. Parece que hemos cogido un ritmo cómodo.

A pesar de que el panorama es bonito, al poco tiempo me sorprende pensando en otros asuntos. En Julie, por ejemplo. En realidad, me hubiera gustado pasar este fin de semana con ella. Me había olvidado de la excursión con Dave. Me parece oír su voz: «Muy típico tuyo». No sé de dónde voy a sacar el tiempo para estar con ella. Al menos en este caso, tiene que entender que debía ir con Dave. Y luego, la conversación con Jonah en Nueva York. No he tenido tiempo de pensar en ello. Siento cierta curiosidad por saber qué hace un profesor de Física viajando en limusinas con peces gordos de los negocios. Tampoco entiendo a qué se refería con aquellos dos fenómenos que me describió, los «sucesos dependientes» y las «fluctuaciones estadísticas». Bueno, a mí me parecen bastante vulgares como para darles tanta importancia.

Es obvio que en la industria se dan sucesos dependientes, lo que significa que una operación ha de preceder a otra para que esta segunda tenga lugar. Las piezas, por ejemplo, se elaboran en una sucesión de fases. La máquina «A» ha de terminar la fase «UNO», antes de que el trabajador «B» pueda empezar con la fase «DOS». Hay que terminar todas las piezas, antes de poder montar los productos. Y los productos tienen que ensamblarse antes de enviar el pedido. Y así sucesivamente. Pero uno se encuentra con sucesos dependientes en cualquier proceso, no sólo en una fábrica.

Conducir un coche, por ejemplo, requiere una secuencia de sucesos dependientes. La marcha que estamos haciendo ahora, también. Para llegar hasta el Barranco del Diablo, primero hay que hacer la ruta. Delante, Ron tiene que avanzar, antes de que lo pueda hacer Dave, Dave, antes que Herbie... y así. Este es un sencillo caso de sucesos dependientes.

¿Y las fluctuaciones estadísticas? Al levantar la vista me doy cuenta de que el chaval que me precede anda algo más deprisa que yo. Aumento mis zancadas para acercarme, pero me aproximo demasiado y vuelvo a reducir las. Así es que, si hubiera estado midiendo mi paso, habría detectado fluctuaciones estadísticas. Bueno, ¿pero es esto algo tan importante?

Cuando digo que camino a unas dos millas por hora, no me refiero a que siga este ritmo constantemente. La velocidad fluctúa, según la amplitud de mi zancada y la velocidad de los pasos. Lo que sí es cierto es que, al cabo de un cierto tiempo y una cierta distancia, la *media* es ésa.

Eso mismo es lo que ocurre en la fábrica. ¿Cuánto se tarda en soldar los cables a un transformador? Si coges un cronómetro y mides los tiempos que se invierten en la operación, sacas una media, digamos, de 4,3 minutos. Pero los tiempos reales pueden variar, por ejemplo, entre 2,1 y 6,4 minutos. Y no se puede saber de antemano si, en un caso determinado, se tardará 3,2 o 5,7 minutos.

Bueno, ¿y qué? ¿Qué hay de malo en ello? Además, no tenemos otra alternativa. ¿Qué podemos utilizar en vez de las «medias»?

Por poco me trago al chaval de delante. Por alguna razón hemos reducido la marcha. Claro, estamos ascendiendo por una colina bastante empinada y larga. Nos quedamos retrasados detrás de Herbie.

— ¡Venga, «Herpes»! —grita uno de los chicos.

— Eso, «Herpes», muévete —grita otro.

— Bueno, ya vale —intervengo yo.

Herbie termina coronando la cima. Se vuelve y su cara estalla de congestión debido al esfuerzo de la subida.

— Muy bien. Herbie —le digo, para animarle—. Venga. ¡Sigue andando!

Herbie desaparece por el otro lado. El resto sigue subiendo y yo me apresuro hasta alcanzar también la cima. Me detengo y miro hacia delante. ¡Dios bendito! ¿Dónde está Ron? Tiene que estar a casi media milla. Veo a un par de muchachos delante de Herbie. El resto debe estar desperdigado camino adelante. Formo una bocina con las manos:

— ¡ATENCIÓN!, MÁS DEPRISA. HAY QUE CERRAR ESTAS FILAS. ¡PASO LIGERO!

Herbie empieza a correr, mientras los chicos que van tras él le siguen. A cada paso las mochilas, las cantimploras y los sacos de dormir bandean de un lado a otro y se golpean entre sí. ¡La de Herbie! No sé lo que lleva, pero cuando corre parece llevar encima una chatarrería. Unos metros después hemos conseguido reducir la distancia. Herbie vuelve a aminorar. Los chicos le chillan para que se apresure. Yo adelanto puestos en la columna, resoplando. Por fin, consigo ver a Ron, a lo lejos.

Le grito:

¡EH, RON. ¡ESPERA!

Los chicos pasan la voz a lo largo de la fila. Ron se detiene y vuelve su cara hacia nosotros: Herbie ve el cielo abierto y reduce su trote a un paso rápido. Las caras se vuelven hacia nosotros según nos aproximamos.

— Bueno, Ron, creí haberte dicho que caminases moderadamente.

— ¡Pero si eso es lo que he hecho! — intenta defenderse el chico.

— Bueno, a ver si conseguimos mantenernos juntos la próxima vez. Señor Rogo, ¿qué le parece si descansamos cinco minutos? —pide Herbie.

— De acuerdo. ¡Vamos a descansar!

Herbie se derrumba sobre el suelo, a un lado del camino, con la lengua fuera. Los demás echan mano de sus cantimploras. Yo localizo el más cómodo de los troncos próximos y me siento. Unos minutos después, Dave se acerca para dejarse caer a mi lado.

— Lo estás haciendo fenomenal, papá.

— Gracias. ¿Cuánto crees que hemos avanzado?

— Unas dos millas.

— ¿Sólo? Tengo la sensación de que deberíamos haber llegado ya. Tenemos que haber hecho más de dos millas.

— No, según el mapa que tiene Ron.

— Bueno, bien, entonces vamos a empezar a movernos otra vez.

Los chavales de preparan.

— ¡Vamos!

Empezamos a andar de nuevo. Ahora el camino es recto y puedo tener a todo el mundo a la vista..., pero no hemos andado apenas nada, cuando la historia vuelve a repetirse. ¡Maldita sea!, nos vamos a pasar el día corriendo y frenando, de continuar así. Hay que hacer algo.

Al primero que controlo es a Ron. Efectivamente, Ron marca un paso constante y moderado. El grupo

no tendría por qué tener problemas para mantenerlo. Miro hacia adelante y veo que los chicos andan a la misma velocidad, aproximadamente, que Ron. Herbie se esfuerza también por mantener el paso. Se debe sentir culpable y camina pegado al compañero que le precede.

Si vamos, aproximadamente, a la misma velocidad, ¿por qué aumenta la distancia entre Ron y yo?... ¿Fluctuaciones estadísticas?...

¡Bah!, no puede ser. Las fluctuaciones deben compensarse. Nos movemos a la misma velocidad, más o menos, lo que significa que la distancia entre algunos puede variar, pero al cabo de cierto tiempo tiene que terminar igualándose. Puede variar la distancia entre Ron y yo en determinados momentos, pero la media debería mantenerse a lo largo de toda la excursión.

Pues no es así. A pesar de que mantenemos un paso moderado, igual al de Ron, la fila aumenta de longitud. Los huecos aumentan.

Excepto entre Herbie y el chaval delante de él.

¿Cómo lo hace? Cada vez que Herbie se queda atrás, da pasos de más para recuperar el camino perdido. Está gastando más energía que Ron y los que van delante, para mantener la misma marcha. Me pregunto por cuánto tiempo podrá mantenerse de esa forma.

Pero..., ¿por qué no podemos andar a la misma marcha que Ron y permanecer unidos?

Observo la fila. En la cabecera algo llama mi atención; Dave ha reducido el paso para ajustarse las correas. Delante de él, Ron continúa, ignorándole. Se abre un hueco de diez, quince, veinte metros. O sea, que toda la fila ha crecido en unos veinte metros.

En ese momento empiezo a comprender lo que sucede. Ron marca el paso. Cada vez que alguien camina más despacio que Ron, la fila crece. Y no hace falta ni siquiera que alguien pare; con que alguno dedos chicos dé los pasos más cortos, la fila se irá haciendo cada vez más larga.

¿Y qué sucede si alguien camina más rápido que Ron? ¿No se eliminarán los huecos?

Supongamos que ando más de prisa. ¿Puedo acortar la longitud de la fila? Entre mí y el chico de delante hay un hueco de unos tres metros. Si él sigue al mismo ritmo y yo acelero, puedo reducir este hueco, pero la longitud total de la fila ya depende de lo que sucede delante. Lo más que puedo hacer es pegarme al trasero del chaval que va delante. No podré ir más deprisa que él, quien, a su vez, no podrá ir más rápido que el siguiente, y así. Lo cual significa que, excepto Ron, la velocidad de cada uno de nosotros depende de los que nos siguen en la fila.

La cosa empieza a tener sentido. Nuestra excursión es un conjunto de sucesos dependientes en combinación con fluctuaciones estadísticas; cada uno de nosotros fluctúa en su velocidad, unas veces por encima, otras por debajo. Pero la posibilidad de superar la velocidad media está limitada por todos y cada uno de nosotros.

Cada uno de nosotros está limitado por los demás para ir más deprisa. En cambio, no hay limitación en lo tocante a reducir el paso. Incluso podemos parar... Así que lo que ocurre no es que se compensan las fluctuaciones, sino que se *acumulan*.

Y lo que fundamentalmente se acumula es la lentitud, porque *la dependencia limita las oportunidades de que se produzcan fluctuaciones hacia arriba, por encima de la media*. Esa es la razón de que la fila se extienda. Sólo se podría reducir si todos los que van detrás de Ron anduvieran mucho más deprisa que la velocidad media de él, durante algún tiempo.

Delante de mí veo que la distancia que cada uno tiene que recuperar viene a depender del lugar que ocupa en la fila. Dave sólo tiene que recuperar sus propios retrasos respecto a Ron, esos tres o cuatro metros que le separan de él. Pero para que Herbie no haga aumentar la longitud de la fila tendrá que recuperar sus propias fluctuaciones, más la de todos los chicos que le preceden. Yo, que me encuentro al final de la fila tendría que recuperar los retrasos de todos los demás.

Entonces, empiezo a pensar en el trabajo.

En la fábrica tenemos, desde luego, sucesos dependientes y también fluctuaciones estadísticas, como en esta excursión. La fila de muchachos podría ser como un modelo del sistema que producción. El camino andado sería la producción. Ron comienza, pues, la producción consumiendo ruta virgen ante él, que es el equivalente a materia prima. Ron elabora en primer lugar la ruta, caminando por ella, los demás vamos dando toques al proceso, como en una fábrica, hasta elaborar el producto. Cada uno de



nosotros somos una parte de un conjunto de sucesos dependientes. ¿Importa el orden en que estemos? Bueno, alguien ha de ir en primer lugar, y otro en el último. O sea, tenemos sucesos dependientes, sin importar el orden en que coloque a los chicos.

Yo soy la última operación. Podríamos decir que hasta que yo no recorra el camino, el «producto» no se «vende». Y esto sería nuestros «ingresos». No lo que Ron camina, sino lo que yo ando.

¿Y el trozo de camino entre Ron y yo? Esa cantidad tiene que ser el inventario. Ron consume materia prima y la ruta que los demás consumimos es «inventario» hasta que yo termine de procesarla.

¿Y los gastos de operación? Son todos aquellos que nos permitan convertir el inventario en ingresos. En nuestro caso, es la energía que necesitan los chicos para caminar. Aunque no puede ponerse a esto números, sí sé cuándo estoy cansado.

Si aumenta la distancia entre Ron y yo, significa que el inventario crece. Los ingresos son lo que yo ando, que se ven influidos por las fluctuaciones en la marcha de los demás. Según se acumulan las fluctuaciones por debajo de la media, éstas terminan por reflejarse en mi marcha. O sea, me veo obligado a reducirla. Lo

que significa que, debido al crecimiento del inventario, los ingresos de todo el sistema disminuyen.

¿Y los gastos de operación? No estoy seguro. En UniCo, siempre que aumentan los inventarios, crecen los costes de los mismos en la misma medida. Los costes de los inventarios son parte de los gastos de operación; por tanto, este parámetro también tiene que crecer. En nuestra excursión, los «gastos de operación» aumentan cada vez que corremos para alcanzar al vecino, porque utilizamos más energía de la habitual.

El inventario sube. Los ingresos bajan. Y, probablemente, los gastos de operación también suben.

¿Es esto lo que ocurre en mi fábrica?

Creo que sí.

Cuando levanto los ojos, tropiezo prácticamente con el chaval de delante. ¡Ajá! He aquí la prueba de que he debido de pasar por alto algo en esta analogía. ¡La fila parece reducirse, más que extenderse! Entonces sí se produce la compensación después de todo. Me echo a un lado del camino para comprobar que Ron sigue andando sus dos millas a la hora de media.

Ron no está haciendo ninguna media. Está parado a la orilla del camino.

— ¿Qué pasa?

— La hora del almuerzo, señor Rogo.

## 14

Dice uno de los chicos:

— Pero, no era aquí donde teníamos que comer. Había que llegar hasta Río Revuelto.

— Según el horario del jefe de escuadra, tenemos que comer a las doce —responde Ron.

— Ya son las doce —puntualiza Herbie, señalando su reloj—. Así que hay que comer.

— Pero tendríamos que estar ahora en Río Revuelto y no lo estamos.

— ¿Y qué más da? Este es un sitio magnífico para almorzar, fíjate.

Ron lleva razón. El camino atraviesa un parque natural y nos encontramos en una zona de merenderos. Hay mesas, una fuente, cubos para los desperdicios, barbacoas, todo tipo de instalaciones (éstos son los «horizontes inexplorados» que se pueden llegar a conocer).

— Bueno, vamos a someter a votación si nos quedamos a comer. Los que estén hambrientos, que levanten la mano.

Todos levantan la mano. Hay total unanimidad. Hacemos un alto para almorzar.

Sigo dándole vueltas a un par de ideas en la cabeza, mientras me como un bocadillo, sentado en una de las mesas. Me preocupa el hecho de que no haya forma de dirigir una fábrica sin sucesos dependientes ni fluctuaciones estadísticas. No puedo escapar a esa combinación. Pero tiene que haber alguna forma de contrarrestar sus efectos. Porque todos nosotros nos quedaríamos sin negocio si el inventario creciera y los ingresos disminuyeran permanentemente.

¿Qué sucedería si tuviese una fábrica equilibrada, del tipo de la que todos los directores tratan de conseguir, según Jonah? Una fábrica en la que cada recurso tuviera la capacidad exacta para la demanda del mercado. En realidad, ¿no sería ésa la respuesta a mis problemas? ¿No desaparecería el inventario sobrante si equilibrase perfectamente capacidad de producción y demanda? ¿No desaparecerían los problemas de carencia de piezas? De todas formas, ¿cómo es posible que Jonah tenga razón y todos nosotros estemos equivocados? Siempre se ha recurrido a ajustar la capacidad para reducir los costes e incrementar los beneficios. Ese es el juego. Estoy empezando a pensar que el modelo que me he construido con el ejemplo de la excursión me está despidiendo. De acuerdo que representa muy bien la combinación de fluctuaciones estadísticas y sucesos dependientes, pero ¿representa un sistema equilibrado? Supongamos que la demanda sea caminar tres millas a la hora, ni más ni menos. ¿Podría adaptar la capacidad de cada muchacho para andar a esa velocidad, exactamente? En ese caso obligaría, gritando, golpeando, con dinero, o como fuera, a mantener constantemente ese paso y el sistema estaría perfectamente equilibrado. El problema está en la manera de ajustar, a la hora de la verdad, la capacidad de estos quince chicos. Por ejemplo, si ato una cuerda a sus tobillos para que cada paso tenga exactamente la misma longitud. ..., bueno, no sería muy edificante\_\_Podría también sacar quince copias genéticas exactas de mí mismo, con lo que tendría una tropa de Alex Rogos, cuya capacidad de marcha sería exactamente la misma. Lo malo es que esto último no es factible hasta que no avancemos algo más en el campo de la tecnología clónica. Podría, también, tratar de encontrar otro modelo más viable que me permitiera analizar lo que pasa.

Estoy rompiéndome la cabeza con estos pensamientos, cuando observo a uno de los chavales cómo lanza un par de dados en una mesa cercana. (Supongo que estará practicando para su próxima escapada al casino.) El dado me da una idea. Me acerco a él.

— Oye, ¿no te importaría prestármelos un momento?

Se encoge de hombros y me los entrega.

Vuelvo a mi mesa y hago rodar los dados algunas veces. Fluctuaciones estadísticas, naturalmente. Cada vez que arrojo los dados, obtengo un número aleatorio predecible dentro de ciertos márgenes, concretamente del uno al seis por cada dado. Y ahora necesito una serie de sucesos dependientes. Mientras los coloco, discurro la manera de construir un modelo. Dave se acerca con un amigo y me observan mientras lanzo los dados y muevo las cerillas.

— ¿Qué haces?

— Creo que me estoy inventando un juego. Su amigo pregunta rápidamente:

— ¿Un juego? ¿De verdad? ¿Podríamos jugar también, señor Rogo?

— Claro, desde luego, ¿por qué no? Dave se interesa de inmediato.

— ¡Eh! ¿Puedo yo también?

— Sí, creo que también te dejaré entrar. Mejor, ¿por qué no te traes a un par de compañeros más para que nos ayuden?

Mientras se va a por los otros, termino los detalles. El sistema que he construido está pensado para «procesar» cerillas. Saco un número de cerillas de su caja y las muevo a través de cada cuenco sucesivo. El dado decide cuántas cerillas paso de un cuenco al siguiente y representa la capacidad de cada cuenco, o sea, de cada recurso. El conjunto de cuencos forma los sucesos dependientes, las diferentes etapas del proceso. Cada cuenco tiene, exactamente, la misma capacidad, pero su producción real variará.

Utilizo uno solo de los dados para limitar las fluctuaciones al mínimo. Así las fluctuaciones abarcarán del uno al seis. Entonces puedo ir pasando cerillas, entre cuenco y cuenco, desde un mínimo de una a un máximo de seis.

En este sistema, los «ingresos» vendrán representados por el número de cerillas que salgan por el último cuenco. El «inventario» será la cantidad total de cerillas que contienen todos los cuencos en cualquier momento. Y supondré que la demanda del «mercado» es igual a la media de cerillas que el sistema puede elaborar. De modo que la capacidad de producción de cada recurso está perfectamente equilibrada con la demanda del mercado. En definitiva, ahora tengo un modelo de una «fábrica»

perfectamente equilibrada.

Cinco chicos deciden participar en el juego. Además de Dave, Andy, Ben, Chuck y Evan. Cada uno se sienta detrás de su cuenco. Cojo papel y lápiz para anotar lo que pasa. Entonces les explico lo que tienen que hacer.

— Se trata de ir pasando tantas cerillas como podáis desde vuestro cuenco al situado a vuestra izquierda. Cuando os toque, tiráis el dado y ése será el número de cerillas que podéis mover.

¿Entendido?

Todos asienten.

— Pero sólo podéis mover las cerillas que haya en vuestro cuenco. Por ejemplo, si sacáis un cinco y sólo tenéis dos cerillas, entonces movéis esas dos. Y si no tenéis ninguna, no movéis.

Todos lo entienden.

— A ver, ¿cuántas cerillas pensáis que podemos pasar por toda la fila al final de una vuelta?

La perplejidad se refleja en sus caras.

— Si es posible mover un máximo de seis y un mínimo de una en cada turno, ¿cuál será la media?

— Tres —intenta Andy.

— No, no serán tres. El punto medio entre uno y seis no es tres.

Escribo unos números sobre el papel.

— Mirad. 1,2,3,4,5,6.

Les explico que la media exacta de los seis números es el 3,5.

— Entonces, ¿cuántas cerillas habrá movido cada uno de vosotros como media después de una serie de vueltas?

— Tres y media por vuelta —dice Andy.

— ¿Y después de diez vueltas?

— Treinta y cinco —dice Chuck.

— ¿Y después de veinte vueltas?

— Setenta —afirma Ben.

— Vamos a verlo.

Un largo suspiro suena al final de la mesa. Evan me mira.

— ¿No le molestaría que no jugase, señor Rogo?

— ¿Y eso?

— Porque creo que me va a aburrir.

— A mí también —añade Chuck—. Venga a mover cerillas, ¿para que?

— Os diré lo que vamos a hacer. Para hacerlo más emocionante, pondremos premios. Digamos que cada uno tiene que mover un mínimo de 3,5 cerillas por vuelta. Todo el que mejore esa cifra, que mueva de media más cerillas, no tendrá que lavar esta noche los platos. Y el que la saque peor, tendrá trabajo extra después de la cena.

— ¡Eso sí! —dice Evan entusiasmado.

— ¡Me gusta! —añade Dave.

Ahora todos se han alborotado. Practican con el dado. Mientras tanto dibujo una cuadrícula. Mi intención es apuntar las cantidades que se desvían de la media. Todos empiezan con cero. Si el número de cerillas movidas es de 4, 5 o 6, entonces apunto una ganancia de 0,5-1,5-2,5, respectivamente. Las desviaciones, por supuesto, se acumularán. Si, pongamos por caso, alguien termina con 2,5 sobre la media, entonces la próxima vuelta empezará con esa cantidad y no desde cero. Eso es lo que ocurriría también en la fábrica.

— Bien ¿preparado todo el mundo? —Preparados.

Entrego el dado a Andy.

Saca un dos. Andy toma dos cerillas de la caja y las coloca en el cuenco de Ben. Al sacar un dos, Andy ha perdido 1,5 de su cuota y yo anoto esa desviación en la cuadrícula.

Le toca a Ben, que saca un cuatro.

— ¡Eh, Andy!, necesito un par de cerillas más —exige.

— No, no, no, no. Ese no es el juego. Sólo puedes pasar las cerillas que ya tengas en tu cuenco.

— Pero sólo tengo dos.

— Entonces, sólo puedes pasar dos.

— ¡Bah!

Y pasa sus cerillas a Chuck. Le apunto también una desviación de  $-1,5$  en su casilla.

Ahora a Chuck. Saca un cinco. Y, nuevamente, sólo hay dos cerillas que mover.

— Oiga, esto no es justo —se queja el chico.

— Claro que lo es. Se trata de mover cerillas. Si Andy y Ben hubiesen sacado un cinco, tú tendrías cerillas para mover. Pero como ellos no lo han hecho, tú tampoco puedes.

Se le escapa una aviesa mirada sobre Andy:

— La próxima vez procura sacar un número más alto. — Oye, ¿y qué culpa tengo?

— No preocuparos —interviene Ben—, ya lo recuperaremos.

Chuck pasa sus escasas dos cerillas a Dave y yo apunto de nuevo una desviación de  $-1,5$  también en la casilla de Chuck. Miramos a Dave tirar el dado. Saca un uno. Por tanto, pasa una cerilla a Evan. Evan también saca uno. Coge la cerilla y la pone al final de la mesa. Tanto para Dave como para Evan apunto una desviación de  $-2,5$ .

— Bueno, vamos a ver si la próxima vuelta nos sale mejor.

Andy agita su dado durante lo que parece casi una hora. Le gritan que tire ya. El dado rueda sobre la mesa girando. Miramos. Es un seis.

— Muy bien.

— Adelante, Andy.

Coge seis cerillas de la caja y se las entrega a Ben. Apunto una ganancia de  $2,5$  que coloca su cuota en  $1,0$ .

También Ben saca un seis. Se producen nuevas aclamaciones. Pasa las seis cerillas a Chuck. Apunto el mismo resultado de Andy a Ben.

Pero Chuck saca sólo un tres. Así que, después de pasar tres cerillas a Dave, le quedan otras tres en su cuenco. Y yo anoto una pérdida de  $-0,5$  en la cuadrícula.

Tira Dave y saca otro seis. Pero sólo tiene cuatro cerillas para pasar (las tres de Chuck y otra que tenía de la vuelta anterior). Entrega las cuatro a Evan y yo apunto una ganancia de  $0,5$  en su casilla.

Evan obtiene un tres en su tirada. De esta forma otras tres cerillas van a sumarse a la una solitaria al final de la mesa. Evan todavía conserva una en su cuenco y yo señalo una pérdida de  $-0,5$  para él.

Al final de las dos vueltas la cuadrícula presenta estas anotaciones:

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Vuelta:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Dado: .....	26	46	43	16	13
Movidas: ...	26	26	23	14	13
Inventario:		00	03	10	01
Desviación ±					
+ 2					
+ 1,5	*	*			
+ 1					
+ 0,5					
0					
-1					
-1,5	*	*	*	*	
-2			*	*	
-2,5				*	*
-3					*
-3,5					

Continuamos. El dado rueda sobre la mesa y pasa de mano en mano. Las cerillas salen de la caja y circulan de cuenco a cuenco. Los números que saca Andy son, digamos, medios. Consigue mantener su cuota y ganar algo. Al otro extremo de la mesa la historia es otra.

—Venga, a ver si llegan esas cerillas.

—Eso, necesitamos más aquí abajo.

—Sigue tirando seises, Andy.

—No es él, es Chuck. ¡Fíjate, ha sacado un cinco!

Después de cuatro vueltas, tengo que añadir más números, números negativos, al final de la cuadrícula. No por Andy, Ben o Chuck, sino para Dave y Evan. Para estos últimos no parece haber cuadrícula suficiente.

Después de la quinta vuelta, la cuadrícula tiene este aspecto:

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Vuelta:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Dado: .....	26425	46152	43225	16351	13641
Movidas: ...	26425	26152	25225	14221	13321
Inventario:		00303	03252	10004	01000
Desviación ±					
+ 2,5					
+ 2					
+ 1,5		*	*		
+ 1		*	*		
+ 0,5					
0		*	*		
- 0,5			*		
- 1					
- 1,5	*		*		
- 2			*	*	
- 2,5				*	*
- 3					*
- 3,5			*	*	
- 4					*
- 4,5				*	
- 5			*		*
- 5,5					*
- 6					
- 6,5					
- 7					
- 7,5				*	
- 8					*
- 8,5					

— ¿Lo hago muy mal, señor Rogo? —me pregunta Evan.

— Bueno, chico, ¿has oído hablar del Titanic? Parece muy deprimido.

— Todavía te quedan cinco vueltas. A lo mejor puedes recuperarte.

— Claro, recuerda la ley de las probabilidades —le anima Chuck.

— Como tenga que lavar los platos por culpa vuestra, que no me pasáis suficientes cerillas... —se desquita Evan, dejando flotar en el aire cierta amenaza.

— Yo cumplo aquí arriba —responde Andy.

— Desde luego. ¿Qué os pasa ahí abajo?

— Es ahora cuando empiezo a tener cerillas. Antes, ni las veía —dice Dave.

En efecto. Finalmente, parte del inventario acumulado en los tres primeros cuencos ha comenzado a llegar hasta Dave. Pero ahora es allí donde se encuentra atascado. Después del par de tiradas altas de las primeras vueltas, y justo ahora que tiene inventario que mover, saca números bajos.

— ¡Venga, Dave, pásame algunas cerillas! —le anima Evan. Tira un uno.

— ¡Ay! ¡Dave, uno! Ben pregunta:

— Andy, ¿sabes qué hay de cenar?

— Spaguettis, creo.

— Chico, sí que se van a pringar lavando platos.

— Espera y verás, tú sólo tienes que esperar hasta que Dave saque algo bueno, verás cómo cambian

las cosas —dice Evan.

Pero las cosas no mejoran.

— ¿Qué tal lo estamos haciendo ahora, señor Rogo? —pregunta Evan.

Creo estar viendo ya un estropajo con tu nombre.

— Estupendo. Esta noche nada de lavar platos —grita entusiasmado Andy.

Miro la cuadrícula y apenas puedo creerlo. Era un sistema equilibrado. Y aun así, los «ingresos» se han reducido. El «inventario» ha subido. ¿Y los «gastos de operación»? Bien, si hubiéramos tenido costes derivados del almacenamiento de cerillas, los gastos de operación habrían subido también.

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Vuelta:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Dado: .....	2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
Movidas: ...	2642536452	2615254633	2422561565	1422122132	1332122132
Inventario:		0030313132	0325214510	1000487 <sup>(1)</sup>	0100000000
Desviación ±					
+ 5,5		*			
+ 5					
+ 4,5			*		
+ 4		* *	*		
+ 3,5		*		*	
+ 3					
+ 2,5					
+ 2			*	*	
+ 1,5	*	*			
+ 1	*	*	*		
+ 0,5				*	
0	*	*			
- 0,5		*			
- 1			*		
- 1,5	*	* *	*		
- 2			*	*	
- 2,5				*	*
- 3					*
- 3,5			* * *	*	
- 4					*
- 4,5					
- 5			*	*	*
- 5,5					
- 6					
- 6,5					
- 7					
- 7,5				*	
- 8					*
- 8,5					
- 9				*	
- 9,5					*
- 10					
- 10,5				*	
- 11					
- 11,5					*
- 12					
- 12,5					
- 13				*	
- 13,5				*	*
- 14					*
- 14,5					
- 15					*
- 15,5					

El inventario de Dave en las tiradas 8, 9 y 10 fue respectivamente 11, 14 y 17 cerillas.

¿Y si hubiese sido una fábrica de verdad, con clientes de verdad? ¿Cuántas unidades hemos conseguido vender? Creíamos que treinta y cinco. ¿Han sido éstos nuestros ingresos? ¡Sólo veinte! Como la mitad. Y nadie se ha acercado a su capacidad potencial máxima. Si hubiese sido una fábrica de verdad, la mitad o más de nuestros pedidos se habrían retrasado. Seríamos incapaces de asegurar

una fecha específica de entrega. Porque, en caso de hacerlo, nuestro crédito con los clientes descendería al nivel del suelo.

¿No me resulta todo esto familiar?

— Un momento, no podemos parar ahora — exclama Evan. Eso, hay que seguir jugando — le secunda Dave.

— De acuerdo, ¿qué te apuestas ahora? — le reta Andy.

— ■ ¿Nos jugamos quién cocina esta noche? — propone Ben.

— Estupendo.

— Te toca — termina Dave.

Lanzan el dado para empezar otra ronda de veinte vueltas, pero me he quedado sin papel con las anotaciones de Dave y Evan. ¿Qué es lo que esperaba? En principio, la cuadrícula preveía una variación de  $+6 - 6$ . Creo que esperaba encontrarme con cierta regularidad de números altos y bajos, formando una senoide normal. Nada por el estilo. En su lugar, la cartulina parece un plano transversal del Gran Cañón del Colorado. El inventario se mueve a lo largo del sistema, no en un flujo controlable, sino en ondas. Cuando el montón de cerillas en el cuenco de Dave pasa al de Ben y, finalmente, a la mesa, una nueva onda reemplaza a la anterior. Y el sistema acumula más y más retraso.

— ¿Jugamos otra vez? — pregunta Andy.

— Sí, pero ahora me toca en tu sitio — exige Evan.

— Ni hablar.

Chuck, en el medio, se resigna a perder. Bueno, ya es hora de emprender de nuevo la marcha.

— Curioso juego, ¿eh? — dice Evan.

— Sí, curioso juego — respondo, pensativo.

## 15

Por un rato, vigilo la fila que tengo ante mis ojos. Nuevamente los huecos comienzan a ensancharse. Muevo la cabeza desazonado. Si no lo consigo con esta tropa, ¿cómo puedo pensar en resolverlo en la fábrica?

¿Cuál era el problema en el modelo equilibrado del juego de dados? Durante una hora sigo dándole vueltas a la cabeza. Por dos veces tengo que parar la fila para reagruparnos. Poco después, he comenzado a vislumbrar lo que pasa.

Cuando los chicos de atrás, en el modelo equilibrado, se retrasaban, no podían recuperarse porque carecían de capacidad extra para procesar el exceso de inventario que tenían delante. Y a medida que las desviaciones negativas se acumulaban, se hundían más y más en el agujero. Me viene a la memoria una clase de Matemáticas, hace mucho tiempo, sobre algo llamado... covarianza, la influencia de una variable sobre otras del mismo grupo. Según un principio matemático, en una dependencia lineal de dos o más variables, las fluctuaciones de las variables posteriores oscilarán alrededor de la desviación máxima producida en las variables precedentes. Lo que explicaría lo sucedido en el modelo equilibrado.

Muy bien. Y ahora, ¿qué hago?

En la excursión puedo pedir que se den prisa, cuando nos quedamos rezagados. O a Ron que vaya más despacio o se pare. Y así nos podemos reagrupar. Dentro de una fábrica, cuando algunas secciones comienzan a retrasarse y el inventario en curso empieza a acumularse, se empieza a mover al personal de un lado a otro, se hacen horas extras, la dirección presiona y los productos terminan por salir y el inventario disminuye lentamente. Es decir, aceleramos el paso para recuperar retrasos. La otra opción, mandar parar a algunos trabajadores. ..., es tabú. Entonces, ¿por qué no podemos recuperar retrasos en mi fábrica? Da la impresión de que siempre estamos corriendo. Corremos tanto que nos quedamos sin aliento.

Miro la fila. Los huecos siguen produciéndose y, además, se ensanchan cada vez más rápido. Observo algo extraño. Ya nadie estorba a nadie en la fila. Salvo a mí, que me encuentro estancado detrás de

Herbie.

¿Herbie? ¿Qué es lo que hace Herbie aquí detrás?

Me inclino hacia un lado para ver mejor la fila. Ron ya no va a la cabeza sino que se encuentra en tercer lugar. Delante de él va Dave, pero no consigo saber quién dirige ahora la columna. Está muy lejos. ¡Qué puñeteros!, han cambiado el orden de marcha por su cuenta y riesgo.

— Herbie, ¿cómo es que estás aquí atrás?

— ¡Oh!, hola, señor Rogo — y se vuelve hacia mí—. Pensé que era mejor irme hasta donde usted, para no retrasar a nadie.

Camina vuelto hacia atrás mientras habla.

— ¡Ah! Bien pensado por tu parte. ¡Cuidado!

Herbie tropieza con una raíz, sale volando y aterriza sobre su trasero. Le ayudo a incorporarse.

— ¿Estás bien?

— Sí, pero creo que es mejor que camine mirando hacia adelante. Lo malo es que es difícil hablar así.

— No importa, Herbie — le digo, cuando comenzamos a andar de nuevo—. Disfruta de la excursión.

Yo, de todas formas, tengo muchas cosas en qué pensar.

Y no miento. Puede que Herbie me haya puesto sobre la pista de algo. Creo que Herbie es el más lento del grupo, a no ser que se esfuerce duramente, como lo hizo antes del almuerzo. Parece un buen chico y todo lo demás, incluso claramente consciente, pero más lento que los demás. Alguien tiene que serlo. Cuando Herbie marcha a lo que yo llamo vagamente, su paso óptimo, o sea, al que se siente cómodo, se mueve más despacio que los que van detrás. En este caso, yo.

Por el momento, Herbie no impide la marcha a nadie, excepto a mí. De hecho, los chicos se las han arreglado, no sé si casualmente o a propósito, de forma que nadie limita la marcha de nadie. No veo a nadie que se quede atrás por ese motivo. El orden en que se han colocado sitúa al chico más rápido a la cabeza y al más lento en la cola. Cada cual ha encontrado su velocidad óptima por sí mismo. Si esta fuera mi fábrica, sería como si diese trabajo, ininterrumpidamente, a cada recurso, sin tiempos muertos en los mismos.

Pero, veamos lo que sucede: la longitud de la fila se ha ensanchado más y más rápidamente que nunca. Los huecos entre los chicos han aumentado. Cuanto más cerca de la cabeza, más grandes son los huecos y más rápidamente se amplían.

Lo que está pasando puede verse, también, de esta manera: Herbie camina a su paso, que es inferior a mi velocidad potencial. Debido a esta dependencia, mi velocidad máxima es igual al paso de Herbie. Resulta que lo que yo ando son los «ingresos», pero como el paso de Herbie gobierna al mío, Herbie resulta ser quien determina los «ingresos».

Creo que empiezo a aclararme.

En realidad, no importa a qué velocidad vaya, o pueda ir, cualquiera de nosotros. Alguien, a la cabecera de la fila, avanza a una velocidad superior a la media, digamos a tres millas por hora. ¿Y qué? ¿Sirve esta velocidad para que el grupo en su conjunto se mueva más rápido, aumente sus «ingresos»? En absoluto. Cada chico camina un poco más deprisa que el siguiente, según se va hacia atrás en la fila. ¿Ayuda alguno de ellos a ir más rápido al grupo? Nada de eso. Herbie sigue andando a su propio paso. Es el único que determina la marcha del grupo en su conjunto.

De hecho, el más lento del grupo es el que determina la velocidad del conjunto. No siempre tiene que ser Herbie. Antes de parar para almorzar, Herbie caminaba bastante rápido. No resultaba tan evidente quién era el más lento del grupo. Así que el papel de Herbie, el tope máximo de «ingresos», oscilaba, por así decirlo, en el grupo, dependiendo del que fuera el más lento en un momento determinado. Pero, en general, Herbie es quien tiene la menor capacidad para caminar. En última instancia, es él quien determina la velocidad del grupo. Lo que significa...

— ¡Eh!, ¡fíjese en eso, señor Rogo! — Herbie señala un indicador de cemento al borde del sendero.

— Pero, parece..., ¡sí!, es un auténtico indicador de millas. La cantidad de veces que he oído hablar de ellos, y hoy tropiezo con uno.

En este pone...

— Cinco... millas.



Lo que significa que nos queda la mitad del camino. Son las... ¡vaya!, las dos y media. Como salimos a las ocho y media, y quitando la hora que estuvimos comiendo..., eso significa que hemos andado cinco millas en... ¡cinco horas! Y yo que pensaba hacer dos millas a la hora. Estamos haciendo una media de una milla por hora. Y nos quedan ¡cinco!

Se va a hacer de noche para cuando lleguemos. Encima, Herbie retrasa a todo el grupo.

— ¡Vamos, vamos! — comienzo a apurarles.

— Vale, vale — dice Herbie, apretando el paso. ¿Qué es lo que puedo hacer?

Estás perdido, Rogo. No eres capaz ni de conducir a un grupo de boys-scouts. Delante tienes a cierto muchacho obstinado en romper un nuevo récord mundial y detrás arrastras al «Lisiado del Bosque». Si sigues así, dentro de una hora la cabeza estará a dos millas de la cola. O lo que es lo mismo, tendrás que correr dos millas para alcanzar a la cabeza.

Ni tres meses me daría Peach si fuese así la fábrica. A estas horas estaría en la calle. La demanda sería de diez millas en cinco horas y hemos cubierto cinco. El inventario llegaría ya a las nubes, y los gastos corrientes de ese inventario lo mismo. Estaríamos arruinando a la compañía.

Pero no puedo hacer nada con Herbie. Podría colocarle en otro lado de la fila. Aunque eso no le haría correr más. No habría diferencia. Un momento... ¿Y si...?

— ¡Eh! — me pongo a gritar—. ¡EL QUE VA EN CABEZA, QUE SE PARE!

La fila pasa el mensaje.

— ¡QUE TODO EL MUNDO PERMANEZCA EN FILA! — grito—. ¡QUEDAROS TODOS EN VUESTROS PUESTOS!

Quince minutos después consigo reagrupar el grupo. Es Andy el que ha usurpado el puesto de Ron. Le indico que nadie cambie de sitio.

— Bueno, ahora quiero que os cojáis todos de la mano. Y sin soltarse.

Por mi parte tomo a Herbie de la suya. Y, como si estuviese tirando de una cadena, el resto de la columna me sigue. Llego hasta donde está Andy, le paso y continúo andando, hasta que me encuentro a una distancia dos veces el tamaño de la fila. Lo que he hecho ha sido invertir exactamente el orden de la marcha que llevábamos hasta ahora.

— ¡Escuchad con atención! Este va a ser el orden hasta que lleguemos a nuestra meta. ¿Entendido? No quiero que nadie pase a nadie. Que todo el mundo lleve el paso con el compañero de delante. Herbie va a ser el guía.

Herbie palidece con la responsabilidad.

— ¿Yo?

Los demás parecen tan espantados por la idea como Herbie.

— ¿Quiere que él sea el primero? — exclama Andy—. ¡Pero si es una tortuga!

— Nuestro propósito no es ver quién llega antes, sino que todos lleguemos juntos. Esto no es una labor individual, sino un trabajo de equipo. Y un equipo no llega a su meta, hasta que no lo han hecho todos sus miembros.

Y así emprendemos de nuevo nuestro camino. ¡Parece que funciona! La fila permanece compacta, detrás de Herbie. Yo me coloco al final para no perder a nadie de vista, esperando el momento en que los huecos empiecen a formarse. Pero nada, no hay huecos. En la mitad de la fila alguien parece estar ajustándose las correas; poco después la fila se cierra de nuevo. Y nadie se queda sin aliento, como antes. ¡Qué diferencia!

Claro que los velocistas que están en la cola no tardan mucho en empezar a refunfuñar.

— A ver, «Herpes», nos vamos a dormir aquí atrás. ¡Acelera!

— Hace lo que puede, déjale en paz — el chico detrás de Herbie sale en su ayuda.

— Señor Rogo, ¿no podría usted poner a alguien más rápido delante, eh?

— Escuchadme, si queréis ir más rápido vais a tener que encontrar un medio para que Herbie se apresure.

Hay unos momentos de silencio y meditación. Uno de los chicos de atrás dice:

— ¡Eh, Herbie!, ¿qué llevas en la mochila? — Nada que te importe — contesta Herbie.

— Un momento, vamos a parar un momento — digo. Le pido a Herbie que venga al final de la fila,

cojo su mochila, que casi se me cae al suelo.

— Pero, Herbie, ¡esto pesa una tonelada! ¿Se puede saber qué llevas dentro?

— Nada del otro mundo.

La abro y meto la mano. Como si fuera un prestidigitador, empiezo a sacar un montón de cosas: seis botes de refresco, unas latas de spaguetti, una caja de caramelos, un frasco de pepinillos, dos latas de atún, el chubasquero, las botas de agua y los palos de una tienda, una gran sartén de hierro y, en los laterales, una pala plegable de las que se usan en el ejército.

— Herbie, ¿querrías decirme quién te ha dicho que metieses todas esas cosas en la mochila?

— Se supone que hay que ir preparado. — El muchacho parece avergonzado.

— Ay, ay..., bueno, vamos a repartirnos este peso.

— Pero si lo puedo llevar yo.

— Mira, creo que ya has trabajado bastante llevando hasta aquí todo esto, pero hay que hacerte ir más ligero. Si te ayudamos a llevar estas cosas, vas a ver cómo puedes hacer mejor tu trabajo al frente de la fila.

Parece que lo entiende. Andy carga con la sartén, otros cogen algunas cosas y yo, como el mayor de ellos, todo lo demás. El chico regresa a la cabeza de la fila.

De nuevo en camino, pero ahora Herbie sí que se da prisa. Liberado de su carga, parece ligero como una pluma. ¡Volamos! A lo mejor, dos veces más deprisa que antes y ¡todos juntos! El «inventario» disminuye y los «ingresos» crecen.

El Barranco del Diablo, al atardecer, es todo un espectáculo. Por la garganta abierta entre los peñascos corre ensordecedor el Río Revuelto. Los rayos del sol se dispersan y guiñan entre las copas de los árboles. Suenan, alegres, los trinos de los pájaros entre las ramas. A cierta distancia se eleva el rumor inequívoco del tráfico de una autopista.

— ¡Eh!, mirad, ahí abajo hay un supermercado! — grita Andy subido a un promontorio.

— ¿Con Burger King? — pregunta esperanzado Herbie.

— Jo, esto no tiene nada de inexplorado... — se queja Dave.

— Ya no es como antes, hijo. Hay que conformarse con lo que tenemos. Anda, vamos a montar el campamento.

Son las cinco. Cuatro millas en dos horas, después de haber aligerado la mochila de Herbie. Ha sido la clave para controlar a todo el grupo.

Puestas las tiendas, preparamos una cena a base de spaguetti.

Como me siento un poco culpable por haber decidido las reglas del juego, echo una mano a Evan y Dave, cuando tienen que ponerse a fregar los platos.

Dave y yo compartimos la tienda esa noche. Al principio está callado, pero luego me dice:

— Papá, me siento orgulloso de ti.

— ¿Yeso?

— La forma en que supiste lo que ocurría en la fila, lo que hiciste para que no nos dispersáramos, poniendo a Herbie delante. Yo creo que estaríamos aún andando si no es por ti. Los padres de los otros chicos escurrieron el bulto, pero tú no.

— Gracias, Dave. Por cierto, yo también he aprendido hoy algunas cosas.

— ¿Sí?

— Así es. Algo que me va a servir para enderezar la fábrica.

— ¿De verdad? ¿Qué es lo que te va a servir?

— ¿Te gustaría saberlo? ¿Seguro?

— Seguro.

Hablamos durante un buen rato. Dave me escucha, incluso pregunta algunas cosas. Cuando nos hemos despatchado a gusto, lo único que se escucha en el campamento son los ronquidos de algunas tiendas, un cric allí y allá, y... de vez en cuando, los chirridos de neumáticos de algún conductor que confunde la autopista con un circuito de carreras.

# 16

A las cuatro y media de la tarde del domingo, llegamos Dave y yo a casa. Estamos cansados, pero nos sentimos a gusto, a pesar de las muchas millas recorridas. Dave salta del coche para abrir las puertas del garaje. Aparco de manera que se puedan sacar fácilmente las mochilas del maletero.

— ¿Dónde está mamá? — pregunta Dave. Su coche no está en el garaje.

— Habrá ido de compras.

Dentro, Dave deshace las mochilas. Yo me quito la ropa en el dormitorio, impaciente de sentir el agua caliente corriéndome sobre la piel. Mientras el polvo de las «amplias extensiones inexploradas» corre por el desagüe de la ducha, decido llevar a todos a cenar fuera, para celebrar el feliz regreso de padre e hijo al hogar.

Una de las puertas del armario está entornada. La voy a cerrar, pero descubro que falta la mayor parte de los vestidos de Julie. Me quedo un rato mirando atónito al hueco del armario. Dave se ha acercado por detrás.

— ¿Papá? Esto estaba sobre la mesa de la cocina. Creo que es de mamá. — Me entrega un sobre.

— Gracias, hijo.

Espero a que se marche antes de abrirlo. Contiene una nota manuscrita.

«Al, no pude soportar por más tiempo ser para ti la última de todo. Necesito que me prestes más atención, pero tú no vas a cambiar nunca. Me voy unos días para pensar sobre todo esto. Perdona por lo que acabo de hacer. Ya sé que estás muy ocupado.

Julie P.D.— He dejado a Sharon con tu madre.»

Cuando recupero la capacidad de moverme, guardo la nota en

el bolsillo y voy a hablar con Dave. Le digo que espere mientras voy a recoger a Sharon. Si su madre llama, deberá preguntarle desde dónde lo hace, y que le dé un teléfono para ponernos en contacto con ella. Dave quiere saber si algo va mal. Le digo que espere aquí hasta que vuelva, que le explicaré todo luego.

Salgo disparado hacia la casa de mi madre. Me abre la puerta y comienza a hablarme de Julie antes de que yo pueda decir nada.

— Alex, tu mujer se ha comportado de la forma más extraña. Estaba haciendo la comida, cuando alguien llama a la puerta. Abro y me encuentro a Sharon con una maletita en las manos. Y tu mujer en el coche, empeñada en no querer entrar. Cuando intento acercarme al coche para hablar, arranca y desaparece.

Ahora soy yo el que está en la puerta. Sharon deja de ver la tele en el cuarto de estar y corre para darme un beso. La levanto en brazos, se abraza a mí con todas sus fuerzas. Mi madre sigue hablando.

— ¿Pero qué puede haber pasado?

— Ya hablaremos de esto más tarde, mamá.

— Si es que no logro entender...

— Más tarde, ¿quieres?

Miro a Sharon, que tiene la cara pálida y los ojos muy abiertos. Está asustada.

— Y qué, señorita. ¿Lo has pasado bien con la abuela? Asiente sin decir palabra.

— ¿Nos vamos ahora a casa? Baja los ojos.

— ¿No quieres ir a casa?

Levanta los hombros en un gesto de resignación.

— ¿Prefieres quedarte con la abuela? — le pregunta, sonriendo, mi madre.

Sharon se echa a llorar.

Cojo a Sharon y su equipaje y nos metemos en el coche. Después de atravesar unas cuantas manzanas, miro su carita. Parece una pequeña estatua, con los ojos enrojecidos y la mirada perdida en el salpicadero del coche. Aprovechando un semáforo, la atraigo hacia mí.

Por unos momentos sigue muy quieta, pero luego levanta la mirada hasta mí y susurra:

"— ¿Está todavía mamá enfadada conmigo?"

- ¿Contigo? Mamá no está enfadada contigo.
- Sí, sí lo está. No me quería hablar.
- No..., no. No, Sharon. Tu madre no se ha enfadado contigo. Tú no has hecho nada malo.
- Entonces, ¿por qué ... ?
- Mira, vamos a esperar a llegar a casa y os contaré todo a tu hermano y a ti.

Siempre he sido partidario de mantener una apariencia de control en medio del caos, así que, sin desmoronarme un ápice, les cuento que Julie se ha marchado unos días, pero que volverá. Tiene que superar, les digo, un par de cosas desagradables que la están confundiendo. Les doy las seguridades habituales: «Vuestra madre os quiere mucho, yo os quiero mucho, no habéis hecho nada malo; todo se arreglará». Asienten como un par de muebles. Su actitud parece reflejar lo que yo siento por dentro. Salimos a cenar pizza. Generalmente, esto es motivo de fiesta. Sin embargo, hoy no hay alegría.

Nadie tiene nada que decir. Callamos, comemos y nos marchamos.

Al regresar, les obligo a ponerse con los deberes. No sé si me hacen caso. Yo dudo, vacilo y, por fin, me voy al teléfono y, tras una lucha conmigo mismo, decido hacer un par de llamadas.

Julie no tiene amigos en Bearington. No tiene sentido preguntar a los vecinos; no sabrían nada y sólo conseguirían que la noticia de nuestras dificultades corriera como la pólvora.

Intento averiguar algo llamando a Jane, la amiga del último lugar donde vivimos, con la que Julie dijo haber pasado la noche del jueves, pero no contesta nadie en su casa.

Luego llamo a los padres de Julie. Es el padre quien coge el teléfono. Hablamos del tiempo y de los niños. Resulta evidente que no va a contarme nada de lo que quiero saber. Llego a la conclusión de que no saben lo que está pasando. Pero antes de que pueda despedirme con alguna salida apropiada para evitar explicaciones, el padre me pregunta:

- ¿Va a llamar Julie después?
- Bueno, en realidad os llamaba por eso.
- No sucede nada malo, ¿no?
- Me temo que sí. Se fue ayer, mientras Dave y yo estábamos de excursión. Creí que vosotros podríais decirme algo.

La alarma se extiende rápidamente hasta la madre de Julie, que se pone al aparato.

- ¿Cómo es que se ha ido?
- No lo sé.
- He criado a mi hija y sé que no se iría sin una buena razón.
- Ella se ha limitado a dejarme una nota, diciéndome que necesita estar ausente unos días.
- ¿Se puede saber qué le has hecho a mi hija?
- Te aseguro que nada. — Me siento como un mentiroso con la soga al cuello.

Su padre vuelve a ponerse al aparato. Pregunta si he avisado a la policía, por si se tratase de un secuestro. Le digo que mi madre vio a Julie en el coche y que no parecía que nadie la estuviese apuntando con una pistola.

- Por favor, ¿no os importaría llamarme en cuanto tengáis noticias tuyas? Estoy preocupado.

Una hora después hablo con la policía. Me confirman que, si no tengo indicios de un acto criminal, ellos no pueden ayudarme. Llevo a los niños a la cama.

A media noche sigo contemplando, insomne, el techo del dormitorio, cuando oigo un coche a la entrada del garaje. Salto de la cama para mirar por la ventana, pero cuando llego, veo que se trata de un auto ajeno que ha maniobrado y cuyas luces enfilan ya la calle.

La mañana del lunes resulta desastrosa.

Para empezar, Dave se ha obstinado en preparar el desayuno para todos. Todo un detalle por su parte, pero una desgracia para mí. Se pone a hacer tortitas, mientras yo me ducho. Cuando me estoy afeitando, oigo que algo pasa en la cocina. Llego corriendo y encuentro la sartén tirada en el suelo con un pedazo de masa quemada por un lado y cruda por el otro. Dave y Sharon se empujan uno al otro.

- ¿Qué sucede aquí?
- Es su culpa — dice Dave, señalando a su hermana.
- Se te estaban quemando. ■ — Mentira.

Un humo infernal sale de la placa, donde al parecer algo se ha derramado. La apago.

— Sólo intentaba ayudar, pero él no me ha dejado. Yo también sé hacer tortitas — y se le queda mirando desafiante.

— Estupendo, como los dos queréis ayudar, empezar a limpiar la cocina.

Con algo más de orden en la cocina, les preparo cereales con leche fría. Desayunamos en silencio, otra vez.

Con todo el jaleo, Sharon pierde el autobús escolar. Después de despedirme de Dave en la calle, la busco para llevarla al colegio. La encuentro tendida en la cama.

— Y bien, señorita Rogo, ¿preparada para ir a la escuela?

— No puedo.

— ¿Y eso?

— Me encuentro enferma.

— Sharon, hay que ir a la escuela.

— Pero me encuentro mal. Me siento al borde de su cama.

— Sé lo que te pasa. Pero las cosas son como son. Tengo que ir al trabajo. No me puedo quedar contigo en casa y tú no te puedes quedar sola. Así que elige, o te vas con tu abuela, o al colegio.

Se incorpora del lecho y le paso el brazo por los hombros. Al cabo de un rato me dice.

— Creo que iré al colegio. La abrazo.

— Gracias, cariño. Sabía que ibas a ser razonable.

Son las nueve pasadas, los niños ya están en la escuela y yo en el trabajo. Al entrar, Fran me pasa un mensaje. Lo recojo y leo. Hilton Smyth, que necesita verme «urgentemente». La palabra «urgente» está subrayada dos veces.

Le llamo.

— Ya era hora. Hace un buen rato que intento hablar contigo.

— ¿Qué problema tienes, Hilton?

— Tu gente se está durmiendo con cien submontajes que necesito como agua de mayo.

— Hilton, nosotros no nos dormimos con nada.

— Entonces, ¿por qué no están ya aquí? Tengo un pedido pendiente de que tu personal me pase la pelota.

— Si me das los detalles veré qué ha pasado. Apunto.

— Bien, ya se pondrá alguien en contacto contigo.

— No me parece suficiente. Es mejor que te asegures de que esas piezas lleguen aquí hoy. Y me refiero a las cien, no ochenta y siete, ni noventa y nueve, sino todas. No estoy dispuesto a que mi gente tenga que hacer cambios en el montaje por culpa de tu demora.

— Te digo que voy a hacer lo posible, pero no puedo prometerte nada.

— ¿Ah, sí? Bueno, pues déjame decírtelo de otra forma. Si al cabo del día no tengo esas cien piezas, voy a hablar con Peach, y por lo que tengo oído ya tienes suficientes problemas con él.

— Déjame decirte ahora algo a mí. Mis problemas con Peach no son de tu incumbencia. ¿O es que te crees que puedes amenazarme?

Hay un prolongado silencio y pienso que me va a colgar.

— Deberías empezar a leer tu correspondencia.

— ¿Qué quieres decir? Me parece oír que sonrío.

— Nada. Límitate a enviarme esas piezas para hoy — me dice—. Adiós.

¡Qué extraño!

Pido a Fran que llame a Bob Donovan y que comunique al equipo que tendremos una reunión a las diez. A Donovan le pido que mande un supervisor para que vea lo que ocurre con las piezas de Smyth. Le digo, con toda la energía de que soy capaz, que se asegure de que estén listas para hoy. Intento olvidar después la conversación telefónica, pero no puedo. Me levanto a preguntar a Fran si últimamente hemos recibido algo relacionado con Smyth. Piensa unos instantes y me entrega un sobre.

— El viernes llegó este informe para usted. Parece que el señor Smyth ha sido ascendido.

Recojo el papel de sus manos. Es de Bill Peach, quien anuncia que Smyth ha sido nombrado director de productividad de la división, un puesto de reciente creación. El nombramiento será efectivo a finales de la semana. Según el memorándum, todos los directores de fábricas tendrán que dar regularmente cuentas a Smyth desde ahora, quien tendrá la misión de cuidar especialmente de la productividad, con énfasis en la reducción de costes.

Me pongo a tararear... «¡Qué maravillosa mañana...!»

Todas las esperanzas que había puesto en relación con lo que este fin de semana había aprendido..., bueno, se fueron al diablo. Tal vez creía que sería suficiente llegar a la oficina, abrir la boca y que todos cayeran rendidos ante la fuerza de mis palabras y el peso de los hechos. No ocurrió nada de eso. El equipo compuesto por Lou, Bob, Stacey, Ralph Nakamura, responsable de proceso de datos, y yo mismo, nos encontramos en la sala de conferencias. Yo estoy a la cabecera de la mesa, junto a un caballete que sostiene un grueso taco de folios. Hojas y hojas de esquemas y gráficos que he ido dibujando durante mi explicación. Dos horas de explicaciones. Es casi la hora del almuerzo y siguen tan poco impresionados como antes.

Adivino en esas caras, a las que miro cómo me miran, que no saben qué hacer con lo que les he dicho. Creo ver un destello de inteligencia en los ojos de Stacey. Bob Donovan parece querer entenderlo, algo ha cogido con su intuición. Ralph no está seguro de lo que he hablado. Y Lou frunce el entrecejo. Un simpatizante, un indeciso, un confundido y un escéptico, forman ahora el equipo.

— A ver, ¿cuál es el problema? Se miran unos a otros.

— Vamos, vamos. Esto es como demostrarnos que dos y dos son cuatro y vosotros sin creerme. —

Miro directamente a Lou.

— ¿Cuál es tu problema?

Se echa hacia atrás y agita su cabeza.

— No sé. Sólo que..., bueno, nos has dicho que todo esto se te ha ocurrido observando una fila de chicos durante una excursión de fin de semana.

— ¿Y qué hay de malo en eso?

— Nada. Pero, ¿cómo sabemos que la idea funciona también dentro de una fábrica?

Hojeo las páginas del caballete hasta dar con la que contiene los dos fenómenos descritos por Jonah.

— Fijaros en esto. ¿Tenemos fluctuaciones estadísticas en las operaciones que realizamos aquí?

— Sí, efectivamente. ¿Y tenemos sucesos dependientes en la fábrica?

— Claro.

— Entonces lo que os he contado es correcto, tiene que serlo.

— Aguarda un instante — interviene Bob — . Los robots no

tienen fluctuaciones estadísticas. Producen siempre al mismo ritmo. Por *eso* compramos esos malditos trastos, por su regularidad. Y además, yo pensé que habías ido a ver al tal Jonah para saber qué hacer con ellos.

— Admito que las fluctuaciones normales en el trabajo de un robot son casi nulas. Pero se trata sólo de la operación que realiza un robot. Tenemos un montón de operaciones más, donde sí se dan estos dos fenómenos. Y recordad que el objetivo es el de lograr la productividad de todo el sistema, no sólo de los robots. ¿Es o no es así, Lou?

— Bueno, Bob puede tener razón en un punto. Hay un montón de maquinaria automática y se supone que los tiempos de proceso son regulares — dice Lou.

— Pero lo que él dice... — interviene Stacey.

La puerta de la sala acaba de abrirse y Fred, uno de los supervisores, quiere hablar con Bob. Se trata del trabajo para Hilton Smyth.

Le digo que entre. Me guste o no, tengo que interesarme por lo que pasa con la «situación crítica» de Smyth. Fred explica que el trabajo tiene que pasar primero por otras dos secciones antes de que las piezas estén preparadas y listas para su envío.

— ¿Pueden salir hoy?

— Le va a andar muy justo, pero lo intentaremos. El último servicio del camión es a las cinco.

El camión pertenece a una agencia de transportes privada que todas las fábricas de la división utilizan

para el transporte de material entre ellas.

— Si perdemos ese servicio no va a haber forma de enviar las piezas hasta mañana por la tarde — puntualiza Bob.

— ¿Qué falta por hacer?

— La sección de Peter Schnell ha de trabajar aún en ellas y luego falta soldarlas. Para eso vamos a utilizar un robot.

— Ah, sí, los robots. ¿Crees que lo terminaremos?

— De acuerdo con los estándares, el equipo de Pete nos tendría que entregar unas veinticinco piezas a la hora y esos robots son capaces de soldar a ese ritmo de veinticinco unidades por hora.

Bob sugiere que llevemos las piezas al robot en cuanto estén listas para la soldadura. En situación normal, las piezas no se trasladan más que una vez al día hasta el robot, o, incluso, se espera terminar todo el pedido y se hace de una vez. Ahora no podemos permitirnoslo. El robot tiene que empezar a trabajar cuanto antes.

— Dejaré encargado que un equipo se pase por la sección de Pete una vez cada hora — indica Fred. Bob está de acuerdo y pregunta cuándo podrá empezar a trabajar Pete.

— Sobre mediodía, así que tenemos unas cinco horas.

— Ya sabes que los de Pete terminan a las cuatro.

— Lo sé. Ya te dije que vamos a andar muy justos. Pero lo único que podemos hacer es intentarlo. Eso es lo que quieres, ¿no?

Esto me sugiere un plan. Me dirijo al equipo:

— Así que vosotros no sabéis qué hacer con lo que os he contado esta mañana, ¿no? Bien, pues si estoy en lo cierto, tendremos que ver los efectos ahí fuera, en la fábrica. ¿De acuerdo?

Todos asienten.

— Si llegamos a ver que Jonah está en lo cierto, seríamos estúpidos si seguimos dirigiendo la fábrica como hasta ahora. En conclusión, vais a ver por vosotros mismos lo que sucede. Dices que Pete empezará con esto sobre las doce.

— Eso es — responde Fred—. A tal hora los de esa sección están en el almuerzo. Pararán a las once y media y comenzarán otra vez a las doce. El robot echará a andar a la una, cuando reciba el primer envío de las piezas.

Trazo sobre el papel un esquema muy breve del programa a las cinco en punto.

— La producción ha de ser cien unidades, ni una menos. Hilton quiere todo el pedido esta tarde. Si no somos capaces de hacer el trabajo entero, no habrá ningún envío. Veamos ahora. El equipo de Pete es capaz de trabajar a un ritmo de veinticinco piezas a la hora, lo que no significa necesariamente que, en cada hora, las veinticinco piezas estén listas. Algunas veces irán por delante y otras por detrás. Todos están de acuerdo.

— Tenemos un caso de fluctuaciones estadísticas en marcha. Estamos diciendo que la sección de Pete llegue a una producción de cien piezas en el plazo que va desde las doce a las cuatro de la tarde. Por otra parte, se supone que el robot es más regular en su producción. Se ajustará a una cifra exacta de veinticinco piezas por hora, ni una más, ni una menos. Esta es una situación de sucesos dependientes, ya que el robot no puede hacer su trabajo hasta que el equipo de Pete le suministre las piezas. Esto será a partir de la una, pero a las cinco queremos que la última de las piezas se esté cargando en el camión de transportes. Poco más o menos, así se vería un esquema.

Les muestro un diagrama con el programa:

	Demanda = 100 piezas		Producción = 25 piezas a la hora				
	12 mediodía	1 tarde	2 tarde	3 tarde	4 tarde	5 tarde	
Equipo de Pete	-25-	[25]	[50]	[75]	[100]		
		--25--		--25--			
Robot		--25--	[25]	[50]	[75]	[100]	
				--25--		--25--	

— Bien, quiero que Pete lleve un registro del número exacto de piezas que su sección termina cada hora. Y Fred lo mismo con la producción de los robots. Recordad que nada de trucar las cifras, necesitamos las reales.

Descuida, no habrá problemas — me asegura Fred.

— Por cierto, ¿piensas de verdad que enviaremos hoy esas cien piezas? — pregunto.

— Todo depende de Pete. Si él dice que lo hace, no veo por qué no — responde Bob.

— ¿Sabes?, te apuesto diez verdes a que no lo conseguimos.

— ¿En serio?

— Completamente.

— Muy bien, acepto. Diez verdes — dice Bob.

Mientras los demás almuerzan, llamo a Hilton Smyth. Él también ha salido a comer, pero dejó un mensaje a su secretaria contándole que las piezas no podrán estar allí hasta mañana, a no ser que quiera pagar un envío especial esta noche. Y sé que no lo hará, porque la mayor preocupación de Hilton es reducir los costes.

Después, empiezo a darle vueltas a mi situación con Julie. Aún no ha dado señales de vida. Me pone frenético la forma en que nos

ha dejado. Y también estoy preocupado por ella. Pero, ¿qué puedo

hacer? No me voy a poner a peinar la ciudad en su busca. Podría estar en cualquier lugar. Tengo que armarme de paciencia. Supongo que de un momento a otro tendré noticias tuyas. O de su abogado.

Mientras tanto, tengo dos crios de los que preocuparme. O mejor dicho, tres, contándome a mí.

Fran regresa de comer a la oficina. Trae otro mensaje.

— Una de las otras secretarias me ha entregado esto cuando volvía. Al parecer, recibió una llamada mientras hablaba por teléfono. De un tal David Rogo. ¿Se trata de su hijo?

— Sí, así es. ¿Cuál es el problema?

— Está preocupado de no poder volver a casa después de clase. ¿Es que se ha marchado su mujer?

— Sí, ha tenido que irse unos días. Fran, ¿cómo consigue usted arreglarse con sus dos hijos y, al mismo tiempo, trabajar?

Ríe.

— Bueno, no es fácil. Además, yo no trabajo tantas horas como usted... Le aconsejo, de todas formas, que busque a alguien que le ayude hasta que vuelva su mujer.

Cuando sale, llamo a mi madre.

— Soy Alex, mamá.

— ¿Sabes ya algo de Julie?

— No, aún no. Oye, ¿te importaría pasar unos días con nosotros, hasta que Julie regrese?

A las dos en punto me escapo un momento para recoger a mi madre y llevarla a casa, antes de que regresen los niños del colegio. Cuando llego a su domicilio, me espera en la puerta con una maleta y dos cajas de cartón, en las que parece haber metido la mitad de la cocina.

— Pero, mamá, en casa ya tenemos cazos y sartenes.

— No son como los míos.

Los cargo en el maletero y la dejo, junto a cazos y sartenes, en casa. Allí aguarda a los niños, mientras



yo regreso volando al trabajo.

Sobre las cuatro, a punto de terminar el primer turno, bajo donde Donovan para enterarme de cómo ha ido la cosa con el envío de Smyth. Me está esperando.

— Bien, bien, bien. Buenas tardes. ¿Qué detalle el tuyo pasarte por aquí?

— ¿A qué viene tanta alegría?

— Siempre me alegro de encontrarme con gente que me debe dinero.

— ¿Qué me dices? Así que te debo dinero. Bob levanta la mano y la agita en el aire.

— Vamos, no me vengas que se te ha olvidado la apuesta. ¿Recuerdas? Diez verdes. Acabo de hablar con Pete, y su equipo *está* a punto de acabar las cien piezas. El robot no tendrá ningún problema en terminar el pedido de Smyth.

— Bien, si eso es verdad no me importa perder.

— Entonces, ¿aceptas la derrota?

— Nada de eso. No hasta que esas piezas salgan en el camión de las cinco.

Muy bien. Compruébalo por ti mismo.

— Vamos a bajar para ver cómo les va.

Nos dirigimos al recinto de la fábrica y, directamente, a la oficina de Pete. Por el camino, pasamos la zona donde el robot soldador ilumina con sus chispazos el aire. De frente vienen dos trabajadores que, al acercarse, nos gritan alborozados.

— Hemos derrotado al robot. Le hemos vencido.

— Deben ser de la sección de Pete — me apunta Bob.

Les sonreímos. Por supuesto, no han vencido a nadie, pero parecen muy contentos. Continuamos hasta la oficina de Pete, un pequeño cubículo, forrado de metal, en medio de las máquinas.

Pete nos saluda según entramos.

— ¡Hola! Le terminamos ese trabajo urgente a la hora prevista.

— Estupendo, Pete. ¿Me ha llevado el registro que le pedí?

— Sí, claro. A ver, ¿dónde lo he puesto?

Revuelve entre sus papeles mientras continúa hablando.

— Tendría que haber visto a mi gente hoy. Quiero decir que han andado listos. Les conté lo importante que era este envío. Se volcaron completamente en el trabajo. Ya sabe que, normalmente se afloja un poco al final de la jornada, pero hoy han volado. Hoy han salido orgullosos de trabajar aquí.

— Ya nos dimos cuenta — comenta Bob. Coloca la hoja de registro sobre la mesa.

— Aquí está.

Comenzamos a leerla.

Demanda = 100 piezas		Producción = 25 piezas a la hora				
	12 mediodía	1 tarde	2 tarde	3 tarde	4 tarde	5 tarde
Equipo de Pete	--19--	19 [-5]	40 [-10]	68 [-7]		
		--21--				
			--28--		100 [0]	
				--32--		
Producción total = 100 pzs.						

— Bien, así que no sacasteis más de diecinueve piezas en la primera hora.

— Es que nos costó un poco organizarnos y uno de los chicos llegó algo tarde de comer. Pero a la una en punto, le llevamos las diecinueve piezas al robot, para que empezara a trabajar.

— Y entre la una y las dos os quedasteis cuatro piezas por debajo de la producción marcada.

— Bueno, ¿y qué? Fíjate en lo que pasó de dos a tres; la superamos en tres piezas. Y cuando vi que todavía íbamos por debajo, me di una vuelta por la sección para repetirles lo importante que era terminar las cien piezas antes de las cuatro.

— Así que cada cual se despabiló un poco más.

— Eso es. Y compensamos el tiempo perdido al principio.

— Nada menos que treinta y dos piezas en la última hora. ¿Qué me dices a eso? — me pincha Bob.

— Vamos a ver primero qué es lo que ha hecho el robot.

A las cinco y cinco el robot anda aún trabajando con la soldadura de las piezas. Donovan se pasea nervioso. Acaba de llegar Fred.

Bob le pregunta:

— ¿Va a esperar el camión?

— Se lo estuve pidiendo al conductor, pero me dijo que no podía porque tiene otras paradas y eso le haría ir retrasado toda la noche.

Bob se vuelve a la máquina.

— Bueno, ¿qué le pasa a este estúpido robot? Ya tiene todo el material que necesita.

Le palmeo la espalda.

— Mira. Echa una ojeada a esto.

Le muestro el papel donde Fred ha estado apuntando la producción del robot. Del bolsillo saco el registro llevado por Pete. Ponemos las dos hojas juntas para comparar las cifras.

Demanda = 100 piezas		Producción = 25 piezas a la hora				
	12 mediodía	1 tarde	2 tarde	3 tarde	4 tarde	5 tarde
Equipo de Pete	--19--	19 [-6]	40 [-10]	68 [-7]		
		1 --21--				
			1 --28--	100 [0]		
				--32--	1	
Robot		19 [-6]	40 [-10]	65 [-10]	90 [10]	
	--19--	1 --21--				
			1 --25--			
				--25--	1	
Producción total 90 pzs.						

Se lo explico.

— Podéis ver que en la primera hora el equipo de Pete termina diecinueve piezas. El robot es capaz de hacer veinticinco, pero como Pete sólo le entregó diecinueve, ésa fue la capacidad real de producción del robot en esa hora.

Fred me ayuda:

— Lo mismo en la segunda hora. Pete entregó veintiuna y el robot sólo pudo hacer veintiuna.

— Cada vez que el equipo de Pete se retrasaba, ese retraso se trasladaba al robot. Pero cuando Pete entregó veintiocho al robot, el robot seguía sin poder hacer más de veinticinco. En definitiva, que cuando a las cuatro llegó la última entrega de treinta y dos piezas, el robot tenía que trabajar todavía tres piezas y no pudo comenzar el último lote a tiempo.

Bob afirma:

— Ahora lo veo.

Y Fred:

— Fijaros que el mayor retraso de Pete fue de diez piezas. Y ésa ha sido la cifra por la que al final no hemos podido terminar.

— Ese es el principio matemático que intentaba explicaros esta mañana. La máxima desviación en una operación será el punto de partida de la operación siguiente.

Bob se lleva la mano a la cartera.

— En fin, creo que te debo diez dólares.

Mira, en lugar de pagármelos a mí, ¿por qué no se los das a Pete para que convide a una ronda de café, o de lo que sea, a su gente? Sería una forma de darles las gracias por el esfuerzo de esta tarde.

— Me parece una buena idea. Siento que no pudiésemos enviar hoy ese pedido. Espero que no nos cause más problemas.

— No es momento para lamentaciones. En cambio, hoy hemos aprendido algo más, y os digo una cosa: tenemos que estudiar más a fondo nuestros incentivos.

— ¿Y eso?

— ¿No lo ves? No ha valido para nada que Pete consiguiese tener al final las cien piezas, porque no hemos podido enviar el pedido. Y, sin embargo, su gente se ha ido a casa pensando que son unos héroes. Normalmente, nosotros también habríamos pensado eso. Y ya veis que no es correcto.

## 17

Al llegar a casa esa noche, los niños me esperan en la puerta. Mí madre está detrás, entre murmullos de hervor de pucheros en la cocina. Parece tener todo bajo control. A Sharon le brillan los ojos.

— ¿Adivina qué?

— Me rindo.

— Mamá ha llamado por teléfono.

— Por fin.

— Miro a mi madre, que niega con la cabeza.

— Yo no hablé con ella. Fue Dave quien cogió el teléfono.

— ¿Y qué es lo que dijo mamá? — pregunto a mi hija.

— Dijo que nos quería mucho a Dave y a mí.

— Y que estaría fuera un tiempo, pero que no debíamos preocuparnos por ella — añade Dave.

— ¿No dijo cuándo regresaría?

— Se lo pregunté — sigue Dave—. Pero dijo que todavía no sabía.

— Dave, ¿te dio el número de teléfono donde localizarla? Mi hijo baja la vista.

— Te dije que si llamaba le pidieses el número de teléfono.

— Yo lo hice..., pero ella no me lo quiso dar.

— Está bien, Dave. Gracias.

Mi madre intenta animar la situación.

"— Por qué no nos sentamos a la mesa.

Esta vez la comida no resulta silenciosa. Mi madre procura alegrar el ambiente contando sus historias sobre la Gran Depresión y la suerte que tenemos ahora de disponer de alimentos y comodidades.

La mañana del martes ya es un poco más cercana a la normalidad. Uniendo nuestros esfuerzos, mi madre y yo conseguimos llevar

a los niños a la escuela a tiempo, y yo puedo llegar mejor al trabajo.

A las ocho y media, Bob, Stacey, Lou y Ralph están en mi oficina para discutir lo ocurrido ayer. Hoy los encuentro mucho más atentos. Supongo que porque han visto cómo la teoría ha cobrado vida en el mundo real.

— Esa combinación de dependencias y fluctuaciones es a la que tenemos que hacer frente diariamente. Y es la causa de nuestros retrasos.

Lou y Ralph estudian los dos registros que tomamos ayer.

— Y si la segunda operación no hubiera sido realizada por un robot sino por un equipo humano, ¿qué hubiera pasado?

— Complicaríamos las cosas con una nueva serie de fluctuaciones estadísticas. No hay que olvidar que en este caso sólo hemos tenido dos operaciones. Imaginaros lo que pasará con las dependencias cuando se trate de una sucesión de diez o quince operaciones, cada una con sus propias variaciones. Y eso sólo para una pieza de un producto. Tenemos, como sabéis, productos con cientos de piezas.

A Stacey le parece demasiado complicado.

— Entonces, ¿cómo vamos a poder controlar lo de ahí fuera?

— Esa es la pregunta que vale una millonada. Cómo controlar las cincuenta mil, o los cincuenta millones, de variables que hay en la fábrica.

Ralph lo ve desde su punto de vista.

— Haría falta un gran ordenador para seguirles la pista.

— Ni eso siquiera — les aseguro—. La informática no nos va a sacar del lío. Los datos, por sí mismos, no van a proporcionarnos más control.

A Bob se le ocurre que podríamos aumentar los plazos de entrega.

— ¿Tú crees que eso nos hubiera permitido servir a tiempo el pedido de Hilton Smyth? ¿Desde cuándo hace que está ese pedido pendiente?

— Bueno, yo sólo decía que habría que hacer alguna chapuza para evitar que sigan las demoras.

Stacey le explica:

— A mayores ciclos de fabricación, más aumentan los inventarios, y ésa no es la meta.

— Está bien. Lo que quiero es saber qué se puede hacer. Todos se vuelven para mirarme.

— Esto es lo que tengo claro por el momento. Hay que cambiar las ideas que tenemos sobre capacidad de producción. No se puede medir la capacidad de un recurso sin relacionarla con otros recursos. Su capacidad de producción depende del lugar que ocupe en la cadena productiva. Intentar equilibrar la capacidad con la demanda para reducir los costes nos está perjudicando, en realidad. Ni siquiera deberíamos intentarlo más.

— Pero eso es lo que todo el mundo hace.

— Efectivamente, eso es lo que todos hacen, o al menos dicen que lo hacen. Pero acabamos de ver que es una estupidez intentarlo.

— Entonces, ¿qué hacen otras empresas para sobrevivir?

Eso mismo me pregunto yo. Sospecho que a medida que una fábrica está próxima al equilibrio, gracias al esfuerzo de ingenieros y directivos, la cruda realidad se impone en forma de una crisis que provoca nuevamente el desequilibrio, en forma de movilidad de trabajadores, horas extraordinarias, readmisión de despedidos y cosas parecidas. El instinto de supervivencia se impone sobre las falsas ideas.

En cualquier caso, la pregunta sigue siendo ¿qué podemos hacer? Bob intenta ir a lo práctico:

— No podemos contratar más gente sin la aprobación de la división. Y tenemos una directriz contra el aumento de las horas extras.

Stacey busca ayuda.

— Tal vez sea hora de volver a consultar a Jonah. Estoy de acuerdo con ella.

Fran tarda media hora en localizar el punto del Globo en el que actualmente se encuentra Jonah, y una hora más en conseguir que el propio Jonah se ponga al aparato. Mientras, he cuidado de que una secretaria me reúna al equipo y lo encierre en mi oficina, en donde asisten a la conversación. He comenzado por contar a Jonah el descubrimiento que hice durante la excursión con mi hijo, acerca de la relación entre los dos fenómenos y cómo hemos tenido ya un ejemplo de ello en la fábrica.

— Hemos aprendido que no podemos fijarnos en una sola sección, ni tampoco intentar ajustarla a la demanda. Es el sistema

completo el que hay que optimizar. Ciertos recursos han de tener mayor capacidad que otros. En concreto, los del final de la cadena deben tener más que los del principio. ¿Estoy en lo cierto?

— Estás comenzando a oler el dinero.

— Estupendo. Me alegra oír que estamos sobre la buena pista. Lo que ahora nos pasa es que no sabemos cómo seguir.

— El siguiente paso que tienes que dar, Alex, es distinguir en tu fábrica entre dos tipos de recursos. A uno de ellos yo le llamo «cuello de botella», y el otro es, sencillamente, un recurso «no cuello de botella».

Les susurro que empiecen a tomar nota de las palabras de Jonah.

— Un cuello de botella es un recurso cuya capacidad es igual o *inferior* a la demanda ejercida sobre él. Y un no cuello de botella es aquel en el que la capacidad es superior a la demanda requerida de él. ¿Lo has entendido? En cuanto asimiles estos dos nuevos conceptos, verás abrirse un amplio panorama ante ti.

Stacey desea alguna explicación más.

— Jonah, en este esquema, ¿en dónde encaja la demanda del mercado? Tendrá que haber alguna relación entre capacidad y demanda.

— Efectivamente, pero usted debería saber ya que no se puede equilibrar *capacidad* y demanda del mercado. Lo acertado es equilibrar el flujo *de materiales* de la fábrica con la demanda de mercado. Esta es la primera de nueve reglas que expresan la relación entre cuellos de botella y los demás recursos, y cómo gestionar correctamente una fábrica. Repito: «Equilibrar el flujo, no la capacidad». Stacey no parece aún muy convencida.

— No estoy segura de haberle comprendido. ¿A qué viene ahora el considerar cuellos de botella y no cuellos de botella?

— Contésteme a esto. ¿Cuál de estos dos tipos de recursos determina la capacidad real de la fábrica?

— Tienen que ser los cuellos de botella. Intervengo:

— Así es. Como en el caso del chico en la excursión del otro día. Herbie era el de menor capacidad y el que determinaba la velocidad a la que podía moverse todo el grupo.

Entonces Jonah pregunta dónde se debe equilibrar el flujo, según esto.

— Ah—ya veo — reconoce Stacey—. La idea es hacer coincidir el flujo por el cuello de botella con la demanda del mercado.

— Básicamente es eso. Aunque, en realidad, hay que hacer el flujo un poquito menor que la demanda.

— ¿Y eso? — pregunta Lou.

— Porque si no perderá dinero en cuanto la demanda del mercado descienda un poco. De todas formas, eso ya es afinar. Hablando en términos generales, el flujo del cuello de botella ha de ser equivalente a la demanda.

Bob Donovan intenta entrar en la conversación.

— Disculpeme, pero yo pensé que los cuellos de botella eran negativos y que debían ser eliminados en lo posible. ¿No?

— ¡Se equivocó! Los cuellos de botella no tienen que ser necesariamente malos... o buenos. Son una realidad. Lo que sugiero es que, allí donde existen, los aprovechemos para controlar el flujo de materiales.

Para mí sus palabras tienen sentido. Recuerdo cómo utilicé a Herbie para controlar al grupo durante la excursión.

— Siento tener que dejarles, pero me han cogido durante un pequeño descanso de diez minutos en una conferencia.

— Jonah, antes de que cuelgues... — intento una última información—. ¿Cuál es nuestro siguiente paso?

— Lo primero de todo, ¿tu fábrica tiene cuellos de botella?

— No lo sé.

— Pues ese será tu próximo cometido. Tienes que averiguarlo; porque ello implica cambiar completamente la forma de administrar tus recursos.

— ¿Y cómo damos con ellos?

— Es muy fácil, pero necesitaría unos minutos para explicártelo. Inténtalo por tu cuenta. Es fácil de descubrir, si lo piensas un poco.

— Sí, pero...

— Hasta luego, Alex. Llámame en cuanto creas que has encontrado cuellos de botella.

Se escucha un clic y la comunicación se interrumpe. Lou se interesa por saber qué hacer ahora.

— Creo que debemos repasar todos nuestros recursos y compararlos con la demanda del mercado. Si encontramos uno en el que la demanda sea mayor que su capacidad, tendremos un cuello de botella.

— ¿Y si lo encontramos?

— Lo mejor sería hacer lo que hice con los scouts. Ajustar nuestra capacidad de forma que el cuello de botella se encuentre al principio del proceso productivo.

Lou tiene una pregunta.

— ¿Y si nuestro recurso con menor capacidad tiene más que la demanda del mercado?

— En ese caso tendríamos algo parecido a una botella sin cuello.

— Aun así tendríamos limitaciones. La botella seguiría teniendo paredes. Lo que pasa es que estas

limitaciones serían menores que las que impone la demanda — apunta Stacey.

— ¿Y en ese caso?

— No tengo ni idea. Creo que, en cualquier caso, tenemos que tratar de descubrir nuestros cuellos de botella, si los tenemos.

Ralph no pierde el humor:

— Así que nos vamos en busca de Herbie, que estará no se sabe dónde.

— Sí, será lo mejor, antes de que se nos vaya la fuerza por la boca.

Unos días después, un cambio radical ha ocurrido en la sala de conferencias. La mesa está cubierta de listados de ordenador, — cuyo terminal se encuentra instalado en una esquina. Y la impresora sigue escupiendo. Las papeleras están repletas, así como los ceniceros. Por el suelo, envoltorios de caramelos, chocolatinas y bocadillos, junto a numerosos vasitos de plástico para el café. Estamos en plena busca de Herbie, algo agotados por el esfuerzo.

Sentado al extremo más alejado de la mesa está Ralph Nakamura. Él y su equipo de proceso de datos son los ejes de la búsqueda. Ralph no parece muy contento. Recorre con sus huesudos dedos su escaso cabello negro.

— No vamos por el buen camino — dice a Stacey y Bob. Cuando se da cuenta de mi presencia, se dirige a mí.

— ¿Sabes qué acabamos de hacer?

— Habéis dado con Herbie.

— No. Nos hemos pasado dos horas y media calculando la demanda para unas máquinas que ni siquiera existen.

— ¿Cómo ha sido? Ralph empieza a despotricar, hasta que Bob le interrumpe,

— Espera, espera, déjame explicarlo a mí. Lo que ha sucedido es que hemos dado con algunas rutas que todavía incluían unas viejas máquinas-herramienta como parte del proceso, pero ya no las usamos.

Ralph puntualiza.

— No sólo hemos dejado de usarlas, sino que las hemos vendido hace un año.

Seguimos adelante. Tratamos de calcular la demanda para cada uno de nuestros recursos, cada máquina de la fábrica. Jonah ha dicho que un cuello de botella es un recurso con capacidad igual o inferior a la demanda de mercado ejercida sobre él. Para saber si tenemos alguno, decidimos que debíamos empezar por saber la demanda total de cada uno de los productos que salen de la fábrica. Y después descubrir cuánto tiempo requiere cada recurso para satisfacer esa demanda. Si el número de horas de producción disponibles para ese recurso, descontando mantenimiento de máquinas, descansos de personal, horas de almuerzo, *etc.*, es igual o inferior a las horas que demanda ese recurso, habremos dado con nuestro Herbie.

Llegar al total de la demanda del mercado es cuestión de reunir datos que, de hecho, tenemos a mano, como los ficheros de pedidos de nuestros clientes y las previsiones sobre nuevas ventas, tanto de productos como de repuestos. Es decir, *el product mix* de la planta incluyendo lo que «vendemos» a otras fábricas de la compañía.

Una vez reunida esta información, estamos en el momento de calcular las horas con que contribuye cada «unidad productiva». Hemos definido como unidad productiva a cada grupo de recursos semejantes. Diez soldadores que hacen lo mismo forman una unidad productiva, o un grupo de máquinas iguales. Los operadores de esas máquinas son otra unidad, y así sucesivamente. Dividiendo el total de horas necesarias en cada unidad por el número de recursos de dicha unidad, obtenemos el esfuerzo relativo por recurso, un parámetro con el que podemos realizar comparaciones.

Ayer, por ejemplo, vimos que la demanda sobre las máquinas de inyección es de unas 260 horas al mes. El tiempo de producción

disponible para esas máquinas es de unas 280 horas mensuales por

recurso. Eso significa que aún tenemos una capacidad de reserva en esas máquinas.

Según nos metemos más en esta búsqueda, vamos descubriendo la poca fiabilidad de alguno de

nuestros datos. Listas de materiales que no casan con las rutas, rutas que no tienen al día los tiempos de proceso o con máquinas que no están realmente allí...

— Hemos estado tanto tiempo presionados, que no se han actualizado muchas cosas — opina Stacey.

— Sólo con seguir el ritmo de cambios que impone ingeniería, la movilidad del personal y cosas así, ya tendríamos todo el tiempo ocupado — se queja Bob.

Ralph se siente también impotente.

— Comprobar los datos y actualizarlos nos puede llevar meses.

— O años — murmura Bob.

Me siento y cierro los ojos unos instantes. Cuando los abro, todos me miran.

— Resulta evidente que no tenemos tiempo para hacer eso. Sólo nos quedan diez semanas antes de que Peach haga sonar la sirena. Y en ese tiempo tenemos que conseguir resultados. Sé que estamos en el buen camino, pero parece que, más bien, nos arrastramos por él. Hay que aceptar el hecho de que no vamos a poder tener datos más exactos.

— Ojo — avisa Ralph—. Recuerda un aforismo que utilizamos los informáticos: «Si metes basura, sale basura».

— Un momento — digo—, puede que estemos siendo demasiado metódicos. Una base de datos no es la única forma de buscar soluciones. Debe haber algún método de localizar los cuellos de botella, o por lo menos, los presuntos. Volviendo al modelo de la excursión, resultaba obvio, desde un principio, que Herbie era el más lento. ¿No se os ocurre a nadie algún Herbie en la fábrica?

— Pero si ni siquiera sabemos si tenemos uno — replica Stacey. Sin embargo, Bob parece tener ganas de decirnos algo. Al final lo hace.

— Llevo quince años en esta fábrica y creo tener una idea de por dónde empiezan los problemas. Podríamos hacer una lista de las secciones en las que me figuro existen problemas de capacidad, con lo que, al menos, concentraríamos la búsqueda.

La propuesta de Bob ha inspirado también a Stacey.

— Me has dado una idea. Tenemos que hablar con los supervisores. Ellos nos podrán informar sobre qué piezas son las que

normalmente echan en falta en los momentos de urgencia y dónde se encuentran estancadas.

— ¿Y de qué nos puede servir? — pregunta Ralph.

— Pues que es muy probable que esas piezas pasen por un cuello de botella y que encontremos a nuestro Herbie en el lugar donde están atascadas cuando faltan.

Ambas propuestas me parecen bastante razonables. Yo también tengo algo que decir:

— Recuerdo que, en la excursión, los huecos más importantes se producían delante de los chicos más lentos. Y que, en términos de mi analogía, esos huecos se correspondían con el inventario. Está claro, ¿no? Si damos con un Herbie, es bastante seguro que encontremos un montón de inventario delante de él.

Bob no se deja convencer fácilmente.

— Claro, pero en la fábrica tenemos bastantes montones de inventarios.

— Entonces, a por el más grande.

— Exacto, ésa será otra de las claras señales — indica Stacey.

— ¿Y tú que opinas, Ralph?

— Creo que merece la pena intentarlo. Una vez que hayamos conseguido reducir a unas cuantas las unidades de trabajo que son presuntos cuellos de botella, no tardaremos en poder comprobar estas presunciones con datos.

Bob se siente con ánimos de fastidiar un poco a Ralph.

— Ya hemos visto tu gran labor.

— Escuchad, yo no he podido hacer nada mejor con los datos que tengo — parece realmente avergonzado.

— Está bien, lo importante es que tenemos algo nuevo en lo que trabajar. Vamos a dejar de perder tiempo discutiendo sobre datos y manos a la obra.

Alimentados por la energía de las nuevas ideas, nos ponemos a trabajar. La búsqueda, de hecho, progresa tan rápido que llego a pensar que nos vamos a estrellar.

Bob anda de buen humor.

— Este es. ¿Qué tal, Herbie? Ante nosotros está la NCX-10.

— ¿Estás seguro de que éste es un cuello de botella? — pregunto.

Tenemos pruebas — y señala un montón de piezas almacenadas ante la máquina esperando su turno. Un montón de material en curso. Semanas enteras, según los datos recogidos por Ralph y Stacey hace menos de una hora.

— Hablamos con los supervisores. Y nos han contado que siempre tienen problemas con las piezas de esta máquina. Los encargados lo han confirmado y el operario que maneja la máquina ha tenido que comprarse orejeras para poder soportar las quejas que le llegan por todos lados.

— Pero se supone que es una de nuestras máquinas más eficientes.

— Y probablemente lo sea. Es la que produce estas piezas que ves en mayor número y al menor coste.

— ¿Y cómo es que resulta un cuello de botella?

— Es la única de su clase que tenemos.

— Eso ya lo sé. — Me quedo mirándole, inquiriendo más explicaciones.

— Pues mira, instalamos esta máquina hace unos dos años. Hasta entonces, usábamos varias de otro tipo, pero ésta hace, sola, lo que antes hacían tres máquinas distintas.

Bob me explica cómo solían trabajar antes las tres máquinas. La primera tardaba dos minutos en procesar la pieza, la segunda ocho y la tercera cuatro. En total, catorce minutos para terminar la pieza. La NCX-10 puede realizar el mismo trabajo en diez minutos.

— Me estás diciendo que nos ahorramos cuatro minutos por pieza. ¿Y eso significa que producimos más piezas por hora que antes? ¿Cómo es que tenemos ese montón esperando?

— Antes teníamos más máquinas. Dos del primer tipo, cinco del segundo y tres del tercero.

Ahora entiendo.

— Total, que podíamos sacar más piezas antes que ahora, aunque tardásemos más en cada pieza.

Entonces, ¿por qué la compramos?

— Bueno, cada una de las antiguas necesitaba un operario. La NCX-10 requiere sólo dos para hacer las preparaciones. Tal y como te digo, es la forma menos costosa de hacer esas piezas.

— Esta máquina funciona los tres turnos, ¿verdad?

— Ahora hemos vuelto a hacerlo. Tardamos un tiempo en sustituir a Tony, el sujeto que se despidió.

— Ah, sí, ya recuerdo — Peach sí que nos la jugó aquel día, pienso—. Bob, ¿cuánto tiempo se tarda en entrenar a la gente para manejar la NCX-10?

— Cerca de seis meses.

No puedo evitar mostrar mi disgusto con un gesto de la cabeza.

— Ese es parte del problema, Al. Seis meses entrenando a un operario, que a los dos años nos abandona para sacarse unos dólares más en otro sitio. Y nos vemos impotentes de atraer a más gente con estos salarios.

— Entonces, ¿por qué no subís los sueldos de los que trabajan en este equipo?

— Cosas del sindicato. No nos deja que subamos sólo el sueldo de estos operarios, tiene que ser el de todos los de la misma categoría.

Una última mirada a la máquina.

— Bueno, así está la cosa.

Sin embargo, no hemos terminado aún. Caminamos hasta el otro extremo de la nave, donde Bob me hace una nueva presentación.

— Este es Herbie Segundo: la sección de tratamiento térmico. Esta última da mucho mejor imagen de un Herbie industrial.

Está sucia, caliente, fea y negruzca, pero indispensable. El tratamiento en caliente consiste, fundamentalmente, en dos hornos, unas cajas de acero mugrientas y sucias, revestidas interiormente de cerámica. Los quemadores de gas suben la temperatura hasta los 1.500 grados centígrados.



Algunas piezas, tras su paso por tornos, prensas, fresadoras y demás, a temperatura ambiental, tienen que ser sometidas a un periodo, más o menos prolongado, de tratamiento térmico, para poder seguir el proceso. Necesitamos eliminar del metal la fragilidad que ha adquirido durante el trabajo de mecanizado.

El operador del horno coloca las piezas en su interior, a veces media docena, otras por cientos, y las calienta por espacio de varias horas. Después las piezas tienen que pasar por un proceso de enfriamiento hasta la temperatura del aire. Toda la operación nos cuesta un montón de tiempo.

— Y aquí, ¿cuál es el problema? ¿Es que necesitamos un horno más grande?

— Bueno, sí y no. La mayor parte de las veces el horno trabaja medio vacío.

— ¿Y eso?

— Las urgencias son las responsables del problema — dice Bob—. Nos piden que metamos cinco piezas de una clase o diez de otra, a toda prisa, para poder completar un pedido. Terminamos teniendo un montón esperando el turno de entrar en el horno, mientras éste trabaja sólo con un puñado. Aquí se funciona como en las tiendas, coges un número y esperas turno.

— O sea, que no trabajamos por lotes completos.

— Bueno, algunas veces sí. Pero aun así el número de piezas de un lote completo tampoco llena el horno.

— ¿Los lotes son demasiado cortos?

— O muy grandes, con lo que tenemos que hacer una segunda hornada para las que no entraron en la primera. Al parecer no terminamos nunca de adaptarlo a nuestras necesidades. Hace un par de años se estuvo pensando en la construcción de un tercer horno para resolver este problema.

— ¿Y qué pasó?

— La división nos rechazó la propuesta. No dieron su autorización a los gastos necesarios por considerarlo poco eficiente. Nos aconsejaron agotar la capacidad de las instalaciones antes de volver sobre el tema. Además, hubo bastante debate sobre el consumo de energía. Afirmaron que un tercer horno duplicaría ese consumo.

— En el caso de llenar el horno en cada ocasión, ¿resultaría su capacidad suficiente para la demanda?

— Pues, no lo sé — Bob se echa a reír—. Nunca se ha intentado anteriormente.

Una vez yo había tenido la feliz idea de organizar la fábrica como llegué a hacerlo con el grupo de scouts. Creí que sería suficiente con situar el recurso de menor capacidad al principio del proceso de fabricación. Todos los demás recursos presentarían incrementos graduales de capacidad para compensar las variaciones estadísticas en una cadena de dependencias.

Bien, el equipo se ha vuelto a reunir nada más llegar Bob y yo a la oficina. Nos resulta obvio, como pronto hemos tenido que reconocer, dolorosamente, que mi plan para organizar una fábrica perfectamente desequilibrada, con Herbie delante, no va a ser factible.

Stacey lo define así:

— Desde el punto de vista de producción, es inviable. No hay forma de poner un solo Herbie siquiera al frente del sistema. Mucho menos dos. El orden de las operaciones ha de seguir así y como está. No hay nada que hacer.

— Ya me doy cuenta.

Lou también comparte estas conclusiones.

— Estamos atascados con un conjunto de sucesos dependientes.

Sus palabras no contribuyen a levantarme el ánimo. Empiezo a tener la sensación de que me voy desinflando como un neumático pinchado.

— Bien, atended — les digo—. Si no podemos variar el orden de las operaciones, sí que podemos intentar aumentar la capacidad de alguna de ellas. Podemos hacer que dejen de ser cuellos de botella. Stacey pregunta qué va a pasar, entonces, con lo de colocar recursos en orden creciente de capacidad en la dirección del flujo.

— Reorganizaremos el sistema..., empezaremos por reducir la capacidad en la cabeza y aumentarla gradualmente, a lo largo del proceso.

— Pero Al, no se trata de mover a unas cuantas personas de una sección a otra. ¿Cómo vamos a

aumentar la capacidad sin incrementar el equipamiento? Y en ese punto, ya hay que empezar a hablar de considerables sumas de dinero... Tal vez un segundo horno y varias máquinas más. Compañeros, eso supone unos cuantos millones.

Lou está de acuerdo con Bob.

— El problema es el dinero. Y no podemos ir a Peach a pedirle que nos financie un exceso de capacidad en un momento en que la fábrica no gana dinero, en medio de uno de los peores años de la historia de la compañía. Bien, perdonad, compañeros, pero hemos llegado a un callejón sin salida.

## 18

Mi madre, los niños y yo estamos cenando. Mi madre me pregunta si no voy a tomar guisantes.

— Mamá, ya soy bastante mayor como para decidir si me como o no los guisantes.

Mis palabras le han sentado mal.

— Lo siento, mamá. Pero esta noche me siento un poco deprimido.

Dave me pregunta:

— ¿Qué es lo que no marcha bien, papá?

— Es un poco complicado. Vamos a terminar primero de cenar, porque tengo poco tiempo y he de ir al aeropuerto.

Sharon me pregunta.

— ¿Te vas a ir otra vez?

— No, no. Es que debo ir a recoger a una persona.

— ¿A mamá?

— No, no es mamá. Ojalá lo fuese.

— Alex, sería mejor que contases a tus hijos lo que te preocupa. No ves que también les está afectando a ellos.

Les miro y me doy cuenta de que mamá lleva razón.

— Bueno, pues resulta que hemos descubierto que tenemos un problema en la fábrica que no nos vemos capaces de resolver.

— Y ese hombre al que llamaste desde casa el otro día, ¿no te puede ayudar?

— ¿Te refieres a Jonah? Es precisamente a quien voy a recoger ahora al aeropuerto. Pero me temo que no pueda hacer mucho más.

Dave se impresiona al escucharlo.

— Quieres decir..., todo eso que aprendimos en la excursión sobre poner a Herbie a la cabeza para que marcara la velocidad de todo el grupo... ¿Todo eso es mentira?

— No, Dave. Eso es verdad. El problema es que hemos dado con dos Herbies en la fábrica, que están bien donde están, aunque

no quisiéramos tenerlos allí. Mira, lo mismo que si tuviésemos dos Herbies en la excursión, los dos en medio de la fila estorbándonos, y no pudiésemos cambiarlos de sitio. No sé lo que se puede hacer. Mi madre lo tiene bastante claro.

— Pues si esa gente no sabe cumplir con su trabajo, lo mejor es ponerlos en la calle.

— No lo entiendes. No se trata de gente, sino de máquinas. Y no se puede despedir a máquinas.

Aparte de que son esenciales, no podríamos fabricar casi nada sin esas dos operaciones.

— Que vayan más deprisa — me sugiere Sharon.

— Claro, papá. Recuerda lo que pasó en la excursión cuando cogiste la mochila de Herbie. Pues ahora haces lo mismo.

— No es tan fácil como parece.

— Alex, me imagino que estarás haciendo lo imposible, pero ya que tienes a esos dos retrasando todo, lo mejor es que no los pierdas de vista para que no se retrasen aún más.

— Bueno, ahora tengo que dejaros. No me esperéis levantados. Hasta mañana.

Acabo de ver en la terminal el avión de alquiler que trae Jonah. Esta misma tarde conseguí hablar con él en Boston. Estaba a punto de salir para Los Angeles. Le dije que tenía que hablar con él para que

me aconsejara, porque la situación en la fábrica me parecía imposible de resolver.

— Alex, ¿cómo sabes que es imposible? — preguntó.

— Tenemos sólo dos meses antes de que el jefe llegue con su propuesta a la dirección de la compañía. Si tuviésemos más tiempo, pero sólo dos meses...

— Sobra tiempo para obtener algunos resultados. Pero antes tienes que aprender a dirigir tu fábrica a partir de sus restricciones.

— Hemos analizado concienzudamente la situación.

— Sólo hay dos situaciones en las que las ideas que te he dado no funcionarían. La primera es que fabriques algo para lo que no hay demanda.

— No, ése no es el problema. Aunque empiece a descender a medida que nuestros precios suben y el servicio se deteriora. Aun así, tenemos todavía una importante cartera de pedidos.

— Y tampoco funcionaría si no estás dispuesto a cambiar. ¿Has decidido no hacer nada y resignarte a que cierren la fábrica?

— No es cuestión de habernos resignado. Es que no vemos ninguna salida.

— Bien, veamos, ¿has intentado ya descargar los cuellos de botella echando mano de otros recursos?

— ¿Te refieres a descargarlos de trabajo? Imposible, son los únicos recursos de su tipo en la fábrica. Por unos instantes permanece callado y luego pregunta si Bearington tiene aeropuerto.

De esta forma Jonah ha venido a parar esta noche a Bearington. Ha cambiado su vuelo a Los Angeles para poder hacer un alto aquí. Le veo venir por la puerta número dos, me acerco y nos damos la mano.

— ¿Qué tal ha ido el vuelo?

— ¿Has intentado viajar alguna vez en una lata de sardinas? Bueno, no debería quejarme, aún estoy vivo.

— Te estoy muy agradecido por haber venido. Aprecio que hayas cambiado tus planes, aunque me temo que no va a ser de mucha ayuda.

— Alex, el hecho de tener un cuello de botella...

— ¡Dos cuellos de botella!

— Bien, dos. Eso no quiere decir que no se pueda ganar dinero. Muy al contrario. La mayoría de las factorías no tienen cuellos de botella, sino un gran exceso de capacidad. Pero deberían tenerlos, uno en cada uno de los productos que fabrican.

Observa mi cara de asombro.

— No lo entiendes, pero lo entenderás. Ahora lo que quiero es que me des la mayor cantidad de información posible de tu fábrica.

Durante el trayecto no dejo de contarle los detalles. Cuando llegamos a la fábrica, aparco el Buick delante de las oficinas. Adentro nos esperan Bob, Lou, Stacey y Ralph. Todos se comportan cordialmente cuando hago las presentaciones, pero puedo adivinar que se preguntan si este tal Jonah, que desde luego no se parece a ninguno de los consultores que han visto atravesar esas puertas, sabe realmente de lo que habla. Jonah comienza a pasear frente a ellos, mientras habla.

— Alex me llamó hoy porque tienen un problema con los cuellos de botella que han descubierto en la fábrica. En realidad, ustedes

están viviendo una combinación de problemas. Por lo que me ha contado Alex, sus necesidades más perentorias son las de aumentar los ingresos y la liquidez. ¿No es así? Lou se adelanta a los demás.

— Eso sería una gran ayuda. ¿Cómo cree que podemos hacerlo?

— Sus cuellos de botella están impidiendo un flujo suficiente para satisfacer la demanda y generar beneficios. Así que no hay más solución que aumentar la capacidad.

— Pero no tenemos dinero para una mayor capacidad.

— O tiempo para instalarla — añade Bob.

— No me refiero a mayor capacidad de una punta a otra de la fábrica. Aumentar la capacidad de la fábrica significa aumentar sólo la capacidad de los cuellos de botella.

— Quiere decir hacer desaparecer esos cuellos de botella — dice Stacey.

— No, absolutamente, no. Los cuellos de botella deben seguir siendo cuellos de botella. Me refiero a encontrar más capacidad para los cuellos de botella, de tal forma que se aproximen a la demanda.

A Bob le gustaría saber dónde encontrarla.

— ¿Usted piensa que anda por ahí suelta?

— Así es. Si son ustedes como la mayoría de los directivos, tendrán parte de su capacidad oculta por algunos de sus incorrectos planteamientos. Sugiero que, para empezar, entremos en la fábrica a ver, por nosotros mismos, como se están utilizando esos dos cuellos de botella.

— Pues vamos. De todas formas, nadie que visite la fábrica se escapa de hacer un recorrido — comentario.

Los seis nos colocamos las gafas y cascos de seguridad, Jonah y yo dirigimos el grupo. Atravesamos las dobles puertas y nos sumergimos en la atmósfera anaranjada de las luces. Ha transcurrido la mitad del segundo turno y la actividad es mucho menos intensa que en la mañana. Mejor, porque así podemos hablarnos y oírnos con menos esfuerzo. Voy indicando a Jonah algunas de las rases de la producción, según pasamos por ellas. Noto que se fija en las pilas de inventario amontonadas por todas partes. Intento acelerar el paso.

— Esta es la NCX-10 — le indico, cuando llegamos ante la gran máquina.

— Y ése es su cuello de botella.

— Uno de ellos.

— ¿Por qué no está trabajando ahora?

— Pues..., buena pregunta. Bob, ¿cómo es que no está funcionando ahora la NCX-10?

Bob mira el reloj.

— Probablemente porque el personal encargado de prepararla está en su media hora de descanso.

Explico a Jonah que una cláusula del convenio obliga a respetar media hora de descanso por cada cuatro trabajadas.

— Pero, ¿por qué tienen que tomarse el descanso ahora y no cuando la máquina está funcionando?

Bob explica que eran las ocho y..., pero Jonah no le deja terminar.

— Espere un momento. Si esto mismo ocurre en cualquier otra máquina que no sea cuello de botella, no hay ningún problema. Después de todo, parte del tiempo de ese tipo de máquinas *debería* ser tiempo muerto. Pero, ¿en un cuello de botella? Es justo lo contrario.

Señala la NCX-10.

— Ustedes cuentan con un número de horas de producción al mes para esta máquina..., ¿cuántas... seiscientas, setecientas?

— Unas quinientas ochenta y cinco horas, aproximadamente — dice Ralph.

— Sean las que sean, la demanda es mucho mayor. Con perder una hora, media tan sólo, no tienen la posibilidad de recuperarla en otro lugar del sistema. Esa media hora se perderá para siempre. Lo que significa que los ingresos de la fábrica disminuirán en una cantidad igual a lo que la máquina deje de producir en ese tiempo. El descanso para el almuerzo les ha salido a precio de oro.

— Pero tenemos el convenio con el sindicato — dice Bob.

— Hablen con ellos. Su futuro está ligado al de la fábrica. No son tontos. Pero hay que hacérselo comprender.

Pienso que es más fácil decirlo que hacerlo. Jonah da una vuelta en torno a la NCX-10, fijándose también en las máquinas de alrededor.

— Me han dicho que ésta es la única máquina de su clase en la fábrica. Pero parece relativamente nueva. ¿Tienen aún las máquinas que estaban antes?

Bob dice, no muy entusiasmado:

— Bueno, algunas las hemos conservado y otras las despachamos. Eran unas antiguallas.

— ¿No tienen, al menos, una de cada tipo de las viejas, que realicen el trabajo de la X..., como se llame?

Lou parece entrever el propósito de Jonah.

— Perdóneme, ¿no estará sugiriendo que volvamos a utilizar el viejo equipo?

— Si está todavía en buen estado, sí se lo sugiero. Los ojos le parpadean a Lou.

— No estoy muy seguro de cómo afectaría a nuestra curva de costes, pero sí le puedo afirmar que

esas máquinas tienen unos rendimientos muy bajos.

— Bien, ya resolveremos eso en su momento. Por ahora, quiero que me diga si todavía conservan algunas de las antiguas.

Esa pregunta la tiene que contestar Bob.

— Siento desilusionarles a todos, pero nos desembarazamos de una unidad que hubiéramos podido usar para apoyar a la NCX— 10.

— ¿Y por qué hicimos una cosa tan estúpida?

— Necesitábamos espacio para colocar el inventario.

— ¡Oh!

— Entonces nos pareció una buena idea — aseguró Stacey.

— Estamos ya ante los hornos. Jonah observa las piezas que esperan turno.

— ¿Están seguros de que todas estas piezas requieren un tratamiento térmico?

Bob no tiene la menor duda.

— ¿No existen alternativas al proceso anterior a esta sección que ahorren tratamiento térmico, al menos en algunas piezas? — insiste Jonah.

Nos miramos.

— Creo que en ese asunto tendríamos que consultar con el departamento de ingeniería.

Mis palabras parecen sobresaltar a Bob. ¿Qué te pasa?

— Digamos que nuestros amigos de ingeniería no son tan asequibles como debieran. Sabes que les molesta cambiar las especificaciones. No hay quien les saque del «nosotros decimos cómo se hace». Tengo que admitir que son así y se lo digo a Jonah.

— Me temo que Bob lleve razón. Y en el caso de que acepten cooperar, puede llevarles una eternidad aprobar los cambios.

— Bien, se me ocurre otra solución. ¿Qué tal encargar fuera parte del tratamiento térmico?

— Pero eso encarecería nuestros costes por unidad — opina Stacey.

La cara de Jonah parece expresar cierto aburrimiento con esa obstinación por los costes. Señala hacia una pila de piezas.

— ¿Cuánto dinero puede haber ahí? Lou se encarga de contestarle.

— Unos diez o quince mil dólares.

— Me temo que no sean unos cuantos miles, si esto es un cuello de botella. Piénselo otra vez. Es mucho más.

Pero Stacey insiste también.

— Puedo buscar exactamente las cifras, pero andará por esa cantidad. Todo lo más calculo que habrá unos veinte mil dólares en material.

— No, no estoy hablando del precio del material. ¿Cuántos pedidos están esperando a que se procesen estas piezas?

— Es bastante difícil de decir — afirma Bob. Stacey añade:

— Tampoco es seguro que esas piezas se traduzcan directamente en ventas.

— ¿De veras? ¿Quiere decirme que están empleando la capacidad de sus cuellos de botella en un material que no contribuye a incrementar sus ingresos?

Lou intenta mediar.

— Bueno, algunas de estas piezas se destinan a repuestos o van a productos que pasan a almacén final. En algún momento se convierten en ingresos.

— *En algún momento, ¿eh?* Y, mientras tanto, ¿podría decirme cuánto ha crecido el número de pedidos atrasados?

Le explico que, a veces, aumentamos el tamaño de lotes para mejorar la productividad.

— Me vas a tener que repetir cómo mejora eso tu productividad.

Sus palabras me recuerdan antiguas conversaciones. Me avergüenzo de haber olvidado algunas ideas básicas.

— Bueno, olvídate del tema por ahora. Lo que importa es concentrarnos especialmente en los ingresos. Voy a plantearles mi pregunta de otra forma, ¿cuántos productos se están dejando de

expedir por la falta de alguna de las piezas de esa pila?

Para responder a eso me basta con repasar el registro de pedidos atrasados. De todos ellos, doy a Jonah el tanto por ciento que corresponde a los retrasos producidos por este cuello de botella.

— O sea, que si contasen con esas piezas, podrían montar y enviar los pedidos.

— Con seguridad — confirma Bob.

— ¿Y cuál es el precio de venta de cada unidad?

— Unos mil dólares por término medio.

— Entonces, ese montón no representa diez, quince, ni veinte mil dólares, sino..., ¿cuántas piezas puede haber ahí?

— Pues... unas mil.

— ¿Y cada pieza representa un producto servido? Por lo general, sí.

— ¿Y cada producto expedido representa mil dólares? Mil veces mil dólares. ¿Cuánto representa eso?

Respondemos al unísono, mientras nos miramos consternados.

— ¡Un millón de dólares!

— Con una condición, que consigan que esas piezas pasen por el tratamiento térmico, sean montadas y el pedido expedido antes de que su cliente se desespere y acuda a la competencia.

Jonah nos mira uno por uno para comprobar el efecto de sus palabras.

— Posibilidad que no resulta nada remota. Y, cambiando de tema, ya les hablaré dentro de un momento sobre costes. Pero ahora me gustaría conocer primero los controles de calidad en las piezas del cuello de botella.

Le explico que la mayoría de estas inspecciones se hacen poco antes del montaje final de la mercancía. Jonah me pide verlo.

Cuando llegamos a la zona del control de calidad, Jonah pregunta por las piezas del cuello de botella que han sido rechazadas. Bob le señala una cesta con pulidas piezas de acero. Hay una hoja rosa sobre ellas indicando que han sido descartadas tras el control correspondiente. Bob la coge y comienza a repasar las especificaciones.

— Bueno, no sé por qué, pero todas estas piezas han sido rechazadas por control de calidad.

— ¿Y todas las piezas proceden de un cuello de botella?

— Así es.

— ¿Se dan cuenta del perjuicio que les ha causado la criba del control de calidad?

— Pues que ha habido que desechar cerca de cien piezas — dice Bob.

— Nada de eso, piénselo de nuevo. Esas piezas vienen del *cuello de botella*.

Me parece que sé a dónde quiere ir a parar Jonah.

— Se refiere a tiempo perdido en el cuello de botella.

— Exacto. Y ¿qué significa tiempo perdido en un cuello de botella? Pérdida de ingresos.

Bob se excita.

— No estará diciendo que olvidemos el control de calidad, ¿verdad?

— De ninguna manera. No se puede ganar dinero a la larga sin un producto de calidad. Lo que sugiero es que se realice en otra fase del proceso.

— ¿Antes del cuello de botella?

— Eso es. Hay que asegurarse de que sólo pasen al cuello de botella piezas de toda calidad, eliminando con anterioridad las defectuosas. Una pieza desechada no es más que eso, una pieza desechada, pero una pieza desechada tras pasar por un cuello de botella es tiempo perdido, imposible de recuperar.

Pero Stacey quiere aclarar aún más el problema.

— ¿Y suponiendo que esas piezas resulten por debajo de la media de calidad una vez atravesado el cuello de botella?

— Es otra cara del mismo problema. Hay que establecer un control para evitar el deterioro posterior de las piezas que pasen por el cuello de botella. ¿Están de acuerdo conmigo?

Bob no sabe de dónde sacar los inspectores para ese control y yo señalo a Jonah la imposibilidad de

transferir parte de los que tenemos al cuello de botella. Con esto volvemos a las oficinas. Allí Jonah sigue con sus explicaciones.

— Quiero que quede perfectamente clara la importancia de los cuellos de botella. Cada vez que una pieza sale por uno de ellos, significa un montaje más y un pedido más remitido.

— Eso en dinero representa mil dólares por unidad — dice Lou.

— ¿Y usted se preocupa de gastar uno o dos dólares más en los cuellos de botella para aumentar su productividad? Dígame ahora, ¿cuál puede ser el coste de una hora de la máquina, la famosa..., ¿cómo se llama?

Lou tiene el dato concreto.

— Eso está perfectamente calculado. Nos cuesta una media de treinta y dos dólares y medio el funcionamiento de la máquina por hora.

— ¿Y el tratamiento térmico?

— Veintiún dólares por hora. Pues ambas cifras son incorrectas.

— Pero los datos de coste...

— Las cifras son incorrectas, no porque se hayan calculado mal, sino porque se han obtenido los costes como si esos recursos existiesen aisladamente — dice Jonah—. Miren ustedes, cuando yo era profesor de Física y me traían problemas de Matemáticas que mis alumnos habían sido incapaces de resolver, al principio repasaba sus cálculos y luego me di cuenta de que eso era perder el tiempo, porque donde se equivocaban casi siempre era en sus *hipótesis*.

Hace una pausa para encender un puro.

— Aquí ocurre otro tanto. Usted ha calculado los costes de esos dos recursos según el método contable habitual, pero ha *olvidado* que ambos son cuellos de botella.

— ¿Y eso *cómo* modifica los costes? — pregunta Lou.

— Usted ya ha entendido que la capacidad de la fábrica depende de los cuellos de botella. Una hora de producción de un cuello de botella es una hora de producción para todo el sistema. Y una hora de tiempo perdido, también. ¿Cuánto dinero supondría tener la fábrica parada una hora?

Lou admite que mucho.

— Dígame, ¿cuánto cuesta mantener funcionando la fábrica un mes?

— Teniendo en cuenta nuestros gastos de operación totales, aproximadamente, un millón seiscientos mil dólares.

— Sigamos con el ejemplo de la máquina X. ¿Cuántas horas al mes dice que está disponible para producir?

— Alrededor de quinientas ochenta y cinco — afirma Ralph.

— El coste real de un cuello de botella es igual a los gastos

totales del sistema dividido por las horas de producción del cuello de botella. ¿Cuánto sale?

Lou efectúa rápidamente las cuentas con su calculadora de bolsillo.

— Dos mil setecientos treinta y cinco dólares. A ver..., un momento, ¿tanto?

— Sí, sí, no se equivoca. Si su cuello de botella se atasca, no pierde treinta y dos dólares, ni veintiún dólares. El coste real es el coste de una hora de todo el sistema, o sea, *cientos* de dólares.

— Eso cambia las cosas — dice Stacey.

— Por supuesto que las cambia. Y, con esta perspectiva, ¿cómo podemos optimizar el uso de los cuellos de botella? Tienen que concentrarse en dos puntos... Primero, asegurarse de que no se producen tiempos muertos en los cuellos de botella. ¿Y esto cómo se hace? Pues evitando los descansos para el almuerzo, evitando que las piezas lleguen defectuosas o salgan defectuosas por descuido del operario o por un control deficiente; y evitando trabajar en piezas que no se necesiten.

— ¿Quiere decir repuestos?

— Quiero decir productos para los que no existe demanda de momento. Porque, ¿qué ocurre cuando se aumenta el inventario con productos que no tienen salida hasta los meses siguientes? Ustedes están eligiendo futuros ingresos a cambio de dinero de hoy. La pregunta es si su *cash flow* se puede permitir esa estrategia. Y, desde luego, en su caso no se lo puede permitir.

— En eso lleva razón — admite Lou.

— Entonces, hagan funcionar sus cuellos de botella para que aumenten sus ingresos *hoy*, no dentro de nueve meses... Esa es una forma de aumentar la capacidad de los cuellos de botella. La otra es descongestionarlos, pasando parte de su trabajo a recursos que no son cuellos de botella.

— ¿Y eso cómo se hace?

— ¿Recuerda las preguntas que les estuve haciendo en la planta? Hay que cuestionarse si los cuellos de botella han de procesar inevitablemente todas las piezas. Si no es así, pueden aliviarle de las innecesarias y aumentar así su capacidad. La segunda solución es ver si contamos con otra máquina que pueda ayudar al cuello de botella, o contratar fuera parte del trabajo. Así se gana en capacidad en los cuellos de botella y aumentan sus ingresos.

Por la mañana entro a desayunar a la cocina y me doy de narices con un cazo de cereales humeantes. Los cereales y yo nos odiamos mutuamente desde mi infancia. Mí madre me pregunta que tal me fue anoche en la reunión.

— Muy bien. Por cierto, los niños y tú no estábais muy equivocados ayer.

— ¿De verdad, papá? — me pregunta Dave.

— Así es, tenemos que hacer correr más a nuestros Herbies. Y anoche Jonah me enseñó algunas formas de conseguirlo. Así que no se nos dio mal la reunión.

— Pero eso son noticias magníficas, hijo.

Mi madre me sirve una taza de café, se sirve otra ella y toma asiento. Los niños y ella se intercambian miradas.

— ¿Ocurre algo?

— Tu mujer llamó cuando saliste anoche.

Julie ha estado llamando periódicamente a casa, pero, por alguna razón, sólo conocida por ella, se ha negado a contar a los niños dónde se encuentra. Estoy pensando en contratar un detective privado para que investigue su paradero.

Sharon dice que oyó algo interesante en el teléfono mientras hablaban — dice mi madre.

Mi hija me pone al corriente.

— ¿Te acuerdas de esa música que le gustaba escuchar al abuelo?

— Te refieres al abuelo de mamá.

— Sí, ésa que te pones siempre para dormir, con los..., con..., ¿cómo se llaman?...

— Violines... — apunta Dave.

— Eso, violines. Pues cuando mamá dejaba de hablar, oía esa música por el auricular.

— Yo también la escuché — dice Dave.

— ¿De verdad? Bien, me alegro que os hayáis fijado. Creo que llamaré hoy a los abuelos.

Me bebo el café y me levanto de la mesa.

— Alex, no has probado siquiera tus cereales.

— Lo siento, mamá, pero voy a llegar tarde a la escuela.

Me echo a reír y le doy un beso de despedida. Cojo la cartera y digo adiós a los niños.

— Muy bien, pues los guardaré para mañana — dice mi madre.

## 19

De camino a la fábrica paso por el motel donde durmió anoche Jonah. Salió esta mañana en el vuelo de las seis y media. Me ofrecí a llevarle hasta el aeropuerto, pero, afortunadamente, rehusó.

Tan pronto como llego a la oficina pido a Fran que convoque al equipo para una reunión. Mientras tanto quiero hacer una lista con las recomendaciones que nos dio Jonah anoche. Pero me es imposible concentrarme, Julie me viene una y otra vez a la memoria. Así que me levanto, cierro la puerta de mi despacho y comienzo a marcar el número de teléfono de sus padres.

Recuerdo que les llamé por primera vez un día después de que Julie se fuese de casa. Al día siguiente fueron ellos los que me telefonearon para saber si tenía noticias de ella. Y después, nada. Hace dos días volví a llamarles. En esa ocasión hablé con la madre de Julie, Ada, que me dijo no tener todavía



ninguna noticia. Pero, ya entonces, no la creía del todo.

Es Ada quien coge de nuevo el teléfono.

— Buenos días, soy Alex. ¿Me permites hablar con Julie? He pillado desprevenida a la madre.

— Bueno..., eh..., no está aquí.

— Sí está.

Al otro lado del hilo se escucha un suspiro.

— Julie está con vosotros, ¿no? Por fin lo reconoce.

— No quiere hablar contigo.

— ¿Cuánto tiempo hace que está en casa, Ada? ¿Me mentiste incluso aquel domingo que llamé?

Se indigna.

— Nosotros no te hemos mentido. No teníamos ni idea de su paradero. Los primeros días estuvo con su amiga Jane.

— Ya. ¿Y el último día que llamé?

— Julie se limitó a decirme que *no* te dijese dónde estaba. Incluso ahora no debería haberte dicho nada. Quiere estar sola durante una temporada.

— Pero necesito hablar con Julie.

— No se va a poner.

— ¿Cómo lo sabes si no se lo preguntas?

Se escucha cómo deposita el auricular sobre una mesa y unos pasos que se alejan. Un minuto después, Ada vuelve a coger el teléfono.

— Dice que ya te llamará cuando esté preparada.

— ¿Eso qué quiere decir?

— Si no la hubieses dejado tan abandonada durante todos estos años no te encontrarías ahora en esta situación.

— ¡Ada!

— ¡Adiós!

Intento comunicar de nuevo con ella, pero nadie coge el teléfono. Veo que es inútil. Procuero sacarme el problema de la cabeza y prepararme para la reunión.

La reunión empieza a las diez en mi despacho.

— Quiero que hablemos de las ideas que habéis sacado después del encuentro de anoche con Jonah. Lou, ¿qué opinas?

— Pues al principio no podía creerme lo que nos contó sobre el coste de una hora de cuello de botella. Cuando volví a casa estuve dándole vueltas al tema y ¿sabéis que descubrí? Que nos hemos equivocado respecto a la suma de dos mil setecientos dólares.

— ¿De veras?

— Así es. Resulta que sólo el ochenta por ciento de nuestros productos pasa por el cuello de botella. En consecuencia, el coste de la hora es el ochenta por ciento de los costes totales, exactamente dos mil ciento ochenta y ocho dólares.

— Ah, ya. Bien, supongo que llevas razón. — No obstante — y sonrío al decir esto —, admito que ha resultado muy esclarecedor el cambio de enfoque. Estoy de acuerdo. ¿Y el resto de vosotros? Uno por uno se muestran de la misma opinión. Aunque Bob parece dudar de algunas de las medidas propuestas por Jonah, y Ralph no sabe exactamente dónde encaja él en este juego. Pero Stacey parece entusiasmada.

— Creo que merece la pena arriesgarse a ir en esa nueva línea. Lou también está por la acción.

— Me pone nervioso la sola idea de aumentar los gastos de operación a estas alturas, pero como dijo Jonah, tal vez sea un riesgo aún mayor seguir por el camino que vamos.

Bob levanta las manos.

— Alguna de las sugerencias de Jonah van a ser más fáciles de seguir que otras. ¿Qué os parece si nos ponemos a trabajar sobre las fáciles y vemos cómo nos afectan, mientras preparamos las otras?

— Eso parece bastante razonable. Bob, ¿por dónde empezarías tú?

— Empezaría por los puntos de control de calidad. No nos llevaría mucho tiempo poner a un

inspector a revisar las piezas que entran en el cuello de botella, incluso podríamos tener uno hoy mismo.

— Bien. ¿Y las nuevas normas sobre los descansos?

— Sobre eso creo que el sindicato puede poner el grito en el cielo.

— No lo creo. Mira, prepárame los detalles y yo hablaré con O'Donnell. Creo que el sindicato terminará aceptando.

Bob toma notas en su cuaderno. Yo me levanto y comienzo a pasear por el despacho. Quiero que mis próximas palabras produzcan efecto.

— Uno de los comentarios que hizo ayer Jonah me ha llegado muy adentro. El vino a decir algo así como que qué hacíamos pasando piezas por los cuellos de botella que no ayudan a aumentar nuestros ingresos.

— Una buena pregunta — dice Stacey — . Pero Bob empieza a argumentar:

— Tomamos esa decisión en base...

— Ya sé por qué tomamos esa decisión. Generar el inventario con tal de mantener nuestros rendimientos. Pero nuestro problema no son los rendimientos. Nuestro problema, demasiado evidente para nuestros clientes y para la dirección de la división, es el constante retraso en los pedidos. Algo hay que hacer para aumentar el grado de cumplimiento de nuestros compromisos y creo que Jonah nos ha dado algunas pistas al respecto.

— Hasta ahora hemos servido siempre al cliente que más ha protestado — continúo — . Eso lo vamos a cambiar. El orden

prioridad será el orden de atraso de un pedido. Uno con dos semanas de retención será servido antes que uno con una sola semana.

Stacey me señala que ese sistema ya se intentó en el pasado, de cuando en cuando.

— Sí, pero la diferencia, esta vez, será que nos aseguraremos de que *los cuellos de botella* trabajarán también con esa misma prioridad.

— Ese es el enfoque adecuado — afirma Bob — . Pero, ¿cómo lo vamos a llevar a cabo?

— Necesitamos hacer lo siguiente: averiguar qué piezas, en ruta hacia el cuello de botella, son necesarias para un pedido atrasado y cuáles van a terminar esperando mejores tiempos en un almacén. Ralph, quiero que me hagas una lista de pedidos atrasados, y la quiero en el siguiente orden: arriba los que más días llevan, y a continuación los que menos. ¿Cuándo crees poder tenerla?

— Es un trabajo rápido en sí, pero nos encontramos en pleno balance mensual y...

— Nada tiene mayor prioridad que aumentar la productividad de los cuellos de botella. A ver si te despabilas porque luego te vas a poner a trabajar con Stacey y su equipo en los inventarios. Hay que saber cuántas piezas han de pasar aún por alguno de los cuellos de botella, para poder servir los pedidos listados por Ralph.

Me dirijo a Stacey.

— Y tú, una vez que sepas las piezas que faltan, organizas con Bob los cuellos de botella para que trabajen primero con los pedidos más atrasados, luego con los siguientes, y así.

— ¿Y qué sucede con las piezas que no han de pasar por los cuellos de botella? — dice Bob.

— Las dejamos por ahora. Supongamos que todo lo que no pase por el cuello de botella estará esperando en el montaje o llegara allí al mismo tiempo que las de los cuellos de botella.

Bob se muestra conforme.

— Bien, ¿os habéis enterado todos de vuestro cometido?

Entonces, manos a la obra. Ninguna otra cosa tiene mayor prioridad que esto. No nos podemos permitir un paso atrás, ni funcionar al estilo de la dirección de la compañía, que se tiran seis meses para decidir algo.

Por la tarde voy conduciendo por la Interestatal. El sol está a punto de ponerse en el horizonte y me fijo en los tejados de las

casitas de urbanizaciones en las afueras de la ciudad. Paso el indicador que señala dos millas a Forest Grove. Los padres de Julie viven en Forest Grove. Ni ellos ni Julie saben que voy a verles. Le pedí a

mi madre que no dijese nada tampoco a los niños. Sentí un impulso y subí al coche. Estoy cansado del juego del escondite que se trae conmigo.

Me alejo del fuerte tráfico de la autopista, metiéndome por una apacible carretera que serpentea a través de una tranquila comunidad. Casas indudablemente caras y césped escrupulosamente cuidado. Los árboles, alineados a lo largo de las calles, brillan con las hojas nuevas de primavera, iluminados por el sol poniente.

La casa de Ada es un edificio de dos plantas de estilo colonial y pintada de blanco. Las persianas puede que no sean muy funcionales, pero sí tradicionales. Como el aire que respira todo el conjunto. Aparco el Buick frente a la casa. Junto al garaje veo el Accord de mi mujer. La puerta se abre antes de que llegue a la entrada. Ada Barnett aparece tras la celosía y observo que echa el cerrojo cuando me aproximo.

— Buenas tardes.

— Ya te he dicho que ella no quiere hablar contigo.

— ¿Te importaría preguntárselo? Estamos casados.

— Si quieres algo de Julie puedes ponerte en contacto con su abogado.

Intenta cerrarme la puerta en las narices.

— Ada, no pienso irme sin haber hablado con tu hija.

— En ese caso avisaré a la policía para que te echen de mi propiedad.

— Bien, aguardaré en el coche. No creo que te pertenezca la calle. Cierra la puerta y yo me dirijo de nuevo al coche. Desde allí veo movimientos de visillos tras los cristales del ventanal. Llevo cuarenta y cinco minutos esperando y me pregunto cuánto tiempo más aguantaré. En ese instante la puerta se abre de nuevo.

Julie sale a la calle en vaqueros y playeras. Le dan un aire juvenil que me hace recordar una adolescente encontrándose con un novio a quien sus padres no aprueban. Se acerca y yo salgo *del* coche. A diez pasos de distancia se para, como temiendo ponerse a mi alcance. Parece creermelo capaz de atraparla, arrastrarla hasta mi montura y cabalgar con ella como el viento, hasta mi guarida en las montañas. Nos miramos fijamente y yo meto las manos en los bolsillos.

Abro el fuego.

— Y bien, ¿qué tal te ha ido?

— Si quieres saber la verdad, pésimamente. ¿Y a ti?

— Preocupado por ti.

Desvía la mirada y yo golpeo nervioso el techo del Buick.

— Vamos a dar una vuelta en el coche.

— No, no puedo — me dice.

— ¿Y un paseo?

— Alex, ¿por qué no me dices de una vez lo que quieres?

— Quiero saber por qué estás comportándote así.

— Porque no sé si quiero que sigamos casados. Es evidente, ¿no?

— Está bien. ¿Podemos discutirlo? Calla.

— Anda, vamos a dar una vuelta, sólo a la manzana. A no ser que quieras ser la comidilla del barrio. Mira nerviosa hacia las otras viviendas. Realmente, somos un espectáculo. Acobardada, se acerca unos pasos a mí, pero me rechaza la mano cuando se la extiendo. Comenzamos a pasear lentamente calle abajo. Hay un flamear de cortinas en las ventanas de los Barnett. Les saludo con la mano.

Al principio permanecemos callados. Yo termino rompiendo el silencio.

— Siento lo de aquel fin de semana, pero ¿qué otra cosa podía hacer? Dave esperaba que...

— No fue la excursión. Eso fue la gota que colmó el vaso. De pronto sentí que no podía aguantar más, que tenía que salir de allí.

— ¿Por qué no querías que supiese dónde estabas? — Quería estar lejos de ti, sola.

— Entonces..., quieres el divorcio. — Aún no lo sé. — ¿Y cuándo lo vas a saber? — Alex, han sido momentos de gran confusión para mí. No qué hacer, no puedo decidir aún. Mi madre me dice una

cosa, mi padre otra y mis amigas otras. Todos saben lo que debo hacer, excepto yo.

— Te fuiste para tener tranquilidad y decidir. Pero resulta que prestas atención a todo el mundo menos a las personas a las que puede afectar más tu decisión. ¿No te interesa saber lo que opinamos yo y los niños?

— Tengo que decidir por mí misma, sin sentir la presión de vosotros tres.

— Todo lo que estoy sugiriendo es que hablemos sobre lo que te preocupa.

Mis palabras parecen haberla exasperado.

— Al, hemos discutido sobre esto un millón de veces.

— ¿Es que tienes un amigo? Se para en seco ofendida.

— Creo que ya hemos andado bastante — y se da la vuelta de regreso a casa de sus padres. La alcanzo y me pongo a su lado.

— ¿Tienes o no un amigo? Se para en seco ofendida.

— Por supuesto que no. ¿Crees acaso que estaría viviendo con mis padres si tuviese un ligue?

Un señor que pasea a su perro vuelve la cabeza y se queda mirándonos. Pasamos a su lado en el más embarazoso silencio. Susurro a Julie.

— Necesitaba saberlo.

— Si me crees capaz de abandonar a mis hijos por un asunto de éstos, me parece que no me conoces nada bien.

Me siento como abofeteado por sus palabras.

— Perdóname, pero estas cosas suceden a veces y yo quería saber a qué atenerme.

Modera su paso y aprovecho para posar la mano sobre sus hombros. Me la retira violentamente.

— Al, durante mucho tiempo me he sentido desgraciada. ¿Y sabes lo que te digo? Yo no tengo la culpa. Y creo que tengo derecho a ser feliz. Sé que lo tengo.

Noto con irritación que ya hemos llegado de nuevo frente a la casa de sus padres. El paseo ha sido demasiado corto. La madre de Julie nos observa plantada en medio del ventanal. Me apoyo en el guardabarros trasero de mi coche antes de decir que se venga conmigo a casa. Pero no deja ni que termine la frase.

— No, aún no estoy preparada.

— De acuerdo. Tienes dos alternativas. La primera, divorciarnos. La segunda, que vuelvas y emprendamos juntos la tarea de salvar nuestro matrimonio. Pero cuanto más tiempo dejes pasar, más nos alejaremos uno del otro y más te acercarás al divorcio. Pero ya sabes lo que la separación significa. Lo has visto con nuestros amigos. ¿De verdad quieres que eso nos suceda a nosotros? Venga, Julie, vuelve. Te prometo que podemos arreglarlo.

— No te creo, Al, has roto demasiadas promesas.

— Entonces, ¿quieres divorciarte?

— Ya te lo he dicho. ¡No lo sé!

— Está bien. No puedo tomar esa decisión por ti. Pero entiende que yo quiero que vuelvas y que los niños también lo quieren. Llámame cuando sepas qué es lo que quieres tú.

— Eso es exactamente lo que tenía planeado.

Parece que la entrevista ha terminado. Entro en el coche y lo pongo en marcha. Ella está en medio del camino muy próxima al Buick. Bajo la ventanilla y le digo.

— Pero sabes muy bien que te quiero.

Mis palabras finalmente la ablandan. Se acerca al coche y por la ventanilla le cojo la mano. Se inclina y nos besamos. De pronto, se incorpora de nuevo y sale corriendo, mientras rompe a llorar a medio camino. Desaparece por la puerta. Yo meto la marcha y emprendo el camino de vuelta.

## 20

Llego a casa a las nueve de la noche. Deprimido, pero al final en casa. Miro en el refrigerador para tratar de improvisar algo de cena. Spaguettis fríos y algunos guisantes, que han sobrado. Consigo tragarlo, con ayuda de una copa de vodka. Me siento totalmente abatido.

Pienso en las consecuencias de que Julie decida no volver. ¿Tendré que empezar otra vez a salir con mujeres? ¿Cómo se hace ahora eso? Me veo a mí mismo en la barra del Bearington Hotel, intentando destacar mis encantos y preguntando a la chica de turno: «Y usted, señorita, ¿de qué signo es?» ¡Dios mío! ¿Es ése mi destino? No sé siquiera si esos trucos funcionan hoy en día. Ni siquiera sé si han funcionado alguna vez.

He de conocer a alguien con quien salir.

Y con este pensamiento me estrujo el cerebro, mientras hago una lista de las posibles candidatas.

¿Quién querría salir conmigo? ¿Quién me gustaría que saliera conmigo? Una mujer me viene a la cabeza. Así que voy hasta el teléfono. Tardo en decidirme.

Marco el número, nervioso. Cuelgo antes de que suene. Miro atontado el aparato durante otro rato.

¡Al infierno con las dudas! Todo lo que me puede contestar es que no. Nuevamente marco el número y tardan diez minutos en descolgar. Es su padre.

— ¿Podría hablar con Julie, por favor? Silencio.

— Aguarda un momento. Más silencio.

— Hola — dice Julie.

— Soy yo.

— ¿Al?

— Sí, escucha. Sé que es tarde, pero tenía que preguntarte esta noche una cosa.

— Si te refieres a divorcios o volver a casa, ya...

— No, no. Es que... había pensado que, mientras tomas una decisión, podríamos vernos de vez en cuando. ¿Te importaría?

— Pues... no, creo que no.

— Estupendo. ¿Qué vas a hacer el próximo sábado?

Me parece estar viendo cómo se forma una sonrisa en su cara. La voz suena alegre.

— ¿Me estás pidiendo una cita?

— Eso es.

Julie me hace esperar un rato antes de contestar. Yo insisto: Entonces, ¿te gustaría salir conmigo?

— Sí, me gustaría mucho — responde.

— Magnífico. ¿Te viene bien a las siete y media?

— Estaré preparada.

A la mañana siguiente están con nosotros, Stacey, Bob, Ralph y yo, los dos supervisores al cargo de los cuellos de botella. Ted Spencer se encargará de los hornos. Es un sujeto entrado en años, con el pelo canoso y el tórax como una plancha de acero. Con él está Mario Demonte, supervisor de la unidad de máquinas en la que está la NCX-10. Parece más voluminoso que Ted, aunque son de edades parecidas.

Stacey y Ralph tienen los ojos irritados. Antes de sentarnos, me ponen al corriente del trabajo que han estado realizando durante toda la noche, hasta bien entrada la mañana.

Sacar la lista de pedidos atrasados fue coser y cantar. El ordenador se encargó de recogerlos y clasificarlos por fechas. Ni siquiera se tardó una hora. Pero después hubo que ir a las listas de materiales y ver qué piezas, de las necesarias para servir los pedidos, tenían que pasar por los cuellos de botella. Y tuvieron que averiguar, además, si existía material para hacer esas piezas. Este trabajo duró toda la noche.

Stacey admitió esta mañana que, por primera vez, había reconocido el valor de un ordenador.

Todos nosotros tenemos una lista, hecha a mano por Ralph, con los pedidos atrasados. En total son sesenta y siete, ordenados de mayor a menor plazo de espera. A la cabeza figura un pedido con cincuenta y ocho días de retraso sobre la fecha acordada por el departamento de ventas. Al pie de la lista hay tres con un solo día de retraso.

— Hemos efectuado algunas comprobaciones — está diciendo Ralph—. El noventa por ciento de los pedidos vencidos tienen partes que pasan por uno o los dos cuellos de botella. De ellos, el ochenta y cinco por ciento están retenidos en la sección de montaje a la espera de esas piezas.

Me dirijo a los dos supervisores.

— Como pueden ver, es obvio que esas piezas tienen prioridad absoluta.

Ralph continúa explicándonos.

— Hemos adelantado trabajo confeccionando una lista de las piezas que han de pasar por el tratamiento térmico y/o por la NCX-10. De nuevo, según el consabido orden de prioridades: en primer lugar, las de los pedidos más atrasados. En una semana, aproximadamente, podremos generar esa lista con el ordenador y no tendremos que quemarnos las pestañas.

— Magnífico, Ralph. Tú y Stacey habéis hecho un trabajo soberbio.

Y me dirijo ahora a los dos supervisores, Ted y Mario.

— Ustedes ya saben cuál es su trabajo. Pondrán a los encargados a trabajar en esta lista, empezando por arriba y siguiendo ese orden.

— No parece difícil — señala Ted.

— Puede que tengamos que buscar algunas piezas — dice Mario.

— Bien, Mario, habrá que escarbar un poco en los inventarios. ¿Qué dificultad ve en ello? — pregunta Stacey.

— No, no, ninguna. O sea, que ustedes quieren que hagamos sólo lo de la lista, ¿no?

— Así de simple — repito—. No quiero ver a ninguno de los dos en otro trabajo ajeno a la lista. Si alguien va con otras urgencias que me vengan a ver. Y recuerden que deben limitarse a la lista en el orden que se les da.

Ambos supervisores asienten. A Stacey le recuerdo lo importante que es que nadie interfiera en el orden de la lista.

— De acuerdo, pero necesito tu promesa de no cambiarla por presiones del departamento de ventas.

— Mi palabra de honor. Y con respecto a ustedes dos — digo dirigiéndome a los dos supervisores— han de entender perfectamente que tanto el trabajo de la NCX-10 como del tratamiento térmico son dos de los procesos fundamentales de la fábrica, y que el grado en que cumplan con su obligación va a determinar de forma muy importante el futuro de la misma.

— Nosotros cumpliremos.

— Puedo asegurarte que lo harán — añade Bob.

Terminada la reunión, bajo al comité de empresa a entrevistarme con el jefe local del sindicato, Mike O'Donnell. Cuando entro en la habitación, me encuentro a mi jefe de personal con los nudillos de las manos blancos de tanto apretar los brazos de su sillón. O'Donnell habla a voz en grito.

— ¿Qué es lo que sucede aquí?

— Sabe perfectamente qué es lo que sucede — dice O'Donnell. Usted y sus órdenes sobre la pausa de descanso. Le recuerdo que hay una violación del convenio, la sección siete, cláusula ocho...

— Aguarde un momento, Mike. Creo que ya es hora de que ponga el sindicato al corriente de algunos hechos en relación con esta fábrica.

El resto de la mañana la consumo intentando explicarle la situación de la fábrica y los descubrimientos que hemos realizado últimamente.

— Resumiendo — le digo—. ¿Usted entiende que, en total, sólo se verán afectados veinte trabajadores, como mucho?

No parece convencido.

— Aprecio sus esfuerzos por explicarme las cosas, pero tenemos un convenio. Porque si dejamos que, por una vez, cambien de parecer, ¿quién me dice que no le va a coger gusto a la cosa y quieran cambiar todo lo que no le agrada?

— Honestamente, Mike, le puedo asegurar que no tenemos en perspectiva ningún otro cambio. Tiene que comprender que, en última instancia, son todos nuestros puestos de trabajo los que están en juego. No le pido que transija con una reducción salarial, o un recorte en otros conceptos económicos. Le pido flexibilidad. Hemos de tener el margen de maniobra suficiente para realizar los cambios que nos permitan ganar dinero. Es muy sencillo. De lo contrario, en unos meses no habrá fábrica.

— Eso me suena a chantaje.

— Mike, sólo le puedo decir que si espera dos meses para ver si llevo razón puede ser demasiado tarde.

Se calla unos momentos.

— Está bien, lo pensaré, lo hablaré con los compañeros y todo eso. Ya le daré mi contestación. A primeras horas de la tarde ya no puedo aguantar mi ansiedad. Tengo que saber cómo funciona nuestro nuevo sistema de prioridades. Intento hablar con Bob Donovan, pero se encuentra en la planta. Así que termino yendo a ver por mí mismo.

En primer lugar, me dirijo a la NCX-10. Pero cuando llego, no hay nadie en ella. Al ser una máquina automática, la mayoría del tiempo funciona sola. El problema es que ahora tampoco está funcionando. Me pongo furioso y me voy en busca de Mario.

— ¿Cómo demonios no está funcionando la máquina? Consulta con el encargado y me responde que no tienen material.

— ¿Qué me quiere decir con que *no tienen material*? ¿Cómo llama usted a esos montes de piezas por todos lados? — el esfuerzo me ahoga.

— Pero usted nos indicó que trabajásemos según la lista de prioridades.

— ¿Me está diciendo que ya ha terminado con todas las piezas atrasadas?

— No. Hicieron los dos primeros lotes. Cuando iban a empezar el tercero de la lista, no encontraron el material, por mucho que miraron. Así que hemos parado la máquina hasta que nos lo entreguen.

Estoy a un paso de estrangularle.

— Es eso lo que usted nos ordenó, ¿no? Usted nos dijo que trabajásemos sólo los pedidos de la lista y en el orden en que figuraban. ¿No es así? ¿No nos dijo eso?

— Sí, eso fue lo que dije, pero ¿no se le ocurrió a usted pasar al siguiente pedido?

Mario parece confundido.

— Está bien, ¿dónde está el material que necesita?

— No tengo ni idea, podría estar en media docena de sitios. Pero creo que Donovan ya ha enviado a alguien a buscarlo.

— De acuerdo. Va a cogerme a su gente y me prepara la máquina para el *siguiente* pedido para el que tenga material. Y quiero ver zumbando esos motores.

— Sí, señor.

Salgo echando humo hacia la oficina para preguntar a Donovan lo sucedido con ese material. Me lo encuentro, a medio camino, hablando con un encargado de nombre Otto. La cara de Otto parece próxima a descomponerse. Me detengo a la espera de que Bob se dé cuenta de mi presencia. No tarda mucho. Otto se aparta y reúne a sus operarios. Bob se dirige hacia donde estoy.

— ¿Sabes lo que está pasando? — le pregunto.

— Por eso estoy aquí.

— ¿Y has averiguado cuál es el problema?

— Ninguno, no hay problema. Simplemente, es una cuestión de procedimientos.

Bob me explica que las piezas que tanto necesitamos llevan aquí almacenadas cerca de una semana. Otto creía que no eran importantes, incluso las juzgó bastante secundarias debido al tamaño. Cuando Bob pasó a ver qué ocurría, estaba trabajando en otro lote de gran tamaño y no quería parar el trabajo, porque le había costado mucho preparar la maquinaria. Hasta que Bob lo convenció.

— Maldita sea, Al, lo estamos haciendo exactamente igual que antes. Preparan la maquinaria, comienzan a trabajar en una serie — y venimos nosotros, o cualquier otro, y le hacemos que pare para que empiece otro trabajo. Como antes.

— Bueno, no te pases, y piensa con tranquilidad.

— ¿Y qué hay que pensar?

— Vamos a razonar. ¿Qué es lo que ha pasado?

Bob empieza a hablar en forma de *monótona*, cantilena.

— Las piezas no llegan a la NCX-10 y los operarios se quedan sin trabajar en lo que se supone deberían estar trabajando. Y el motivo es que el material para el cuello de botella se encuentra retenido por una máquina, que no es el cuello de botella, procesando piezas que no están destinadas al cuello de botella.

— Preguntémoslos por qué.

— Pues porque el operario de esta máquina de lo único que se preocupa es de estar trabajando en algo.

— Claro, porque si no alguien como tú vendría y le cantarías las cuarenta.

— Efectivamente, porque de no hacerlo, vendría alguien como tú y me las cantarías a mí — replica Bob.

— Aceptado. Pero el hecho de que Otto ocupase su tiempo no nos ha ayudado a acercarnos más a nuestra meta — le digo.

— ¡Hombre!

— No, no lo ha hecho, Bob. Mira — y señalo las piezas para la NCX-10 —, necesitamos esas piezas y las necesitamos ahora, no mañana. Esas en las que estaba trabajando no las necesitamos en semanas... y puede que nunca. Así que Otto estaba interfiriendo en nuestra capacidad para servir un pedido y ganar dinero.

— Sí, pero él no lo sabía.

— Ahí está. No lo sabía. Otto no sabe diferenciar qué partida de piezas es importante y cuál no lo es. ¿Y por qué no?

— Porque nadie se lo ha enseñado.

— Hasta que tú te acercaste. Pero tú no puedes estar en todas partes, y esto va a ocurrir una y otra vez. Así que habrá que encontrar la forma de hacer saber a cada uno en esta fábrica qué piezas son importantes y cuáles no.

— ¿Algún tipo de sistema de comunicación?

— Exacto. Vamos a ponernos a trabajar en ello inmediatamente — digo —. Pero antes, hay que asegurarse de que el personal de los dos cuellos de botella ha entendido claramente que tiene que mantenerse trabajando en algunos de los pedidos con prioridad, y que no se pare otra vez por falta de piezas.

Bob tiene unas últimas palabras con Otto para cerciorarse de que ha entendido bien las órdenes y luego nos dirigimos a los cuellos de botella.

De vuelta a la oficina, leo la preocupación de lo sucedido en la cara de Bob.

— ¿Qué pasa? No pareces muy convencido con todo esto.

— Me preocupa que volvamos a tener que interrumpir las operaciones una y otra vez.

— Es necesario, si queremos que los cuellos de botella no estén parados.

— Pero, ¿qué ocurrirá con nuestros costes en los recursos restantes, que son el noventa y ocho por ciento de los instalados?

— Eso no me preocupa por el momento. Yo creo que has actuado bien antes.

— Tal vez. Pero he tenido que saltarme todas las normas habituales.

— Entonces es que había que saltárselas. Puede que ni siquiera fuesen las reglas adecuadas.

Recuerda lo que nos ha pasado siempre. ¿Cuántas veces hemos tenido que interrumpir la producción en alguna etapa del proceso porque recibimos presiones para agilizar algún pedido urgente? La diferencia es que, ahora, nos estamos adelantando a las presiones externas. Hay que tener confianza. Bob asiente, pero sé que sólo confía en los resultados. Si he de ser sincero, a mí me ocurre lo mismo. Algunos días después, a las ocho de la mañana del viernes, en la entrada del primer turno, estoy en la cafetería, con Donovan, observando al personal. Tras los errores anteriores, he pensado que cuanto más sepa la gente sobre los cuellos de botella y lo importantes que son, mejor nos irá. Vamos a tener reuniones de quince minutos con el personal. Lo volveré a hacer por la tarde, con el segundo turno, y de noche, con los del tercero. Cuando han llegado todos, empiezo a hablarles.

— Todos ustedes saben que la fábrica está pasando en los últimos tiempos por un momento difícil. Lo que ya no saben es que vamos a empezar a cambiar esa situación. Hemos convocado la reunión para explicarles un nuevo sistema, con el que creemos que se va a aumentar la productividad de la fábrica. En los próximos minutos voy a darles algunos datos sobre las circunstancias que nos obligaron a replantearnos la situación. Bob Donovan les explicará a continuación cómo funciona el nuevo sistema.

Quince minutos no dan para mucho, pero intentamos aclararles las ideas recurriendo a la analogía de



un reloj de arena. Les explico brevemente lo que son cuellos de botella, y por qué tienen prioridad las piezas destinadas a la NCX-10 y al tratamiento térmico. El resto lo publicaremos en unas circulares que recogerán periódicamente los progresos que haga la fábrica.

Donovan les habla sobre qué materiales tendrán prioridad sobre otros, para que todo el mundo sepa sobre qué ponerse a trabajar.

— A partir de hoy, todas las piezas a procesar irán marcadas con unas señales de color — Donovan levanta la mano enseñando algunas—. Una pieza con una etiqueta roja significa que tendrá prioridad uno, porque va a parar a uno de los cuellos de botella. En cuanto una de estas piezas llegue a su puesto de trabajo, habrá que Ponerse a trabajar sobre ella inmediatamente.

Bob explica lo que significa «inmediatamente». Si el trabajador está ocupado, en esos momentos, con un lote, puede seguir,

siempre y cuando no tarde más de media hora en acabarlo. En cualquier caso, no ha de pasar nunca más de una hora antes de que la pieza marcada con etiqueta roja comience a ser procesada.

— Si están preparando la maquinaria para un trabajo, habrá que interrumpir inmediatamente los preparativos y ponerse con las señaladas en rojo. Una vez acabadas las piezas del cuello de botella, se podrá seguir con la anterior ocupación.

— El segundo color es el verde. Las piezas marcadas en rojo tendrán siempre prioridad sobre las marcadas en verde. La elección siempre se hará en favor del rojo y se trabajará sobre las verdes cuando no haya ninguna en rojo esperando — continúa Bob su exposición.

— Con esto queda explicado el sistema de prioridades por colores. ¿Pero qué ocurre si se encuentran con dos remesas de piezas marcadas con el mismo color? En cada etiqueta vendrán impresos números. Siempre se empezará a trabajar con los números más bajos.

Donovan termina de explicar algunos detalles y contesta varias preguntas. Después de lo cual, intervengo para concluir la reunión.

— Ha sido idea mía la de convocarlos a todos al mismo tiempo, porque quería que todos oyesen las mismas cosas en el mismo momento. Sé que hace bastante que no escuchan noticias agradables sobre la marcha de la fábrica. Esta reunión ha sido para que entiendan las circunstancias en las que nos movemos y para decirles que hemos empezado a cambiar las cosas. El futuro de la fábrica, y la seguridad de sus puestos de trabajo, dependerá de que consigamos nuevamente ganar dinero. Su ayuda más valiosa será trabajar con nosotros, trabajar todos juntos para hacer que la fábrica siga funcionando.

Esa misma tarde, recibo una llamada en mi oficina.

— Hola, soy O'Donnell. Puede seguir adelante con sus nuevas disposiciones sobre los descansos. El sindicato no le pondrá dificultades.

Inmediatamente le comunico las buenas noticias a Donovan. Y con estas pequeñas victorias concluye la semana.

A las siete y veintinueve del sábado aparco mi Buick, recién lavado, pulido y abrillantado, delante de la entrada de la casa de

los Barnett. Recojo el ramo de flores del asiento y me apeo. Cruzo el cuidado césped embutido en mi magnífico traje nuevo, y a las siete y media exactas llamo al timbre de la puerta. Julie me abre.

— ¡Ah!, sí que te has puesto guapo.

— Tú también estás preciosa.

Dentro paso unos tensos minutos de conversación con los padres. El me pregunta por la marcha de la fábrica. Le explico que parece que estamos en el camino de la recuperación y le hablo del nuevo sistema de prioridades, de la NCX-10 y el tratamiento térmico. Los Barnett me miran sin pestañear.

— ¿Qué tal si nos vamos? — sugiere Julie. Intento una ocurrencia graciosa con la madre.

— No se preocupe, señora, le traeré a su hija antes de las diez.

— Eso espero. Estaremos aguardándola levantados.

- Ahí los tienes — dice Ralph.
- No está mal — dice Stacey.
- Cómo que no está mal, Stacey. Está muy bien — rectifica malhumorado Bob.
- Algo tenemos que hacer bien — comenta con gracia Stacey. Y yo pongo la nota pesimista:
- Sí, pero no es suficiente.

Ha transcurrido una semana. Nos encontramos reunidos junto a un terminal de ordenador en la sala de conferencias. Ralph nos acaba de entregar un extracto de la lista de pedidos retrasados que ya han sido servidos.

— ¿Que no es suficiente? Pero, por lo menos, es un progreso — insiste Stacey—. Conseguimos servir doce pedidos la pasada semana. Para esta fábrica no está nada mal. Y, además, fueron los doce pedidos más atrasados.

— A propósito, el mayor atraso que registramos ahora es de cuarenta y cuatro días y, como recordarás, el anterior era de cincuenta y ocho días — añade Ralph.

— ¡Es cierto! — dice Donovan.

Su entusiasmo está justificado, en buena parte. El nuevo sistema de etiquetar las remesas según su prioridad y destino ha funcionado magníficamente. Los cuellos de botella reciben las piezas a tiempo. De hecho, las pilas de inventario frente a ellos han crecido. Las piezas etiquetadas en rojo han ido llegando rápidamente al montaje, siguiendo la ruta de los cuellos de botella. Hemos organizado una especie de «carril rápido» por toda la fábrica, por el que circulan las piezas de los cuellos de botella. Los controles de calidad establecidos antes de los cuellos de botella han descubierto que un 5 por 100 de las piezas destinadas a la NCX-10 y un 7 por 100 de las que reciben tratamiento térmico no satisfacen los requisitos mínimos de calidad. De no varía esos porcentajes en el futuro, el tiempo ahorrado en procesar esas piezas defectuosas se traducirá en ingresos adicionales.

Hemos aplicado, igualmente, la nueva política de mantener funcionando los cuellos de botella durante los descansos. No estamos seguros de cuánto hemos ganado con esta medida, porque antes tampoco sabíamos cuánto estábamos perdiendo. Por lo menos, sabemos que ahora lo que hacemos es adecuado. Sin embargo, he oído que, de vez en cuando, la NCX-10 se encuentra parada. Donovan está trabajando en ese tema.

La combinación de todas esas medidas nos ha permitido servir los pedidos más urgentes y algunos más. Por encima, desde luego, de lo que venía siendo normal. De todas formas, no vamos lo deprisa que necesitamos. Hace unas semanas cojeábamos, ahora caminamos, pero necesitamos correr.

— Escuchad. Hemos dado algunos pasos en la dirección correcta. Pero ahora necesitamos acelerar el proceso. Está muy bien que hayamos conseguido servir doce pedidos atrasados la pasada semana, pero todavía tenemos un montón más. Lo estamos haciendo bien, pero no deberíamos tener ningún pedido retrasado.

Se apartan del terminal de ordenador y se acercan a la mesa en la que estoy sentado. Bob Donovan me explica algunos ajustes que quiere introducir en el sistema para perfeccionarlo.

— Lo que me propones está bien, pero no es suficiente. ¿Has pensado en las otras sugerencias que nos hizo Jonah?

— Pues las estamos considerando.

— Quiero, para nuestra reunión del miércoles, contar con algunas sugerencias sobre la forma en que podemos descargar el trabajo de los cuellos de botella.

Bob asiente, pero sin decir palabra.

— ¿Podremos contar con ellas?

— Cueste lo que cueste.

Por la tarde tengo otra reunión, en mi oficina, con el director de control de calidad, Elroy Langston, y Bárbara Penn, que se encarga de las comunicaciones a los empleados. Bárbara está redactando las circulares en las que explicamos las circunstancias y las razones de los cambios que están teniendo lugar en la fábrica. La semana pasada repartimos la primera de las hojas. Les he llamado porque quiero que trabajen en un nuevo plan juntos.

Las piezas que salen de un cuello de botella se asemejan, frecuentemente, a las que entran, y sólo un ojo de experto puede diferenciarlas tras un examen cuidadoso. La cuestión es cómo enseñarle a un trabajador a que las distinga, para que trate con sumo cuidado a las que ya han sido procesadas por un cuello de botella, y aumentar, de este modo, el número de piezas que lleguen, no defectuosas, al final del proceso. Langston y Penn me van a ofrecer algunas sugerencias.

Primero habla Penn.

— Con el etiquetado en rojo sabemos qué piezas están en el circuito de los cuellos de botella. Ahora lo que necesitamos es una forma sencilla de indicarle al trabajador aquéllas que tienen que tratar como si fueran de oro.

— Esa es una comparación muy apropiada — le digo.

— Entonces, podríamos señalar con una cinta dorada las etiquetas de aquellas piezas ya procesadas por un cuello de botella y que indicasen al obrero que las tiene que tratar como si fueran oro. Por mi parte, lanzaría una campaña de información sobre el significado de la cinta, a través del tablón de anuncios de la fábrica, de una circular que sería leída por los encargados o, incluso, con carteles colgados en la nave.

— Me parece una buena idea, si la colocación de la cinta no entorpece la producción.

Langston interviene:

— Creo poder encontrar alguna forma para que no se interfiera el proceso.

— Estupendo. Otra preocupación que tengo es que todo esto no se limite a ser una campaña de comunicación.

— Entiendo — afirma Ralph — . Actualmente estamos procediendo a un estudio sistemático para identificar las causas que provocan problemas de calidad en los cuellos de botella y las piezas que procesan. Eso requerirá algún tiempo. Por el momento, hemos dispuesto que se aumente la precisión de los procedimientos actuales, mediante una doble revisión en todo el circuito de cuellos de botella. Les pido que actúen con la máxima celeridad y que me mantengan informado de los resultados.

— Han hecho un buen trabajo. Por cierto, Roy, pensé que Bob Donovan estaría presente en esta reunión.

— Bueno, es un hombre muy ocupado últimamente. Pero yo me encargo de ponerle al corriente de lo que hemos hablado.

En ese momento suena el teléfono. Lo descuelgo con una mano, mientras despido a Langston y Penn con la otra.

— Hola, soy Donovan.

— Ya es tarde para que te excuses. ¿No sabes que te acabas de perder una reunión?

No parece inmutarse.

— Al, ¡si vieras lo que te voy a enseñar! ¿Tienes tiempo para un pequeño paseo?

— Supongo que sí. ¿Puedes decirme de qué se trata?

— Pues... mejor te lo digo cuando vengas. Estamos en el muelle de aprovisionamiento.

Cuando llego allí veo a Bob haciéndome señales con los brazos, como si temiera que no fuese a verle. Algo imposible. Arrimado al muelle hay un camión descubierto y, en medio del remolque, un gran objeto cubierto por una lona fuertemente atada. En este momento, dos obreros proceden a descargarlo con una grúa. Bob forma una bocina con las manos y les grita:

¡Mucho cuidado!

El objeto se mece pesadamente mientras lo alzan por los aires. La grúa termina depositándolo sobre el suelo de cemento. Los trabajadores sueltan las cadenas de la grúa y empiezan a soltar las cuerdas, ayudados afanosamente por Bob, que no puede aguantar su ansiedad. Luego coge la lona y tira de ella de un golpe.

— ¡Tachán! — y retrocede, señalando una de las más vetustas piezas de maquinaria que me ha tocado ver.

— ¿Qué demonios es esto?

— Es una Zmegma.

Con un trapo empieza a quitar parte de la mugre.

— Ya no las fabrican así. — Me alegro de oírlo.

— Al, la Zmegma es justo la máquina que necesitamos.

— Pues esa cosa tiene pinta de haber sido el no va más, pero en 1942. ¿Y cómo va a sernos útil? — pregunto.

— Bueno, tengo que admitir que no se puede comparar con la NCX-10. Pero con la Zmegma, una de las Screwmeisters de allá y señala con el dedo a lo lejos— y aquella máquina de la esquina todas juntas pueden hacer lo que la NCX-10.

Observo con ojos sorprendidos las máquinas que me ha indicado Bob y me acerco a la Zmegma para un reconocimiento más directo.

— Así que ésta es una de las máquinas de las que nos desprendimos, según contaste a Jonah, para hacer sitio al almacén.

— Eso es.

— Es toda una antigüedad. Como esas otras. ¿Estás seguro de que no afectará a la calidad?

— Bueno, no es un equipo automático. Debido al factor humano, tendremos que desechar cierto número de piezas, pero si quieres un aumento rápido de capacidad, ésta es la respuesta.

Sonrío.

— Creo que cada vez la veo más bonita. ¿Dónde conseguiste localizarla?

— Esta mañana llamé a un colega en nuestra fábrica de South End. Me contó que todavía tenía un par de ellas arrinconadas y que no le importaría desprenderse de una. Así que me fui con uno de los muchachos de mantenimiento a echarle un vistazo.

— ¿Qué os ha costado?

— La tarifa normal de transporte. El amigo de South End me dijo que nos la llevaríamos por las buenas y él la ha dado de baja como chatarra. Le resultaba más barato ahorrarse el papeleo de vendérsela.

— ¿Y sigue funcionando?

— Funcionaba antes de traerla. Vamos a comprobarlo ahora. El hombre de mantenimiento conecta el cable a un enchufe situado en una columna de hierro. Bob aprieta el botón del encendido y al principio no se oye nada. Luego se aprecia un lento rumor que aumenta poco a poco, sonando desde las entrañas del viejo armatoste. Las paletas del ventilador escupen una nube de polvo. Bob se vuelve hacia mí con una muda sonrisa en su ancho rostro.

— Creo que lo logramos.

## 22

La lluvia golpea los cristales de mi oficina. A mediados de semana y con uno de esos «boletines de productividad», que tan feliz parecen hacer a Hilton Smyth, como tarea de la jornada sobre mi mesa, es inevitable que el mundo aparezca ante mis ojos como una aventura gris y borrosa. Mis ojos recorren una y otra vez la primera página, pero no sé cuál es el mensaje de esos párrafos que ahora se me antojan absurdos. Mi mente está lejos, preocupada por la situación con mi mujer.

La «cita» del sábado con Julie no estuvo nada mal. No hubo nada especial y, sin embargo, todo fue agradable. La llevé al cine, comimos algo y, de vuelta a la casa de sus padres, dimos un largo paseo por el parque que tuvo, para mí, un efecto sorprendente. Por un momento, volvieron a mí las inseguridades y las angustias de mis tiempos de escolar, pero pronto desaparecieron, dejando paso a una sensación plácida, casi relajante, de estar en compañía de mi mujer. Bajo el porche nos quedamos charlando largamente, a pesar de que ya eran las dos y media de la madrugada cuando llegamos, y solamente nos interrumpimos cuando su padre dio la luz del porche. Lo habíamos pasado bien.

Tanto en aquella cita como en nuestros posteriores encuentros, uno de ellos en un restaurante, ha existido como un acuerdo tácito para no hablar de matrimonio o divorcio. Únicamente una vez salió el tema, y de modo indirecto. Fue un relámpago doloroso, porque al tratar de la situación de los niños durante las vacaciones, de pronto me vi acosándola para obtener algunas respuestas todavía

pendientes. Renació en mi interior el viejo síndrome de las discusiones y se reprodujo la tensión, aunque, afortunadamente, fui capaz de dejarlo y recuperar la armonía.

Nos encontramos en una especie de extraño limbo. Es, en realidad, una vuelta a aquellos días, casi olvidados, de antes de casarnos

y sentar la cabeza... Seguramente, sólo unos momentos de calma en una tormenta que sigue acechando su oportunidad.

Unos golpes suaves en la puerta interrumpen mi meditación. Fran, asomada en el quicio, me devuelve a eso que llamamos el mundo real.

— Fuera está esperando Ted Spencer. Dice que necesita hablar con usted.

— ¿Sobre?

Cierra la puerta y se acerca rápidamente hasta la mesa para susurrarme.

— No me lo ha dicho, pero he oído, de buena tinta, que tuvo un altercado con Ralph Nakamura hace cosa de una hora.

— ¡Ah!, ya veo. Dígale que entre, y gracias por el aviso. Inmediatamente entra Ted Spencer. Parece desencajado. Le pregunto cómo van las cosas en la sección de tratamiento térmico.

— Al, me tiene que quitar al listillo de informática de encima.

— ¿Se refiere a Ralph? ¿Qué ha pasado?

— Intenta convertirme en una especie de contable. Primero me ha estado haciendo toda una serie de estúpidas preguntas, y ahora quiere que lleve un registro de todo lo que pasa en la sección.

— ¿Qué tipo de registros?

— No sé... Un informe detallado de todo lo que entra y sale de los hornos. El tiempo que tenemos las piezas dentro, el tiempo que tardamos en sacarlas, el que transcurre entre hornada y hornada. Cosas así. Y yo estoy ya bastante ocupado con el trabajo como para preocuparme ahora de eso. Además del tratamiento térmico, tengo que ocuparme de otras tres secciones, ¿sabe?

— ¿Y todo eso para qué lo quiere?

— Y yo que sé. Tenemos ya suficientes papeles como para satisfacer al más exigente. Para mí que a Ralph le van los juegucitos con los números. Si él tiene tiempo para eso, pues allá películas, pero yo me tengo que preocupar de la productividad de mi sección.

— De acuerdo, ya le he escuchado. Ahora veré qué está pasando.

— ¿Lo va a mantener apartado de mi área?

— Ya se enterará, Ted.

En cuanto se ha marchado, le pido a Fran que me localice a Ralph Nakamura. Lo extraño del asunto es que Ralph no es

precisamente un hombre difícil. Pero parece que ha conseguido sacar de quicio a Ted.

— ¿Querías verme?

— Así es. Pasa y siéntate, Ralph. Se sienta delante de mi mesa.

— A ver, cuéntame cómo has conseguido fundirle los plomos a Ted Spencer.

Ralph mira al techo con un gesto de resignación.

— Me he limitado a pedirle que lleve un registro preciso de los tiempos de hornada. Creí que era una petición sencilla.

— ¿Y qué es lo que te llevó a requerirle esos registros?

— Tenía un par de razones. Una, que tengo la impresión de que los datos que tenemos sobre tratamiento térmico son bastante incompletos. Pensé, por tanto, que sería útil tener estadísticas puestas al día.

— ¿Qué te hace pensar que nuestros datos son tan inexactos?

— El otro día me dio no sé qué en la nariz, cuando empecé a repasar los envíos hechos durante la última semana. Hice unos cálculos de cuántos pedidos podíamos servir de acuerdo a lo que producen los cuellos de botella. Deberíamos hacer de dieciocho a veinte envíos, no doce. En un primer momento pensé que me había equivocado con los números, que eran demasiado diferentes de la realidad. Pero después de repasar todo dos veces, no había un solo error. Y entonces vi que las previsiones se cumplían bastante bien con la NCX-10, pero en el tratamiento térmico había grandes

diferencias.

— Esto te llevó a pensar que había un error en los datos.

— Exacto. Y me fui a ver a Spencer. Y...

— ¿Y qué?

— Que observé algunos detalles curiosos. Para empezar, me encontré con un Ted Spencer bastante cerrado a mis preguntas. Por tanto, terminé por pedirle que me dijese cuánto tardarían en salir las piezas que se estaban calentando, en esos momentos, en el horno. Para ver si se retrasaban mucho con respecto a la media estándar. Ted me dijo que estarían listas sobre las tres de la tarde. Así que me fui de allí para volver a esa hora. Pero a las tres de la tarde no había una sola persona en el horno. Esperé diez minutos y me fui a buscar a Ted. El me explicó que, en esos momentos, no tenía personal auxiliar, porque lo había ocupado en no sé qué otra

tarea, pero que las piezas serían retiradas dentro de nada. Me olvidé del tema, pero a punto de irme para casa, sobre las cinco y media, pensé en pasarme para averiguar qué había sucedido finalmente con el horno. ¡Y las piezas seguían aún allí dentro!

— ¿Seguían dentro, dos horas y media después de que *podían* haber sido sacadas?

— Eso es lo que he dicho. Así que me fui a ver a Sammy, el encargado del segundo turno, para preguntarle qué estaba pasando. Me habló de que andaba escaso de mano de obra esa noche y que se preocuparía del tema algo después. Decía que no les vendría mal a las piezas un poco más de calor. Mientras estuvimos hablando, se preocupó de apagar los quemadores. Más tarde descubrí que las piezas no fueron retiradas hasta las ocho de la noche. Yo no tenía intención de crear problemas, pero pensé que saber el tiempo correcto de cada hornada nos ayudaría a realizar previsiones más acertadas. Además, pregunté a algunos operarios y me dijeron que ese tipo de demoras se producían con bastante regularidad en el tratamiento térmico.

— Ralph, y hablo completamente en serio, quiero que tomes todos los datos que necesites. No te preocupes más por Ted Spencer. ¡Ah!, y lo mismo en la NCX-10.

— Pues me gustaría, pero es un trabajo bastante rutinario. Por eso quería que Ted y los otros cronometrasen.

— De acuerdo, nos preocuparemos de ello. Y gracias.

— No hay de qué.

— A propósito, ¿cuál fue la otra razón? Antes mencionaste dos razones para pedirle los datos.

— Bueno, no me parece que sea tan importante.

— De todas formas. Me gustaría saberla.

— Pues se me ocurrió que, ... no sé si en realidad podría funcionar la idea, pero se me ocurrió que podríamos utilizar los cuellos de botella para conocer por adelantado la fecha de entrega de un pedido. Me quedo pensando en esa posibilidad.

— Parece bastante interesante. Ponme al tanto de lo que se te vaya ocurriendo al respecto.

Me ha molestado bastante lo descubierto por Ralph en el tratamiento térmico. He hecho venir a Bob Donovan y le he echado

un severo rapapolvos por no saber lo que ocurre en la zona bajo su responsabilidad. Intenta explicarse.

— Al, lo que ocurre es que los chicos se quedan mano sobre mano mientras esperan que se cuezan las piezas. Cuando tienes el maldito horno cargado, lo único que te queda es esperar seis, ocho o las horas que sean. ¿Qué quieres, que se pongan a dar palmadas?

— Me importa un comino lo que hagan entre tanto, siempre que carguen y descarguen los hornos sin pérdida de tiempo. Podríamos haber hecho otra hornada en las cinco horas que tus chicos estuvieron ocupados en no sé qué tarea.

— De acuerdo. ¿Qué te parece, entonces, si pasamos a la gente a otras secciones, mientras se cuecen las piezas, pero la recuperamos en cuanto se haya cumplido... ?

— Nada de eso. Puede que funcione los primeros días, lo que dure la novedad, y luego de vuelta a las andadas. Quiero gente al pie de los hornos, lista para cargar y descargar las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana. Y lo primero que quiero que hagas es asignar encargados que se

responsabilicen constantemente de la sección. Y avisa a Ted Spencer que la próxima vez que le vea será mejor que sepa lo que está ocurriendo en el tratamiento térmico, o le daré una patada en el trasero.

— Sabrás que eso nos va a costar dos o tres hombres más por turno.

— Y tú pareces olvidar lo que nos cuesta cada hora que perdemos en un cuello de botella.

— Está bien, llevas razón. Te diré que lo que Ralph ha descubierto en los hornos, me lo he encontrado yo en la NCX-10 igualmente.

— ¿Qué es lo que pasa allí?

Bob empieza a explicarme que la NCX-10 permanece parada, de hecho, como una media hora en cada serie. No se trata de descansos. En ese sentido no hay problemas. Si toca almorzar cuando la NCX-10 se encuentra en plena preparación, los chicos de servicio siguen con el trabajo hasta terminar la operación. O, si es muy larga la preparación, se turnan. Pero cuando la máquina completa una serie, digamos a media tarde, y no hay nadie, se queda parada hasta que alguno se acerca a ver. El personal de preparaciones, por lo visto, está atendiendo, entre tanto, a otras máquinas que no son cuellos de botella.

— Entonces quiero que tomes las mismas medidas con la NCX-10 que las que te he dicho para los hornos. Coge a un maquinista y a un ayudante y los pones, permanentemente, con la NCX-10. En cuanto pare, que se pongan inmediatamente con ella.

— Pero date cuenta de lo que va a pasar. Parecerá que hemos aumentado los costes de mano de obra por pieza procesada en la NCX-10 o en los hornos — dice Bob.

— Cada cosa a su tiempo, Bob.

A la mañana siguiente, Bob se presenta a la reunión del equipo con cuatro propuestas. Dos de ellas tienen que ver con nuestra conversación de ayer: poner permanentemente un maquinista y un ayudante con la NCX-10, y un encargado y dos operarios en los hornos. Las otras dos recomendaciones se refieren a descargar de trabajo a nuestros dos cuellos de botella. Por un lado, se pondría en marcha la Zmegma y otras dos máquinas viejas, lo que nos permitiría aumentar en un 18 por 100 la producción de piezas como las trabajadas por la NCX-10, sólo con tenerlas funcionando durante un turno. La cuarta propuesta recomienda retirar algunas piezas de la cola de espera para los hornos y encargar fuera el tratamiento térmico.

Lou no ofrece oposición en lo fundamental, pero sale con alguna duda:

— Sabiendo lo que sabemos, estamos cargados de razón en aumentar el personal en los cuellos de botella, si con eso incrementamos la facturación. Pero la pregunta es saber de dónde vamos a sacarlo. Bob sugiere que se contrate a alguno de los despedidos.

— Imposible. La división ha establecido una congelación de nuevas contrataciones y habría que pedir permiso.

— Entonces, coger gente de la fábrica que sepa hacer ese trabajo — señala Stacey.

— ¿Te refieres a buscarla en otras secciones? — pregunta Bob.

— Eso es — digo —, traer refuerzos de las secciones que no son cuellos de botella y que podemos dar por sentado que tienen exceso de personal.

Bob analiza las propuestas y hace ver que no será difícil encontrar ayudantes para el tratamiento térmico. Podemos contar con algunos viejos mecánicos que no fueron despedidos y que, seguramente, recordarán cómo manejar la Zmegma y las otras dos máquinas. No obstante, le preocupa la designación permanente de dos personas para la NCX-10.

— ¿Quién se va a encargar de preparar las otras máquinas?

— Los ayudantes de esas máquinas saben bastante para preparar su propio equipo.

— Podríamos intentar esa solución — continúa Bob —, pero corremos el riesgo de que se convierta en cuello de botella lo que ahora no lo es.

Lo importante es mantener el flujo en los puntos en los que ahora se estanca la producción. Si en alguna otra parte no pudiéramos mantener el flujo, le devolveríamos el personal y lo buscaríamos en otro sitio y si, aún, tenemos problemas, solicitaremos en la división que se permitan horas extras o nuevas contrataciones.

Bob se muestra de acuerdo y Lou otorga, asimismo, sus bendiciones.

— De acuerdo entonces — me animo—. Y asegúrate Bob de que la gente que escojas sea la mejor. Son los únicos que deben estar en nuestros cuellos de botella.

Y así se hace.

Un equipo de dos personas es asignado para los cambios en la NCX-10. La Zmegma y las otras dos máquinas comienzan a funcionar. Parte del exceso de trabajo de tratamiento térmico se envía fuera. Se forma un turno de dos operarios para que carguen y descarguen permanentemente nuestros hornos. Donovan corre de una unidad a otra asegurándose de que el tratamiento térmico no deja de estar atendido por un encargado.

Un encargado que, ciertamente, no puede sentirse muy entusiasmado con una labor que, al menos en apariencia, resulta tan poco importante como para contar tan sólo con dos hombres. El puesto no es una golosina y recorro a reforzarlo psicológicamente mediante mi aparición personal en cada uno de los turnos. Dejo caer, de manera bastante directa, que habrá una importante recompensa para quienes consigan un aumento de la producción de piezas tratadas en los hornos.

Poco después, suceden algunas cosas sorprendentes. Descubro que, en los registros de la semana, el tercer turno supera a los otros, nada menos que en un 10 por 100 de piezas tratadas en los hornos. El encargado es Mike Haley, un titán negro cuyos bíceps parecen siempre a punto de reventar las mangas de su camisa. Naturalmente, me acerco esa misma noche para enterarme de cómo se realiza la proeza. La escena es ciertamente inusual. Los dos ayudantes no están esperando tranquilamente, como siempre, a que llegue el momento de cargar los hornos, sino que se afanan en colocar cuidadosamente las piezas frente a ellos.

Mike me explica lo que hacen con una sencillez que sólo ahora, retrospectivamente, parece una forma de actuar llena de lógica.

— Estamos preparando la carga del horno — me dice el encargado— con todas las piezas que se tratan a la misma temperatura.

— Entonces, ¿lo que usted está haciendo es partir y superponer lotes?

— Sí, aunque se supone que no hay que hacerlo. Pero usted necesita que el trabajo se realice cuanto antes, ¿no?

— Desde luego. ¡Pero es que hay un orden de prioridades!

— Y nosotros lo respetamos. Venga aquí que se lo enseñe. Mike me conduce hasta una vieja mesa cerca de los paneles de control donde tiene la lista de pedidos ordenada por prioridades.

— Por ejemplo, el pedido veintidós. Necesitamos cincuenta RB-11 de alta resistencia. Esas piezas se someten a mil doscientos grados. Pero, con cincuenta no llenamos el horno. Y ¿qué tenemos más abajo? El pedido treinta y uno, que lleva trescientos anillos de retención, que también reciben un tratamiento a mil doscientos grados.

— Así que usted completa la carga con todos los anillos que le entren.

— Eso es. Para eso seleccionamos y apilamos previamente las piezas y las tenemos listas para cargar el horno.

— ¡Así se piensa Mike!

— Bueno, podríamos aumentar más el rendimiento si tuviese a alguien que escuchase un par de ideas.

— ¿Qué es lo que se le ha ocurrido?

— Pues... ahora tardamos como una hora en cargar y descargar el horno, ya sea a mano o con una grúa. Podríamos reducir el tiempo, hasta unos minutos, si tuviésemos un sistema mejor.

Señala los hornos.

— Como ve, cada horno tiene una plataforma que va montada sobre cojinetes para que se pueda meter y sacar dentro. Si

consiguiésemos una plancha de acero, y con alguna ayuda de ingeniería, podríamos hacer plataformas intercambiables. O sea, que podríamos cargar por adelantado una hornada, y cuando sacásemos la que ya está terminada, la sustituiríamos por la nueva con una grúa. Nos ahorraría unas cuantas horas al día,



lo que significa una hornada extra a la semana.

— Mike, quiero que se tome la noche de mañana libre. Ya encontraré otro encargado que le reemplace.

— Por mí, encantado. ¿Puedo preguntar por qué?

— Porque pasado mañana le quiero trabajando en el turno de mañana. Voy a decir a Donovan que le ponga con un ingeniero para que me desarrollen esa idea suya. Espero que podamos aplicar el invento inmediatamente. ¡Ah!, y continúe dándole así a la cabeza. Necesitamos ideas como esas.

A la mañana siguiente Donovan aparece por la oficina.

— Muy buenas, Al.

— ¿Qué hay? ¿Viste la nota que te dejé sobre Haley?

— Ya se están ocupando de eso.

— Bien. Y asegúrate que le subimos el salario, en cuanto se termine la congelación.

— Entendido.

Una sonrisa le llena la cara, mientras se apoya en el vano de la puerta.

— ¿Hay algo más?

— Buenas noticias.

— ¿Cómo de buenas?

— ¿Recuerdas cuando Jonah nos preguntó si estábamos seguros de que todas las piezas que recibían tratamiento térmico lo necesitaban? Pues acabo de descubrir que, en tres casos, no fue ingeniería quien recomendó el proceso, sino nosotros.

— A ver, explícate.

Bob me cuenta que, hace cinco años, a unos cabezas cuadradas se les ocurrió subir el rendimiento de determinadas máquinas, aumentando el espesor del cepillado en cada pasada, con *lo* que el material se fragilizaba y se hizo necesario un tratamiento térmico.

— El resultado fue que lograron mayor rendimiento en unas máquinas que no eran cuellos de botella. Tenemos suficiente capacidad en esas máquinas *como* para disminuir su velocidad, y de esa forma nos ahorramos hasta un treinta por ciento de piezas en el tratamiento térmico.

— Eso es fantástico. Pero, ¿no pondrá pegas ingeniería?

— Ahí está lo bonito del asunto. Fuimos nosotros los que introdujimos el cambio hace cinco años.

— Por tanto, al ser nuestra decisión tenemos capacidad para retirarla igualmente.

— Exacto. No necesitamos ninguna orden de ingeniería. Bob se marcha con mi enhorabuena y la recomendación de

aplicar los cambios cuanto antes. Me resulta increíble pensar que estamos *reduciendo* los rendimientos en algunas operaciones y, al mismo tiempo, aumentando la productividad de la fábrica. En el consejo de administración no se lo podrían creer.

## 23

Es viernes por la tarde. Estoy inclinado sobre la mesa y embebido en el trabajo. Me llega el confuso rumor de quienes dejan el primer turno, congestionando las salidas de la fábrica. De pronto, por la puerta entreabierta de mi despacho... ¡BAM! Algo golpea el techo, desprendiendo partículas de yeso. Me palpo el cuerpo esperando, quizá, encontrar sangre. Veo un tapón de botella de champán rodando por la moqueta.

Mis «agresores» revientan en carcajadas cuando entran en el despacho, como una invasión de alegría. Están ahí Stacey, Bob, Fran, Ralph, un par de secretarias y todo un enjambre de gente, además del «fusilero» Donovan, que es quien me ha disparado el corcho mortal. Incluso Lou se ha unido a la fiesta. En mi mano, levantada para pedir explicaciones, aparece un vaso de plástico que el vino espumoso desborda al instante.

— ¿Se puede saber qué se celebra?

— Te lo diré — me asegura Bob — en cuanto todo el mundo tenga algo con qué brindar.

Siguen los descorchos y, en medio de la algarabía, Bob grita:

— ¡Por el nuevo récord de la fábrica, que ha superado este mes todas las marcas de salidas de pedidos! Lou acaba de entregarnos los resultados. Bob se pone radiante para darnos las estadísticas: — Hasta hoy, esta fábrica había conseguido servir la cifra de treinta y un pedidos al mes, por valor de dos millones de dólares. ¡Este mes hemos servido cincuenta y siete pedidos, por tres millones de dólares!

Aplausos.

— No es sólo ese récord — recoge Stacey la antorcha del entusiasmo colectivo—. Acabo de comprobar personalmente, y tengo el gusto de comunicarlo, que hemos hecho bajar en un doce por ciento el inventario con respecto al mes pasado.

— Bien, eso merece otro trago —reconozco—. ¡Para que sigamos ganando dinero!

Nadie parece tener inconveniente en ganar dinero porque todos los vasos se alzan y se apuran al conjuro de mi brindis. Reina el buen humor.

— Mmmmm..., las burbujas de este brebaje son puro gas industrial —se lamenta Stacey.

— ¡Qué elegante es la señora! —replica Ralph—. Bob, ¿te preocupaste tú en persona de escoger la cosecha?

— Sigue bebiendo —bromea alguien—, al cabo de varios vasos ya no se nota el sabor.

Por mi parte, bueno o malo, me dispongo a servirme un nuevo sorbo y dejarme ganar por el contento general, cuando Fran llama discretamente mi atención:

— ¿Señor Rogo?

— ¿Sí?

— Bill Peach está al teléfono y quiere hablar con usted. Muevo la cabeza contrariado, preguntándome qué diablos

pasará esta vez. Salgo a contestar la llamada desde el teléfono de Fran.

— ¿Qué hay Bill? ¿En qué te puedo servir?

— Acabo de hablar con Johnny Jons —dice la voz al otro lado del hilo.

Algo así me temía. Me apresuro a coger papel y lápiz para apuntar cuál es el pedido que va a echar por tierra nuestra alegría, pero parece que mi interlocutor se resiste a hablar.

— Bueno, ¿cuál es problema, Bill?

— Ninguno. Por el contrario, Jons estaba muy contento. Una verdadera sorpresa, casi algo tan sorprendente como el taponazo de momentos antes.

— Me ha estado contando —me explica Bill— que has servido últimamente un montón de pedidos que tenías atrasados. Supongo que ha sido un esfuerzo especial de tu parte.

— Sí y no. Hemos estado aplicando ciertas novedades, ¿sabes?

— Es igual. Te he llamado porque siempre te estoy dando la lata cuando las cosas van mal. Ahora que te ha salido algo bien, quería darte las gracias, por mi parte y por la de Jons.

— Muchas gracias a ti, Bill, te agradezco esta llamada.

Mientras Stacey sitúa el coche sobre el camino de entrada a mi casa, le digo:

— Gracias, gracias, gracias y, una vez más, gracias. Eres verdaderamente maravillosa por traerme a casa, y cuando digo verdaderamente, me refiero, de verdad y con toda sinceridad, a que eres maravillosa.

— Ni lo menciones. Me alegro de tener algo que celebrar. Apaga el motor. Las ventanas de mi casa están todas a oscuras,

salvo una pequeña luz en una de ellas. He tenido la precaución de llamar a mi madre para decirle que no iría a cenar. He acertado porque la fiesta en la oficina siguió mucho después de la llamada de Peach. Luego, la mitad del grupo fuimos a cenar por ahí, a tomarnos la última copa. Es la una y media de la madrugada y me siento alegremente bebido.

Por la salud del Buick, he dejado el coche aparcado frente al último bar. Stacey ha tenido la amabilidad de servirnos de chófer a Bob y a mí. Hace varias horas que dejó las copas y se pasó a la soda, lo que la convierte en la única persona responsable del grupo. Acabamos de dejar a Bob en su casa. Con alguna ayudita de nuestra parte, logró traspasar la puerta de la cocina, delante de la que se

quedó pensativo un rato, antes de volverse y desearnos buenas noches. Se supone que por la mañana pedirá a su mujer que nos lleve de nuevo al bar a recoger nuestros coches. Si se acuerda.

Stacey sale del coche y da la vuelta para abrirme mi puerta. Consigo despegarme de la espuma del asiento, no sin trabajo, y mantenerme más o menos erguido sobre mis dos tambaleantes piernas. Al final, termino por apoyarme en el coche.

— Nunca te he visto reír tanto.

— Es que tengo buenos motivos para ello, Stacey.

— Ojalá tuvieses tan buenos ánimos en las reuniones de trabajo.

— Desde hoy proclamo solemnemente que tendré siempre este humor en las reuniones de trabajo.

Sujetándome firmemente por el brazo, Stacey consigue llevarme a la entrada.

— ¿Te apetece una taza de café?

— Gracias, pero ya es bastante tarde.

— ¿Seguro?

— Completamente.

Hurgo en el manojito de llaves y consigo meter la correcta en la cerradura. La puerta se abre, descubriendo el salón en sombras.

— Gracias por esta noche maravillosa. Sí que lo hemos pasado bien, ¿eh?

Y cuando nos estamos dando la mano, tropiezo no sé cómo y los dos caemos rodando cuan largos somos sobre el suelo.

Lo siguiente que recuerdo es a Stacey y a mí, tendidos en el suelo. Por suerte, o por desgracia, pienso ahora, a Stacey le divierte el episodio. Se ríe tanto que le bajan gruesos lagrimones por las mejillas. Y yo empiezo a reírme también. Estamos rodando por el suelo entre carcajadas, cuando se enciende la luz.

— ¡Bastardo!

Miro hacia arriba, deslumhrado por, la repentina claridad. Allí está ella.

— ¡Julie! ¿Qué haces aquí?

Sin responderme, se dirige en tromba a la cocina. Consigo incorporarme y caminar, vacilante, tras ella, cuando se abre la puerta del garaje. Veo su silueta durante medio segundo.

— ¡Julie! ¡Espera un minuto!

Intento ir tras ella. Cuando llego al garaje, está entrando en el coche. Lo cierra con un portazo. Corro zigzagueante, moviendo los brazos. El motor arranca.

— Llevo toda la noche esperándote, aguantando seis horas a tu madre —chilla a través de la ventanilla, ¡y tú llegas borracho perdido con una furcia!

— Que Stacey no es una furcia, es...

Julie sale, marcha atrás, a unas 30 millas por hora, del garaje, rozando el coche de Stacey, y se pierde en la noche. Me quedo quieto en el garaje. Los neumáticos del coche de Julie chirrían en el asfalto. Se ha ido.

A la mañana del día siguiente, sábado, el dolor de cabeza y el mal sabor de boca de la resaca no son las mejores ayudas para consolarme por lo ocurrido con Julie. Haciendo acopio de fuerzas, voy hacia el café que mi madre ya ha preparado en la cocina y allí ella misma me da las noticias.

— Ya sabes que Julie estuvo anoche aquí.

Con la primera taza, me entero de que mi mujer me echaba de menos y decidió darme una sorpresa. Desde luego lo consiguió.

Poco después, llamé a los Barnett, sólo para que Ada me diera la respuesta «de manual» para estos casos: «Julie no quiere hablar nunca más contigo».

Cuando llego el lunes a la oficina, Fran me informa que Stacey ha estado intentado comunicarse conmigo toda la mañana. No acabo de acomodarme en la mesa, cuando Stacey aparece en la puerta.

— Hola, ¿podemos hablar ahora?

— Claro, Stacey, entra.

Parece turbada. Evita mi mirada mientras toma asiento.

— Escucha —le digo— siento lo del viernes pasado.

— No importa. ¿Regresó tu mujer?

— No, que va. Se quedará con sus padres durante algún tiempo.

— ¿Por mi culpa?

— No. Ya teníamos anteriormente algunos problemas.

— ¿De verdad? Pensé que a lo mejor convendría que yo la llamase. Me siento un poco culpable.

— No te preocupes. No tienes ninguna necesidad de llamarla.

— De verdad que quiero hacerlo. ¿Me puedes dar su número? Finalmente, admito que puede ser el remedio. Le dicto el número de los Barnett y Stacey me promete telefonar en el transcurso de la mañana. Pero después, sigue sentada.

— ¿Ocurre algo más?

— Me temo que sí.

— Bien, ¿y qué?

— Me parece que no te va a gustar. Pero estoy bastante segura de lo que voy a decirte.

— Bueno, Stacey, ¿qué ocurre?

— Los cuellos de botella se han extendido.

— ¿Qué quieres decir con que se han extendido? ¿Ha habido epidemia?

— Lo que quiero decir es que han aparecido nuevos cuellos de botella. Permíteme que te lo enseñe. Se acerca a mí con unos cuantos impresos de ordenador en la mano.

— Son listas de piezas que esperan en la sección final de montaje. Repasamos juntos las listas. Como es habitual, las piezas de los cuellos de botella generan carencia en el montaje. Pero, últimamente,

42

también han empezado a faltar piezas de las que no pasan por los cuellos de botella.

— La última semana teníamos que servir un pedido de doscientos DBD-50. Bien, pues de ciento setenta y dos piezas diferentes, nos faltaron diecisiete. Y sólo una de ellas estaba etiquetada en rojo. El resto eran verdes. La pieza en rojo salió del tratamiento térmico el jueves y estaba lista para el viernes. Las otras aún no están listas.

Me echo hacia atrás, mientras me pellizco el puente de la nariz.

— Maldita sea, ¿qué es lo que ocurre ahora? Se suponía que las piezas que pasasen por los cuellos de botella serían siempre las últimas en alcanzar la cadena de montaje. ¿Has comprobado si se ha producido una falta de suministro o algún problema con los proveedores?

— Me temo que no. No ha habido problemas con las compras. Y ninguna de las piezas tiene que ser procesada en el exterior. Definitivamente, el problema es interno. Eso es lo que me lleva a pensar que tenemos nuevos cuellos de botella.

Me levanto de la mesa y me pongo a pasear por el despacho.

— Puede que con el aumento de facturación hayamos cargado la planta hasta tal punto que han surgido más cuellos de botella — sugiere, tímidamente, Stacey.

Sí, es posible que así sea. Después de haber hecho a los cuellos de botella más productivos, nuestra facturación ha subido al mismo tiempo que bajan los pendientes de suministro. Pero ello implica aumentar la demanda sobre las demás unidades de producción. Si tal demanda ha llegado, en algún lugar, a superar el 100 por 100, hemos creado un *nuevo* cuello de botella.

— ¿Vamos a tener, entonces, que recorrer de nuevo todo el proceso en busca de nuevos cuellos de botella? ¡Justo ahora que creía estar saliendo de todo este maldito follón! —exclamo desesperado.

Stacey recoge los impresos de ordenador en silencio. Antes de que se vaya, le digo:

— En fin, quiero que investigues todo lo que puedas al respecto: qué productos se han visto afectados, el proceso que siguen, la frecuencia con que escasean, etc. Por mi parte intentaré ponerme en contacto con Jonah, a ver qué le parece este imprevisto.

De pie, al lado de la ventana, y mientras Fran intenta la comunicación con Jonah, mastico mi nueva frustración con la mirada fija en el verde intenso del césped. Dicen que el verde es relajante, pero a mí me gana la inquietud.

Ese descenso de inventario por el que habíamos brindado tan alegremente tiene, al parecer, una doble lectura. Hace apenas un mes, teníamos que *vadear* las piezas amontonadas a la espera de que les diesen salida en nuestros famosos cuellos de botella. Eran montones que no dejaban de crecer y, por eso, cuando su inventario fue reduciéndose, hace unas semanas, me sentí tan aligerado profesionalmente como aliviado físicamente, al poder caminar sin esas montañas de obstáculos que esquivar a izquierda y derecha. Y ahora, pasa esto.

Cuando, por fin, tengo a Jonah al teléfono, le digo que han surgido nuevos problemas. Después de enumerarle los síntomas, reflexiona un momento y me dice que le ponga al corriente de las medidas que tomamos tras su visita. Así que le cuento la historia completa: los controles de calidad ante los cuellos de botella, el personal asignado exclusivamente a ellos, las nuevas normas de descansos, la puesta en funcionamiento de las tres viejas máquinas para ampliar la capacidad de la NCX-10, el aumento de lotes en los hornos, el nuevo sistema de prioridades..., y aquí me interrumpe:

— ¿Un nuevo sistema de prioridades?

— Eso es, Jonah. —Y le explico lo de las etiquetas rojas y verdes...

— Bueno, espera, será mejor que me acerque a echar un vistazo.

Esa noche, en casa, suena el teléfono.

— Hola —es la voz de Julie.

— Hola.

— Te debo una disculpa. Siento lo que pasó la noche del viernes. Stacey me contó lo que había sucedido. Estoy avergonzada. Creo que malinterpreté la situación.

— Desde luego. Me parece que hay demasiados malentendidos entre nosotros.

— Al, sólo te puedo decir que lo siento. Fui allá pensando que te alegrarías de verme.

— Y lo habría hecho si te hubieses quedado un rato más. Incluso no habría ido a esa maldita fiesta si hubiera sabido que venías.

— Ya sé que tendría que haberte avisado. Pero es que me encontraba en uno de mis momentos malos.

— A lo mejor no deberías haberme esperado.

— Sólo pensaba en que llegarías de un momento a otro. Y, mientras tanto, tu madre mirándome de reojo... Hasta que ella y los niños se fueron a la cama. Yo intenté quedarme despierta, pero al final me dormí, hasta que tú me despertaste.

— Oye..., ¿amigos de nuevo? Oigo un suspiro de alivio.

— Amigos. ¿Cuándo te podré ver otra vez?

Le sugiero que el próximo viernes, pero me dice que no puede esperar tanto y quedamos para el miércoles.

## 24

A la mañana siguiente me encuentro de nuevo saludando a Jonah, mientras sale por la puerta de embarque número dos del aeropuerto local.

A las diez estamos en la sala de conferencias. Asisten Stacey, Bob, Lou y Ralph. Jonah se pasea delante del grupo.

— Empecemos con algunas preguntas elementales. Primera: ¿Se ha llegado a determinar con precisión las piezas que les están causando problemas?

Contesta Stacey, parapetada detrás de una auténtica muralla de papel y dispuesta a responder al fuego más graneado. De entre el papeleo, extrae una lista.

— Efectivamente, hemos identificado ese material. Durante toda esta noche he localizado las piezas y las he comprobado con las existencias de la planta. El problema se extiende a treinta piezas.

— ¿Están seguros de haber suministrado el material para las piezas?

— No hay dudas al respecto. Ha sido suministrado dentro del plazo, pero las piezas no han llegado al montaje final, sino que han quedado retenidas en el nuevo cuello de botella.

— Alto ahí. ¿Cómo sabe que es un nuevo cuello de botella?

— Bueno, supongo que si se retienen las piezas...

— Antes de llegar a conclusiones, mejor será invertir media hora en investigar *in situ* qué está ocurriendo.

Poco después, nos encontramos en la planta frente a una de las fresadoras. A su lado hay una gran pila de piezas, etiquetadas todas ellas con una tarjeta verde. Stacey señala las piezas que se están echando en falta en la sección del ensamblaje final. La mayoría de esas piezas se encuentran aquí y todas son verdes. Bob llama al encargado, un fornido sujeto que responde al nombre de Jake. Le Presenta a Jonah.

— Así es. La mayoría de estas piezas llevan ahí dos, tres o, incluso más semanas —dice Jake.

— Pero son las que necesitamos ahora. ¿Cómo es que no han sido procesadas? —le pregunto.

Jake se encoge de hombros.

— Usted sabrá qué piezas necesita. Ahora mismo se las procesamos. Pero eso va contra las reglas de ese sistema suyo de prioridades.

Señala algunas cestas de material muy próximas.

— ¿Ve éstas de ahí? Todas son rojas. Nosotros siempre hacemos éstas primero, antes de tocar cualquier otra. Como nos han mandado.

El panorama parece irse aclarando.

— ¿Quiere decir —apunta Stacey— que han dedicado todo el tiempo a las etiquetadas en rojo, mientras el material verde se ha ido acumulando?

— La mayor parte, sí. Sólo tenemos veinticuatro horas al día, ¿sabe?

Jonah pregunta qué tanto por ciento del trabajo se dedica a las piezas para los cuellos de botella.

— Entre un setenta y cinco y un ochenta por ciento. Todo lo que va a la NCX-10 o a los hornos pasa primero por aquí. Mientras sigan llegando piezas rojas, y no lo han dejado de hacer ni un segundo desde lo del nuevo sistema de prioridades, no nos queda tiempo para las verdes.

Nos quedamos un momento en silencio. Miro las piezas y miro a Jake, y seguidamente, a las máquinas. Y, como un eco de mis propios pensamientos, Donovan estalla.

— ¿Y ahora qué hacemos? ¿Cambiamos el etiquetado, las verdes por las rojas?

Me siento frustrado.

Me temo que la única solución sea la vía de urgencias.

— No, es justo lo que no se puede hacer. Si usted comienza a establecer urgencias ahora, tendrá que hacerlo de continuo y la situación no hará sino empeorar —dice Jonah.

— ¿Y qué otra cosa se puede hacer? —pregunta Stacey.

— Primero me gustaría pasarme por los cuellos de botella, porque hay que tener en cuenta otro aspecto del problema.

La acumulación de inventario ante la NCX-10 casi impide ver la máquina. Ha ido creciendo tanto, que apenas se llega a ellos con

carretilla elevadora. No es que parezcan una montaña, sino que son una montaña con varias cumbres.

Las pilas de piezas no han sido nunca tan altas, incluso antes de que hubiéramos identificado la máquina como un cuello de botella. Y, en todas partes, sobresale la etiqueta roja. En algún lugar de aquí, tras toda esta muralla que oculta la propia enormidad de la máquina, está la NCX-10.

— ¿Cómo vamos a conseguir acercarnos desde aquí? —pregunta Ralph. Bob es el guía de esta insólita expedición.

— Dejadme guiaros.

Y, efectivamente, Bob nos indica el camino entre la enorme masa de material que parece enterrar la máquina.

Mirando todo este material por hacer, Jonah comenta:

— Yo diría que aquí tienen por lo menos un mes de trabajo atrasado. Y estoy dispuesto a apostar que en el tratamiento térmico sucede otro tanto. ¿Saben por qué les ha ocurrido esto?

— Porque todas las fases que preceden a esta máquina dan preferencia a las piezas etiquetadas en rojo —sugiero.

— Es una de las razones, sí. Pero, ¿por qué está produciendo la fábrica tanto inventario, que luego queda atascado aquí?

Nadie sabe la respuesta.

— Bien, ya veo que les tengo que explicar algunas de las relaciones elementales que se dan entre cuellos de botella y no cuellos de botella.

Jonah se dirige ahora directamente a mí.

— A propósito, ¿recuerdas que te dije que una fábrica trabajando sin interrupción resulta muy *ineficiente*? Bien, ahora puedes ver, personalmente, a qué me refería.

Jonah se acerca hasta uno de los controles de calidad próximos y coge de allí un trozo de tiza como las que se usan para marcar las piezas que presentan algún defecto. Se acerca de nuevo a la NCX-10 y se arrodilla en el suelo de cemento.

— Este es su cuello de botella, la .. no sé qué X, la llamaremos simplemente «X», máquina «X».

Escribe una gran «X» sobre el suelo y señala hacia otras de las máquinas de la gran nave.

— Alimentando la X, hay otras máquinas y operarios que no son cuellos de botella. A esos les vamos a llamar Y. Ahora, para simplificar el problema, vamos a considerar una máquina no cuello de botella alimentando a otro cuello de botella...

Escribe sobre el cemento.

Y----->X

Jonah explica que las piezas producidas son el eslabón que relaciona a una y otra. La flecha indica, obviamente, la dirección del flujo.

— Por definición —continúa—, hemos de considerar que la Y tiene siempre exceso de capacidad. Y, por eso mismo, sabemos que Y será más rápida que X para satisfacer la demanda. Supongamos que, tanto X como Y, cuentan con seiscientas horas al mes de producción. Dado que X es un cuello de botella se necesitarán cada una de esas seiscientas horas para satisfacer la demanda. Pero digamos que sólo se requerirán cuatrocientas cincuenta horas de la Y, esto es, un setenta y cinco por ciento, para mantener el flujo estabilizado con la demanda. ¿Qué se hace cuando la Y ha trabajado ya esas cuatrocientas cincuenta horas al mes? ¿La para?

Bob responde:

— De ninguna manera, se busca otra tarea para que siga funcionando.

— Pero la Y ya ha satisfecho la demanda exigida por el mercado.

— En ese caso, adelantaremos el trabajo del mes próximo.

— ¿Aunque no haya nada con lo que pueda seguir trabajando?

— Pues se le suministra más material.

— *Ese* es el problema. Porque, ¿qué ocurre con esas horas extras de producción Y. Pues que el inventario producido tiene que ir a algún lugar. Como Y es más rápida que X, al mantener la producción de Y, el flujo de piezas hacia X será siempre mayor que el flujo de piezas que sale de X. Y lo que pasa es esto...

Jonah hace un gesto abarcando la montaña de piezas acumulada.

— Al final se termina con todo esto enfrente de la máquina X. Y cuando se está metiendo en el sistema más material que el que se puede convertir en ingresos, ¿qué sucede?

Stacey responde a esa pregunta:

— Exceso de inventario.

— Eso mismo. Y ahora otra combinación. ¿Qué ocurre cuando X es quien alimenta de piezas a Y?

Se agacha y escribe nuevamente en el cemento.

X----->Y

— ¿Cuántas horas puede funcionar Y de forma productiva?

— De nuevo sólo cuatrocientas cincuenta —contesta Stacey.

— Correcto. Si Y depende de X para que le lleguen las piezas con las que trabajar, el número máximo de horas que puede trabajar será igual a la producción de X. Ya hemos visto que seiscientas horas de X equivalen a cuatrocientas cincuenta de Y. Después de esas horas Y se quedará sin material con el que trabajar. Lo que, por otro lado, es algo aceptable.

— Un momento —interrumpo—. Nosotros tenemos ese tipo de relación. De hecho, todas las piezas que salen de la NCX-10 serán luego procesadas por otras máquinas no cuellos de botella. Y sé que no

permitimos que un no cuello de botella situado después de la NCX-10 se pare en cuanto termina de procesar las piezas rojas.

— Así es —confirma Bob—, les pasamos trabajo desde otras áreas no estranguladas por los cuellos de botella.

— De otros no cuellos de botella, quiere decir. ¿Y ustedes saben qué sucede si se mantiene funcionando Y en esas condiciones? Observen el esquema.

Dibuja otro diagrama en el suelo:

Y -----> M

X -----> O

N T A

**J**

E

Jonah explica cómo, en este caso, algunas de las piezas no pasan por un cuello de botella, sino que su procesamiento sólo es hecho por no cuellos de botella y pasan directamente de Y al montaje final. Las otras piezas, sí pasan por el cuello de botella, después del cual son unidas a las piezas Y en el montaje final.

En una situación real, la ruta Y seguiría un camino en el que sucesivos no cuellos de botella se alimentarían unos a otros hasta el

montaje final. Y la ruta X se formaría con algunos no cuellos de botella que alimentarían el cuello de botella, que, a su vez, alimentaría otros no cuellos de botella hasta el montaje final.

— En nuestro caso —continúa Jonah—, tenemos un grupo de máquinas, no cuellos de botella, situadas después de X, que procesan tanto piezas de la ruta X como de la Y.

— Pero, para simplificar el esquema, lo he limitado al número mínimo de elementos, una X y otra Y. Sin importar el número de no cuellos de botella del sistema, el resultado de mantener ocupada Y al completo es el mismo. Ahora supongamos que mantenemos a X e Y funcionando todas las horas de producción posibles. ¿Cómo sería el sistema de eficiente?

— Supereficiente —indica Bob.

— Falso. Vamos a ver, ¿qué sucede cuando todos esos inventarios de Y llegan hasta el montaje final?

— Pues que se monta el producto y se envía el pedido.

— ¿De qué forma, si el ochenta por ciento de sus productos requieren al menos una pieza de un cuello de botella, o sea, de X? ¿De dónde va a sacar las piezas de cuellos de botella que aún no han llegado?

— Ah, claro..., se me había olvidado.

— Por tanto, si no se pueden montar y enviar, tenemos de nuevo una montaña de inventarios que, en lugar de apilarse enfrente de un cuello de botella, lo hacen en el montaje final.

— Exacto —exclama Lou—, y otro millón de dólares atascado sólo para que los engranajes sigan dando vueltas.

— Ya ven que, una vez más, los no cuellos de botella no determinan los ingresos, aunque funcionen las veinticuatro horas del día.

— Pero, ¿qué pasa con ese veinte por ciento de productos que no llevan piezas de cuello de botella? A éstos se les podría sacar un alto rendimiento —dice Bob.

— ¿Usted cree?

Jonah se arrodilla de nuevo ante su esquema en el cemento y escribe:

Y -----> PRODUCTO A

X -----> PRODUCTO B

Esta vez X e Y operan separadamente. Cada una sirve independientemente la demanda del mercado. ¿Cuántas de las seiscientas horas de producción de Y puede utilizar el sistema en este caso?

— Cada una de las seiscientas —afirma Bob.

— Desde luego que no. Eso es lo que parece a primera vista, pero piénselo más despacio.

— Tantas como requiera la demanda del mercado —digo.

— Correcto. Y tiene exceso de capacidad, por definición. O sea, que si se hace trabajar a Y a su



máximo, volveremos a tener un exceso de inventario. En esta ocasión no se trata de inventario de material en curso, sino de producto terminado. La restricción, en este caso, no está en producción, sino en el mercado.

Según Jonah está contando todo esto, yo pienso en los productos que tenemos almacenados; las dos terceras partes se refieren a productos en los que no aparecen piezas de cuello de botella. Nos hemos encontrado con este exceso de inventario por querer hacer «rendir» los no cuellos de botella, teniéndolos el máximo tiempo produciendo. Y el otro 30 por 100, aunque sí llevan cuellos de botella, permanecen tanto tiempo en los estantes que se han quedado obsoletos. De las 1.500 unidades en inventario, tenemos suerte si logramos vender diez al mes. En cambio, prácticamente todos los productos *competitivos* con piezas de cuello de botella se venden en cuanto salen de la cadena de producción.

Vuelvo mi atención a Jonah. Ha numerado los cuatro esquemas del suelo:

1) Y-----> X 3) Y-----> M 4) Y-----> PRODUCTO A

2) X-----> Y X-----> O X-----> PRODUCTO B

N T A

**J**

E

— Acabamos de examinar cuatro combinaciones entre X e Y. Ahora podríamos, por supuesto, hacer infinitas combinaciones con X e Y, pero estas cuatro se pueden utilizar como elementos básicos para representar *cualquier* situación en una fábrica. No hace falta examinar los millones de posibles combinaciones para descubrir la

verdad básica en todas ellas. Podemos generalizar esa verdad básica, una vez identificada en los cuatro modelos anteriores. ¿Podrían decirme qué elemento es común a los cuatro?

Stacey señala inmediatamente que en ningún caso Y determina los ingresos del sistema. Si incrementamos la producción de Y por encima de X, en los casos en que se pueda, el resultado no es un aumento de ingresos, sino un exceso de inventario.

— Así es, y siguiendo la lógica de ese razonamiento, se puede extraer una regla elemental que se cumplirá en todos los casos: «El grado de utilización de un no cuello de botella no vendrá determinado por su propia capacidad, sino por alguna otra restricción del sistema».

Jonah señala la NCX-10.

— Una de las mayores restricciones en su sistema es esta máquina. Si ustedes obligan a uno de sus no cuellos de botella a trabajar más que esta máquina, no están aumentando su productividad. Al contrario, hacen exactamente lo opuesto. Crean un exceso de inventario, lo que va en contra de la meta.

— ¿Y qué se puede hacer? —pregunta Bob con desmayo—. Si no tenemos trabajando a la gente, se producirá un tiempo muerto que reducirá nuestros rendimientos?

— ¿Y qué?

— Discúlpeme —dice Donovan—. ¿Pero cómo puede decir eso?

— Basta con que eche una ojeada a su alrededor. Observe el monstruo de inventario que han creado. Todo eso no ha salido de la nada. Ustedes son los que lo han generado con sus decisiones. Y todo por la falsa idea de que, o tienen a sus obreros trabajando a tope o los despiden para «ahorrar» dinero.

— Concedido que no es realista tenerles trabajando a tope. Pero podríamos hablar de un porcentaje más aceptable, por ejemplo, el noventa por ciento.

— ¿Por qué el noventa por ciento es más aceptable? ¿Por qué no mejor un sesenta o un treinta por ciento? Las cifras carecen de sentido a no ser que se refieran a las restricciones del sistema. Con suficientes materias primas se puede mantener ocupado a un obrero hasta su jubilación. Pero, ¿es eso lo que se debe hacer? No, si lo que quieren es ganar dinero.

Ralph señala:

*i*

— Lo que nos quiere decir es que hacer trabajar a un operario y sacar beneficios de ese trabajo son dos cosas diferentes.

— Efectivamente. Esa es otra forma de expresar la segunda regla que se deriva de las cuatro combinaciones básicas entre X e Y. Yo más bien lo diría así: «Activar un recurso no es lo mismo que utilizar ese recurso».

Jonah explica que, en las dos reglas, «utilizar» un recurso significa hacer uso de él para que el sistema se dirija hacia la meta. «Activar» un recurso sería como apretar el botón de ENCENDIDO de una máquina, que comenzaría a funcionar, se sacase o no beneficio de ese trabajo. Así que, activar un no cuello de botella al máximo es una total estupidez.

— La conclusión de estas dos reglas es que no se debe intentar optimizar cada uno de los recursos del sistema. Un sistema con óptimos locales no es un sistema óptimo en su conjunto. De hecho, es un sistema muy ineficiente.

— Bien —intervengo yo—, ¿y en qué nos puede ayudar saber todo esto para desatascar las fresadoras y hacer que todo ese material llegue al montaje final?

— Piensa en el aumento de inventarios, tanto aquí como en las fresadoras, y relacionalos con esas dos reglas que hemos comentado.

Creo que sé dónde está el problema —afirma Stacey—. Estamos produciendo piezas más deprisa de lo que pueden absorber los cuellos de botella.

— Así es. Están introduciendo material en la planta para que los no cuellos de botella no se queden sin trabajo.

— De acuerdo —digo—, pero las fresadoras son un cuello de botella.

— No es así, Alex. Fíjate en todo este inventario de aquí. Este sí es un cuello de botella; las fresadoras no son un verdadero cuello de botella. *Vosotros* las habéis convertido en uno.

Nos explica que un aumento importante de la facturación puede crear nuevos cuellos de botella. Pero, la mayoría de las fábricas tienen tanta capacidad extra que es necesario un aumento realmente importante para que eso llegue a suceder. Nosotros subimos los ingresos en un veinte por ciento, lo que no parece suficiente. Por eso, cuando le llamé por teléfono, le pareció imposible que se hubiesen creado nuevos cuellos de botella.

Lo que ha pasado es que hemos cargado la fábrica con más y más inventarios para mantener la mano de obra completamente ocupada. Eso hizo desbordar la capacidad de las fresadoras. Las piezas con prioridad máxima, etiquetadas en rojo, eran procesadas, pero las verdes quedaban atascadas. No sólo creamos un exceso de inventario en los cuellos de botella, sino que estancamos el flujo en otras unidades, impidiendo que las piezas de los no cuellos de botella lleguen al montaje final.

— Creo que ahora comprendo el error que hemos estado cometiendo —digo a Jonah—. ¿Podrías decirnos qué habría que hacer para corregirlo?

— Quiero que todos ustedes piensen en ello mientras volvemos a la sala de conferencias y ya hablaremos allí de las medidas. La solución es bastante sencilla.

## 25

Únicamente en casa, por la noche, llego a ver de verdad lo simple que es, realmente, la solución de Jonah. Estoy sentado a la mesa de la cocina, con papel y lápiz, pensando en eso cuando entra Sharon.

— Hola —dice, sentándose.

— Hola, ¿qué te trae por aquí?

— Nada especial. ¿Qué estás haciendo?

— Trabajo.

— ¿Puedo ayudarte?

— No sé, son cosas de la fábrica, y seguramente te resultarán aburridas.

— ¿Quieres que me vaya?

Ante esta interpretación, me siento un poco culpable y me apresuro a aceptar, medio en juego, su compañía.

— No, no, si quieres quedarte, quédate. ¿Quieres ayudarme a resolver un problema?

— Bueno —y su sonrisa se ilumina ante la perspectiva de tener un papel tan importante.

— Bien, veamos como te lo explico. ¿Recuerdas la excursión del otro domingo con Dave y sus amigos scouts?

— Ella no, pero yo sí —contesta rápidamente mi hijo, mientras se precipita a la cocina—. Sharon no tiene ni idea de la excursión, pero yo sí te puedo ayudar.

Lógicamente Sharon se indigna y defiende sus posiciones, asegurando que ella sí está al tanto de lo de la excursión.

— Ni siquiera estuviste allí —contraataca el pequeño.

— Pero me lo han contado —dice Sharon con desprecio. Decido cortar la discusión ofreciendo «trabajo» a ambos.

— Me podéis ayudar los dos. Bueno, el problema es el siguiente: Un grupo de chicos van de excursión, en fila, y en el medio está Herbie, que es el más lento. Le hemos aliviado parte de su carga, pero todavía sigue siendo el más lento. Todos quieren adelantarlo. Pero si lo hicieran, la fila se alargaría y alguien podría quedarse descolgado y perderse. El caso es que no podemos cambiar a Herbie de sitio. ¿Qué podemos hacer para que la fila marche bien, sin alargarse?

Los dos se quedan pensativos bajo el peso de tan gran enigma.

— Está bien —les dije—, ahora os vais a otro cuarto y tenéis diez minutos para pensarlo. A ver quién me trae la mejor idea para conseguir que la fila permanezca unida.

— ¿Y qué recibe el ganador? —pregunta Dave.

— Esto\_\_pues cualquier cosa que sea razonable.

— ¿Cualquier cosa?

— Razonable.

Por lo menos he conseguido diez minutos de paz y tranquilidad. Pero, al poco tiempo, veo asomarse dos caras por la puerta.

— ¿Ya?

Entran y se sientan junto a mí.

— ¿Quieres escuchar mi idea? —propone Sharon. Pero Dave salta.

— Mi idea es mejor.

— No es verdad.

— De acuerdo, ya basta. ¿Cuál es tu idea, Sharon?

— ¡Un tambor!

— ¿Cómo dices?

— Pues un tambor..., como en los desfiles.

— ¡Ah!, ya sé por donde vas. Quieres decir que no hay huecos en los desfiles porque todo el mundo marcha al paso.

Sharon resplandece. Dave la mira con odio.

— Así que todo el mundo marchando al son del tambor..., pero, ¿cómo evitas que los chicos que van delante de Herbie anden más deprisa?

— Pues que sea Herbie quien toque el tambor.

— No es ninguna tontería, sí señor.

— Pero mi idea es mejor —afirma el inquieto Dave.

— De acuerdo, listillo. ¿Cuál es esa idea tan magnífica?

— Atar a todos con cuerdas.

— ¿Con cuerdas?

— Sí, como los escaladores. Atas cada uno a la muñeca del otro, así nadie puede quedarse atrás, ni nadie puede correr sin que los demás corran también.

— Eso... eso está muy bien, Dave.

Eso significaría que la longitud de la fila, que en el caso de la fábrica representa el inventario en curso total, no podría ser nunca mayor que la de la cuerda. Y ésta, por supuesto, podría ser determinada de antemano, y, por tanto, controlada con total precisión. Todos tendrían que caminar al mismo paso.

Miro a Dave, un poco asombrado por su ocurrencia.

— Y ahora que lo pienso, la cuerda es como un vínculo físico entre las máquinas, como una cadena de

montaje.

— Sí, una cadena de montaje —grita eufórico Dave—. ¿No me dijiste una vez que una cadena de montaje es la mejor forma de hacer las cosas?

— Pues sí, es la forma más eficiente de producir. En la fábrica utilizamos una cadena para el montaje del producto terminado. El problema es que una cadena así no funcionaría a lo largo de toda la fábrica.

Dave se desalienta.

— Pero los dos habéis tenido muy buenas ideas. Creo que si las modificamos un poco, tendríamos la solución que buscamos.

— ¿Cómo? —pregunta Sharon.

— Pues mirad, para que la fila no se disperse, no sería necesario que todos fuesen al mismo paso, ni que estuviesen todos atados con la cuerda. Lo que hay que evitar es que el chico de la cabeza ande más deprisa que Herbie. Si lo conseguimos, entonces todos permanecerán juntos.

— Entonces atamos a Herbie con el chico de la cabeza.

— O bien, Herbie y el chico de cabeza usan señales —señala Sharon.

— Cuando el chico ande deprisa, Herbie le avisa para que pare o vaya más despacio.

— Eso está muy bien. Los dos habéis dado con la solución.

— ¿Sí? Entonces, ¿qué hemos ganado? —pregunta Sharon.

— ¿Qué es lo que queréis? ¿Una pizza completa? ¿Ir esta noche al cine?

Se produce un silencio que se rompe con un tono de voz muy especial cuando Sharon dice:

— Me gustaría el cine, pero preferiría que mamá volviese a casa.

Y se quedó callada. Dave me echa un cable:

— Pero, si no puede ser, nosotros lo entendemos.

— Sabéis que estoy intentándolo. Pero mientras tanto, ¿que os parece si vamos al cine?

Julie, Julie. Después de acostar a los niños, Julie vuelve a mi pensamiento. Ese sí que es un problema para el que no puedo pedir solución a nadie, a cambio de una pizza o una sesión de cine. A su lado las cosas de la fábrica me parecen sencillas, o quizá sea que ahora las veo sencillas porque las soluciones parecen al alcance de mi mano.

Lo que hemos visto durante el día de hoy en la fábrica es lo mismo que he estado hablando con los niños. Herbie es igual a cuellos de botella. Ellos nos dirán cuándo introducir más material en el sistema. Lo que pasa es que, en vez de usar tambores y cuerdas, vamos a tener la ayuda de los ordenadores.

En la sala de conferencias, todos estuvimos de acuerdo en que estábamos introduciendo demasiado material en la planta. En ningún caso se necesitan cinco o seis semanas de inventario acumulado junto a los cuellos de botella para mejorar la productividad.

Stacey apuntó la primera medida concreta. Si consiguiéramos retener los materiales etiquetados en rojo, en lugar de hacerlos procesar en la primera máquina que queda disponible, se obtendría el tiempo para trabajar las piezas verdes. Así, las piezas que ahora echábamos en falta no tendrían ningún problema para llegar al montaje final.

Jonah asintió.

— Exacto. Lo que hay que hacer es encontrar la forma de ir soltando el material a medida que se necesite en los cuellos de botella y nada más.

— Estupendo —dije yo—, pero ¿cómo medimos esa cantidad de material?

— Sé lo que quieres decir —afirma Stacey—. No nos vaya a pasar ahora lo contrario, que nos quedemos sin piezas para suministrar a los cuellos de botella.

— ¡Por Dios! —exclamó entonces Bob—, tenemos aún piezas rojas para un mes, aunque no generásemos ni una sola más a partir

de este momento. Pero sé lo que quieres decir. Que si se paran los cuellos de botella perdemos ingresos.

— Lo que necesitaríamos —dije— es un sistema de señales que enlace los cuellos de botella con el programa de entrada de material en la planta.

Ralph, sorprendentemente, interviene:

— Es sólo una idea, pero tal vez podamos saber cuánto material hay que meter, basándonos en los datos que he obtenido en los dos cuellos de botella.

Le pedí que se explicase.

— Desde que empecé a recoger datos, me he dado cuenta que puedo prever, con algunas semanas de antelación, en qué piezas van a estar trabajando los cuellos de botella en un determinado momento.

Fijaros, conozco qué piezas esperan delante del cuello de botella y tomo el tiempo medio de preparación y de proceso que requiere cada tipo de ellas, puedo calcular cuándo debe salir cada lote del cuello de botella. Y, puesto que estamos hablando de una sola unidad productiva, con muchas menos dependencias, se podría hacer una media de las fluctuaciones estadísticas, con lo que se tendría un mayor grado de precisión.

Ralph había calculado una media de dos semanas, con un error de uno o dos días más, desde que una pieza pasa por la primera operación hasta que llega al cuello de botella.

— Por tanto, si añado esas dos semanas a los tiempos de proceso y preparación de las piezas que esperan en el cuello de botella, sabré cuánto tiempo habrá tardado éste en ponerse a trabajar sobre el material que hayamos introducido en la planta. Y, según vayan los lotes saliendo del cuello de botella, podemos afinar nuestra información y calcular la fecha en que Stacey tiene que poner más material con etiqueta roja en circulación.

Jonah exclamó, mirando a Ralph:

— Excelente.

— Ralph, es impresionante. ¿Qué grado de precisión calculas que puedes conseguir en esas predicciones?

— Tenemos un margen de error de más/menos un día. Así que si tenemos, digamos, unos tres días de material en curso delante de cada cuello de botella, estaremos cubiertos.

Todos nos habíamos apresurado a felicitar a Ralph, cuando Jonah dijo:

— Pero, de hecho, Ralph, usted puede conseguir mucho más con la información que ya tiene.

— ¿Por ejemplo?

— Podría resolver igualmente los problemas de inventario delante del montaje.

— ¿Quiere decir que no sólo podemos resolver nuestros problemas de inventario en los cuellos de botella, sino también en los no cuellos de botella? — pregunto.

— Exacto — dice Jonah.

Según él, de la misma forma que Ralph podía, basándose en los cuellos de botella, establecer un programa para introducir material destinado a las piezas etiquetadas en rojo, podía también obtener un programa de montaje final. Una vez que sepa cuándo las piezas de los cuellos de botella llegarán al montaje final, sólo tiene que ir contando hacia atrás para determinar cuándo hay que empezar a procesar el material que circula por rutas sin cuellos de botella. De esta forma los cuellos de botella son los que controlan toda la fábrica.

— Eso producirá el mismo efecto que colocar los cuellos de botella a la cabeza de la producción, que es lo que yo pretendía hacer — dije.

— Parece factible — concedió Ralph — . Pero tengo que avisarte que no sé el tiempo que tardaré en programar el ordenador. Podría tener un programa para el material etiquetado en rojo en poco tiempo, pero el resto me llevará algo más.

— Vamos, Ralph, un mago del ordenador como tú puede parir algo así en un abrir y cerrar de ojos.

— Desde luego que puedo hacerlo en un abrir y cerrar de ojos, Bob, pero lo que no puedo prometer es que, además, funcione.

— Tómame tu tiempo — le digo — . Mientras, nosotros nos encargaremos de arreglar las cosas en las fresadoras.

— Puede que ustedes tengan tiempo — comentó Jonah — pero yo tengo que coger un avión a Chicago en cuarenta y cinco minutos.

— Oh, ¡es verdad! Tenemos que darnos prisa — dije, mientras echaba una mirada al reloj.

No fue un viaje muy apacible hasta el aeropuerto. Tuve que superar varios récords de velocidad,

mientras le llevaba al aeropuerto.

— Tengo un interés, digamos que especial, en fábricas como la tuya, Alex. Te estaría agradecido si me mantuvieses informado de los resultados — dijo Jonah.

— Puedes estar seguro. Por supuesto, ya lo había pensado.

— Me alegro. Me mantendré en contacto contigo.

Y así se despidió de mí. Lo último que vi fue cómo corría hacia las puertas de embarque. No me llamó después, así que supongo lograría coger el avión.

Al día siguiente, nos reunimos en mi oficina para discutir la forma de aplicar las nuevas ideas. Pero antes de entrar en conversación, Bob señaló un posible peligro.

— ¿Qué vamos a hacer si las cifras de rendimientos de toda la fábrica empiezan a descender?

— Ese es un riesgo que hay que correr.

— Pero es que parece que vamos a tener un montón de mano de obra ociosa.

— Pues sí — admití — . Es posible que tengamos algún que otro obrero parado, de cuando en cuando.

— ¿Y se supone que vamos a dejar a cualquiera estar por ahí a sus anchas?

— ¿Por qué no? — responde Stacey — . En el momento en que alguien ingresa en plantilla nos cuesta igual, trabaje o no. El hecho de que permanezca unos minutos ocioso no va a aumentar nuestros gastos de operación. En cambio, el exceso de inventario sí que cuesta dinero.

— De acuerdo, pero qué me decís de los informes. Me da en la nariz que Peach no se va a poner muy contento a finales de mes, cuando vaya a decidir si mantiene abierta la fábrica, si ve que nuestros rendimientos han caído en picado. Tengo entendido que se lo toman muy a pecho en el consejo de administración de la compañía.

Se produce un silencio en el cuarto, hasta que Lou señala que Bob no andaba muy descaminado.

— Está bien — me decidí — . Si no nos ponemos ahora a aplicar un sistema con el que limitar el inventario e ir soltando material de acuerdo a las necesidades de los cuellos de botella, creo que estamos perdiendo una oportunidad para mejorar los resultados de la fábrica y salvarla. Yo no estoy dispuesto a quedarme cruzado de brazos y dejar que esto ocurra, sólo para cumplir con una tradición que, obviamente, tiene más impacto en las salas enmoquetadas de la compañía que en el suelo de cemento de la fábrica. Yo digo que sigamos adelante con el plan. Si los rendimientos bajan, que bajen. Tras palabras tan valerosas, los demás se sintieron algo conmovidos.

— ¡Ah, Bob!, y si se producen tiempos muertos en la fábrica, no vayas incordiando al personal. Eso sí, asegúrate de que no se refleje excesivamente en los informes del mes que viene.

— Seguro, jefe.

## 26

— ... Y, como conclusión, podríamos decir que, a no ser por el aumento de ingresos generado por la fábrica de Bearington, la división UniWare habría arrojado pérdidas por séptimo mes consecutivo. Todas las demás fábricas de esta división han obtenido sólo ligeras ganancias o mantenido las pérdidas de meses pasados. A pesar de las mejoras en Bearington, que han permitido a la división alcanzar sus primeras ganancias en lo que va de año, tenemos aún un largo camino por recorrer, antes de poder decir que estamos en una sólida posición financiera.

Dicho esto, Ethan Frost recibe una indicación de Bill Peach y se sienta. Me encuentro en una reunión de directores de la división. Al lado de Bill Peach se encuentra Hilton Smyth, quien no ha podido evitar arrojar miradas de odio en mi dirección, mientras Frost pagaba su pequeño tributo a los resultados de mi fábrica. Me relajo y permito, por unos momentos, que mi atención se pierda en la magnífica vista de la ciudad que se aprecia desde los amplios ventanales de la sala; un día soleado de principios de verano.

Mayo acaba de terminar. Aparte de los problemas con las piezas de los no cuellos de botella, que ya se han resuelto, ha sido un mes muy bueno. Ya estamos programando la entrada de material, aplicando

un nuevo sistema desarrollado por Ralph Nakamura, de acuerdo al ritmo de producción de los cuellos de botella. Ralph ha instalado un terminal de ordenador en cada uno de los dos cuellos de botella. De esta forma, podemos registrar inmediatamente las variaciones que se producen en el volumen de inventario delante de los cuellos de botella. Con este sistema estamos empezando a obtener excelentes resultados.

Después de que Ralph efectuase unos cuantos ensayos, dimos pronto con el método para prever, con una exactitud de más/ menos un día, la fecha en que un pedido saldría de nuestra cadena de producción. Basándonos en este sistema, hemos confeccionado, para la sección de ventas, una lista con los pedidos y sus fechas de entrega. (Lo que ya no sé es si alguien de ventas confía en la lista, aunque es bastante precisa.) >

— Rogo — Peach llama mi atención —, en vista de que eres el único de aquí que ha obtenido ciertos progresos, te corresponde empezar la ronda de informes.

Abro mi carpeta y me lanzo a una exposición de los brillantes resultados de mi fábrica. Hemos tenido un magnífico mes en la mayoría de los capítulos. El nivel de inventario ha descendido y continúa haciéndolo rápidamente. Al retener la entrada de material en la planta, ya no estamos con atascos de material en curso. Las piezas llegan a los cuellos de botella cuando deben y todo el sistema fluye ahora de una manera más suave y continua que antes.

Y, ¿qué pasó con los rendimientos? Que empezaron a caer cuando iniciamos las retenciones del material que entra en el proceso, pero no tanto como nos temíamos. Resulta que estábamos consumiendo todo el inventario en exceso antes acumulado. Pero éste se redujo rápidamente gracias al aumento del número de pedidos servidos. Y ahora que empezamos nuevamente a abastecer de material a los no cuellos de botella, los rendimientos vuelven a incrementarse. Donovan me ha confirmado, confidencialmente, que las cifras volverán a ser como antes.

La mejor noticia es que hemos liquidado los pedidos pendientes. Por asombroso que parezca. O sea, hemos mejorado nuestra respuesta al cliente. Los ingresos crecen y vamos por el buen camino. Es una pena que el informe que hemos preparado no pueda recoger todo el fondo de lo que en realidad está pasando.

Al terminar mi exposición veo que Hilton Smyth cuchichea algo al oído de Bill Peach. Hay un momento de silencio en la mesa. Peach asiente y se dirige luego a mí.

— Buen trabajo, Al — reconoce, algo forzado.

Y da por terminada mi intervención, tras lo cual pide a otro director que presente su informe. Me vuelvo a sentar, algo irritado por el laconismo de Peach, quien no ha tenido a bien felicitarme en el grado en que el escrito de Frost parecía indicarle. Había entrado a la reunión con el sentimiento de haber producido un vuelco completo en la situación de la fábrica. Esperaba, por tanto, algo más que un «buen trabajo» y unas palmaditas en la espalda.

Tengo que darme cuenta de que Peach desconoce, en realidad, la profundidad del cambio que hemos operado. Tal vez lo debería saber, se lo debería contar. Lou me lo propuso, pero le dije que no, todavía no. Y tengo buenas razones para ello.

Sé cómo reacciona Peach. He trabajado con él un montón de años. Es inteligente, pero poco innovador. Puede que hace un par de años nos hubiese dejado mano libre, pero no ahora. Tengo el presentimiento de que nos obligaría a volver a los viejos métodos de contabilidad de costes, en los que tanto confía.

Tengo que dejar pasar el tiempo, hasta que cuente con pruebas sólidas de que mi sistema — realmente, el sistema de Jonah — es el que funciona. Aún es demasiado pronto, y hemos roto demasiados esquemas para irle con toda la verdad.

Pero sigo preguntándome si tendremos tiempo para eso. Esperaba que, después de mi informe, Peach me indicase, pública o privadamente, que había abandonado la idea de cerrar la fábrica. Pero no ha ocurrido. Le observo desde el extremo opuesto de la mesa. Parece otro, como abstraído. Mientras los demás hablan, se le ve medio atento. Hilton parece ser el que le apunta qué decir. ¿Qué es lo que le ocurre?

Cuando la reunión termina, aproximadamente una hora después del almuerzo, he decidido ir a hablar

con él, si es que lo consigo. Al salir de la sala le doy alcance por el pasillo y le pido una entrevista. Él me indica que entre en su despacho.

— Bueno, ¿cuándo piensas quitarnos la espada que pende sobre nuestras cabezas? — le pregunto vistiendo de jovialidad mi angustia.

Bill se sienta en el gran sillón situado tras su mesa y me indica el asiento frente al suyo. A no ser por la imponente mesa, podría figurarme que se trataba de una conversación íntima.

— ¿Qué te hace pensar que lo voy a hacer?

— Bearington se está recuperando. Podremos lograr que la fábrica gane dinero para la división.

— ¿De verdad? Lo que yo creo, Al, es que habéis tenido un buen mes. Que es un paso en la dirección correcta. Pero, ¿puedes asegurarme que el próximo será igual de bueno? ¿Y los siguientes? Prefiero esperar esos resultados.

— Los tendrás.

— Quiero serte sincero. Todavía no estoy convencido de que no hayáis hecho sonar la flauta por casualidad, si me permites la expresión. Tenías una importante acumulación de pedidos atrasados y os habéis puesto al día. Alguna vez tenía que suceder. Pero, ¿qué habéis hecho para reducir los costes? Nada que pueda verse. Necesitáis bajar entre un diez y un quince por ciento los gastos de operación para que la fábrica empiece a resultar realmente rentable a largo plazo.

Sus palabras son un jarro de agua fría.

— Bill, si el mes próximo volvemos a obtener una mejora apreciable, ¿retrasarás al menos tu recomendación de cerrar la fábrica?

Niega con la cabeza.

— Tendría que ser una mejora muy considerable, mayor que la que nos has enseñado hasta ahora.

— ¿Cómo de importante?

— Me basta con que aumentes en un quince por ciento los resultados de este mes.

Asiento.

— Creo que lo podemos conseguir.

Observo fugazmente un relámpago de sorpresa en sus ojos.

— Estupendo. Si puedes obtener esa cifra, y mantenerla, no cerraré Bearington.

Sonríó. Si soy capaz de algo así, pienso, serías un tonto rematado cerrando la fábrica.

Peach se levanta y da por concluida la conversación.

Hago que el Buick tome casi sobre dos ruedas el desvío hacia la autopista Interestatal. Llevo el acelerador pisado a tope y la radio al máximo. Siento cómo la adrenalina bombea por todo mi organismo. Mis pensamientos vuelan por mi cabeza aún más deprisa que el coche por el asfalto. Hace dos meses creía que a estas horas estaría ofreciendo mi dimisión. Ahora, Peach acaba de asegurar que, si conseguimos otro mes bueno, mantendría la fábrica abierta. Estamos a punto de conseguirlo, de sacarla adelante. Sólo un mes más.

¡¡Un 15 por 100!!, pienso. Me pregunto si lo conseguiremos.

Nos hemos estado alimentando de las reservas de pedidos atrasados. Eso nos ha permitido sacar un tremendo volumen de

productos, tremendo en comparación con cualquier cifra anterior, mensual, trimestral e, incluso, anual. Y, por tanto, un incremento grande de ingresos, lo que resulta fantástico para los informes.

Pero ahora que hemos servido todos los pedidos atrasados y que servimos sin apenas demoras...

No me quito de la cabeza que me enfrento a una peligrosa situación. ¿De dónde demonios saco yo los pedidos necesarios para aumentar mis ingresos en un 15 por 100?

Lo que me está exigiendo Peach no es otro mes de buenos resultados, sino un mes de increíbles resultados. Y, mientras él no ha prometido nada, yo sí he prometido. Probablemente, demasiado.

Mentalmente, repaso el volumen de pedidos para las próximas semanas y el incremento necesario de ventas para cumplir ese fatídico aumento del 15 por 100 que Peach quiere ver. Un frío pensamiento me dice que no es posible.

Puedo, eso sí, adelantar los pedidos de julio a junio. Al menos, las dos primeras semanas. Pero,

¿luego? Llevaría la fábrica a un agujero en el que no tendríamos nada que llevarnos a la boca. Lo que



*necesitamos son más pedidos.*

Me gustaría saber dónde localizar a Jonah.

Un vistazo al cuentakilómetros me indica que voy a más de 130 por hora. Levanto el pie del acelerador y el coche aminora.

No tiene sentido que me estrellé intentando batir un récord por llegar antes a la fábrica. Además, para entonces ya será hora de volver a casa.

En ese momento paso una señal que indica un desvío a tres kilómetros hacia Forest Grove. Bien, ¿y por qué no? Hace un par de días que no veo ni a Julie ni a mis hijos. Desde el comienzo de las vacaciones, los niños están con ella y sus padres.

Tomo el desvío y salgo de la autopista. Antes de llegar, me detengo para telefonar desde una gasolinera. Fran coge el aparato y le pido que comunique a Stacey, Ralph, Lou y Bob que la reunión ha sido buena para nosotros y que no me esperen esa tarde. Tampoco puedo ser más prolijo ni quiero reflejar en ese momento los temores que me asaltan.

En la casa de los Barnett se me recibe con los brazos abiertos. La tarde parece mi aliada para hacer agradable el encuentro, y el cálido verano nos envuelve a Sharon, a Dave y a mí mientras nos abrazamos y oigo complacido que Julie me propone pasear con ella. Sharon me susurra al oído:

— Papá, ¿cuándo nos vamos todos a casa?

— Espero que muy pronto — me oigo responder a mí mismo, como si tuviera alguna razón para saberlo, cuando, en realidad, es una pregunta que no ceso de hacerme y cuya contestación no puedo conocer. Pero la niña se queda, sin duda, más tranquila, y Julie y yo iniciamos nuestro paseo por el parque, que nos lleva hasta el último banco, junto al río. Permanecemos callados un rato, lo que no debe ser muy normal en mí, en tales circunstancias, porque pronto Julie me preguntó si me sucedía algo. Le conté la pregunta o, más bien, el deseo que Sharon acababa de formular.

— A mí también — dice ella —, no hace más que preguntármelo.

— ¿De veras? ¿Y tú qué le contestas? Que espero que muy pronto.

Me echo a reír.

— Eso es precisamente lo que yo le he dicho. Y tú, ¿se lo dijiste sinceramente?

Se queda en silencio unos instantes. Por fin, sonrío y me dice en tono sincero:

— Lo he pasado muy bien contigo en las últimas semanas.

— Gracias, el sentimiento es mutuo. Siento cómo su mano se cierra sobre la mía.

— Yo..., lo siento, Al, todavía tengo miedo de volver a casa.

— ¿Por qué? Últimamente nos hemos llevado tan bien. ¿Qué es lo que temes?

— Escucha, para variar, hemos tenido unos días muy buenos, y lo agradezco, porque de veras lo necesitaba. Pero si regreso, ya sabes lo que volverá a ocurrir. Las cosas marcharán bien al principio, pero ¿y dentro de una semana? Volverán las mismas discusiones y será peor dentro de un mes, aún peor dentro de un año... Ya sabes lo que quiero decir.

— ¿Te ha ido tan mal viviendo conmigo?

— Al, no es que me haya ido mal sino..., no sé..., que no me prestabas ninguna atención.

— Pero es que tenía unos problemas muy graves en la fábrica. Hubo una época en que estaba fuera de mí. ¿Qué esperabas que hiciera?

— Algo más de lo que hiciste. De pequeña, mi padre llegaba siempre a casa a la misma hora, comíamos todos juntos a la mesa y pasábamos las tardes en compañía. Contigo jamás sé cuándo vas a llegar.

— No me puedes comparar con tu padre. Es un dentista. En cuanto termina con su último cliente, cuelga la bata y se vuelve a casa. Mi trabajo no es igual.

— El problema, Alex, es que tú no eres igual. Otras personas van a trabajar y regresan a casa a su hora.

— Sí, tienes, en parte, razón. No soy como las demás personas. Cuando me involucro en algo, me vuelco completamente en ello. Tal vez tenga su explicación en la forma en que fui educado. Fíjate en mi familia; casi nunca comíamos juntos. Siempre tenía que haber alguien cuidando la tienda. Era norma de mi padre atender primero el negocio que nos daba de comer a todos. Y todos lo entendíamos

y trabajábamos juntos.

— Y eso, ¿qué prueba? Sólo que nuestras dos familias son diferentes. Yo me refiero a algo que me ha preocupado tanto, y durante tanto tiempo, que he llegado a dudar de si te seguía queriendo.

— ¿Estás segura, ahora mismo, de que me quieres?

— ¿Estás buscando que nos volvamos a pelear?

— No, no quiero ninguna pelea. Suspira aliviada.

— ¿Lo ves? No ha cambiado nada — suspira.

Nos quedamos en silencio. Ella se levanta hasta acercarse al río. Por unos momentos pienso que podría echar a correr. Pero luego vuelve a sentarse a mi lado.

— Cuando tenía dieciocho años, ya tenía todo planeado: estudios, un diploma de maestra, boda, una casa, hijos. Y por ese orden. Había tomado todas mis decisiones. Sabía qué porcelana quería, la casa que deseaba y hasta el color de las cortinas que iba a poner. Y ha sido muy importante haberlo conseguido. Pero ahora..., ahora que tengo todo eso me encuentro que no es lo mismo. Nada de todo eso me parece importante.

— Julie, ¿por qué tiene que ajustarse tu vida a esas ideas, coincidir con la imagen perfecta que te has hecho en la cabeza? ¿Nunca te has preguntado por qué haces lo que haces?

— Porque ésa esa la forma en que me enseñaron de pequeña. Y

tú, ¿qué? ¿Por qué tienes que ser el gran hombre de negocios? ¿Quién te empuja a trabajar las veinticuatro horas del día? Silencio.

— Perdóname. Creo que me siento un poco confusa.

— No, no, llevas razón. Es una buena pregunta. No sé por qué no tendría que sentirme satisfecho siendo un tendero o un oficinista como todo el mundo.

— Al, ¿por qué no nos olvidamos de todo este asunto?

— No creo que eso solucione nada. Todo lo contrario. Debemos empezar a plantearnos unas cuantas cuestiones. Julie me mira con bastante escepticismo.

— ¿Como cuáles?

— Como qué es lo que estamos obteniendo en nuestro matrimonio. Para mí, la meta del matrimonio no es vivir en una casa perfecta, en la que todo marcha al compás del reloj. ¿Es ésta tu meta?

— Todo lo que pido es mayor atención de mi marido. ¿A qué viene hablar ahora de una meta? Si estás casado, estás casado y no hay ninguna meta.

— Entonces, ¿para qué casarse?

— Pues te casas por compromiso..., por amor..., porque todo el mundo lo hace. Alex, estás haciendo un montón de preguntas tontas.

— Aparte de que sean tontas o inteligentes, me interesa saber por qué hemos estado viviendo juntos, durante quince años, sin preguntarnos qué es lo que queríamos conseguir de nuestro matrimonio. Nos dejamos arrastrar por lo que todo el mundo hace. Pero resulta que cada uno tiene una idea muy diferente de lo que han de ser nuestras vidas.

— Mis padres han estado casados treinta y siete años y nunca se han hecho esas preguntas. Nadie lo hace. ¿Cuál es la meta del matrimonio? La gente, simplemente, se casa porque se quiere.

— Ah, bien, eso lo explica todo, ¿no?

— Por favor, Al, no hagas esas preguntas. No tienen respuesta. Si seguimos hablando de esto, vamos a estropearlo todo. Si ésa es tu forma de decir que tienes algo contra nuestro matrimonio...

— Julie, no es así, no tengo segundas intenciones. Eres tú quien no sabe lo que ocurre con respecto a nosotros. Si pudieses pensar en ello con lógica, sin tener que compararnos con los personajes de una novela rosa...

— Yo no leo esa clase de literatura.

— Entonces, ¿de dónde has sacado tus ideas de cómo ha de ser un matrimonio?

Se calla.

— Lo que quiero decir es que debemos olvidarnos de ideas preconcebidas y descubrir cómo es nuestro matrimonio, realmente. A lo mejor somos capaces, entonces, de saber lo que queremos y cómo conseguirlo.

Pero Julie no parece escuchar. Se levanta.

— Creo que es hora de regresar.

De vuelta, vamos más callados que los mudos. Yo miro hacia un lado de la acera y Julie al opuesto. Cuando entro en la casa, la señora Barnett me invita a quedarme a cenar, pero me disculpo. Digo adiós a los niños y me despido de Julie con un simple saludo.

Ya en el coche, oigo que llega corriendo.

— ¿Podré verte el sábado? Sonrío levemente.

— Claro. Será estupendo.

— Siento mucho lo que pasó.

— Me parece que debemos seguir intentándolo, hasta que lo aclaremos.

Los dos comenzamos una sonrisa. Y, entonces, hicimos algo de eso que casi te compensa de la agonía de una discusión.

## 27

Llego a casa cuando empieza a atardecer. El cielo se ha teñido de un tono rosa pálido. Mientras abro la puerta, oigo sonar el teléfono. Me precipito dentro antes de que cuelguen.

— Buenos días. Descubro la voz de Jonah.

— ¿Días? — me río — . En estos momentos estoy viendo cómo se pone el sol. ¿Desde dónde llamas?

— Singapur.

— ¡Oh!

— Pues desde mi hotel estoy viendo salir el sol. Alex, no me gusta molestarte en casa, pero voy a estar ilocalizable en las próximas semanas.

— ¿Y eso?

— Bueno, es una historia muy larga, en la que no voy a entrar ahora. Estoy seguro de que tendremos la oportunidad de hacerlo más adelante.

— Ya, pero lo que me dices no me gusta. Estaba a punto de pedirte nuevamente ayuda.

— ¿Hay algo que no marcha?

— No exactamente. Desde un punto de vista técnico, todo marcha a las mil maravillas. Pero acabo de salir de una reunión con el vicepresidente de la división, que me ha exigido unos resultados aún mejores.

— ¿Es que no estáis ya ganando dinero?

— Sí, hemos vuelto a ganar dinero, pero tenemos que acelerar los resultados si queremos que no nos cierren la fábrica.

Escucho una risa apagada al otro lado de la línea.

— Yo, en tu lugar, no me preocuparía de eso — me dice.

— Bueno, a juzgar por las palabras del jefe de mi división, tengo que contar con esa amenaza. Y mientras no cambie de opinión, no puedo tomármelo a la ligera.

— Alex, cuentas con todo mi apoyo, si lo que quieres es mejorar aún más los resultados de la fábrica. Y ya que no voy a tener la oportunidad de hablar contigo en una temporada, será mejor que me pongas al tanto de las últimas noticias.

Y así lo hago. Temiendo que exista algún tipo de límite teórico al que hayamos llegado, le pregunto si hay algo más que se puede intentar.

— ¿Algo más? Créeme, no hemos hecho sino comenzar. Bien, esto es lo que sugiero...

A la mañana siguiente, al llegar a la oficina, empiezo a considerar las sugerencias hechas por Jonah. Afuera, empieza a salir el mismo sol que el que Jonah habrá acabado de despedir en Singapur. Salgo a tomarme una taza de café y me encuentro con Stacey junto a la máquina.

— ¡Hola! Ya he oído que nos fue bastante bien en la reunión del consejo de ayer.

— Bueno, no nos fue mal. Pero me temo que nos quede aún mucho camino que recorrer, antes de convencer a Peach de que lo nuestro no es temporal. Anoche estuve hablando con Jonah.

- ¿Le contaste nuestros progresos?
- Sí, y me sugirió que intentásemos lo que él llama el «siguiente paso lógico».

Una contracción nerviosa le cruza la cara.

- Y eso, ¿en qué consiste?
- En dividir por la mitad el tamaño de los lotes en los no cuellos de botella.

Stacey da un paso atrás, mientras trata de imaginárselo.

- ¿Por qué?
- Porque eso nos hará ganar más dinero — contesto sonriendo.
- No lo entiendo, ¿cómo puede servirnos eso?
- Bien, Stacey, tú estás al cargo del control de inventario. ¿Qué te imaginas que puede ocurrir si dividimos los lotes por la mitad?

Arruga la frente. Toma unos cuantos sorbos de café y responde:

— Si reducimos los lotes a la mitad, supongo que habremos reducido, también a la mitad, el material en curso. Lo que implica que necesitaríamos sólo la mitad del inventario en curso para mantener la fábrica en funcionamiento. De llegar a un acuerdo con los proveedores, podríamos reducir el inventario total en esa misma

proporción y, consecuentemente, la suma de dinero invertido en ello. En definitiva, tendríamos un *cash flow* menos agobiado. Asiento a cada una de sus afirmaciones.

- Exactamente ése es uno de los beneficios que obtendríamos.
- Pero para obtener esos beneficios, los proveedores deberían aumentar la frecuencia de los suministros, reduciendo sus tamaños. Y puede que a algunos no les guste el procedimiento.
- Eso se puede arreglar. Creo que no tendremos demasiados problemas, porque redundará tanto en su propio beneficio como en el nuestro.
- Y en el caso de reducir a la mitad cada lote, ¿no significaría duplicar el tiempo empleado en preparaciones?

— Por supuesto, pero no me preocupa.

— ¿No?

— Nada.

— Pero Donovan...

— Donovan lo seguirá haciendo igual de bien. Además, nos queda otra posibilidad para aumentar los beneficios. Otra, aparte de la que acabas de mencionar, y que podemos aplicar casi inmediatamente.

— ¿Cuál sería?

— ¿Te interesa de veras?

— Seguro.

— De acuerdo. Prepárame una reunión con los demás y os informaré al mismo tiempo a todos.

Por cargar con la tarea de convocar reuniones, Stacey me «castiga» programando la reunión a la hora de comer, en el restaurante más caro de la ciudad, imputando los gastos a mi cuenta de empresa, claro.

— No tuve más remedio. Había que encontrar una hora que nos viniese bien a todos. ¿No es así, Bob? — se justifica, sonriente, Stacey.

— Así es — dice Bob.

En el fondo, no me importa gran cosa. Después de todo el trabajo que han hecho, y los buenos resultados, no puedo quejarme de tener que pagar la cuenta. Voy derecho al grano y les cuento la conversación de esta mañana con Stacey. Me detengo en cuanto llegamos a la segunda alternativa de aumentar los beneficios.

Parte de lo que Jonah me contó la noche pasada está en relación con el tiempo que el material pasa dentro de la fábrica. Se pueden distinguir cuatro tipos de tiempos, desde que el material entra en la fábrica, hasta que sale por el otro extremo, convertido en producto terminado.

Uno de ellos es el tiempo de preparación, tiempo que el material espera a que un determinado recurso esté preparado para procesarlo.

Otro es el tiempo de proceso, en el que el material es transformado en otro nuevo, cuyo valor ha

aumentado.

El tercer periodo es el tiempo en cola, o tiempo que el material ha de esperar a que un recurso que se encuentra ocupado en otra tarea previa, la termine.

Y el cuarto es el tiempo de espera, en el que el material espera, no a un recurso, sino a otros materiales con los que tiene que ser ensamblado.

— Jonah me indicó anoche — explico — que el tiempo de preparación y tiempo de proceso son sólo una parte pequeña del tiempo total empleado en una pieza. Las colas y las esperas, en cambio, consumen gran parte del tiempo, de hecho, la mayor parte del que el material pasa dentro de la factoría.

Para las piezas que han de pasar por un cuello de botella, el factor más importante son las colas. Las piezas quedan estancadas delante de los cuellos de botella durante un tiempo considerable. Para las que no tienen que pasar por un cuello de botella, el de espera es el tiempo más importante, porque aguardan, en los montajes, a que lleguen las piezas de los cuellos de botella. Lo que significa que, en ambos casos, los cuellos de botella determinan los tiempos. Expresado de otra forma, los cuellos de botella no sólo determinan los ingresos, sino también los inventarios.

Nosotros hemos estado estableciendo el tamaño de los lotes de acuerdo a una fórmula de «lote económico». Jonah me explicó, muy por encima, que esta fórmula parte de ciertas hipótesis erróneas. En su lugar, me pidió que considerase la posibilidad de reducir a la mitad los lotes.

Si dejamos en la mitad el lote, también dejaremos en la mitad el tiempo de proceso de este lote. Eso significa reducciones paralelas en las colas y las esperas. Y reducir a la mitad estos últimos, lleva a reducir a la mitad, aproximadamente, el tiempo total que pasa el material en la fábrica. Y reducir a la mitad el tiempo que pasan las piezas...

— ... significa reducir los ciclos de fabricación — explico — . Al estar menos tiempo aguardando en el montón, la velocidad del flujo de materiales aumenta.

— Y con ciclos más cortos, los clientes reciben antes sus pedidos — señala Lou.

Stacey añade:

— No sólo eso, podemos ofrecer mejores plazos de entrega.

— Exactamente, adquirimos cierta ventaja sobre la competencia — añado.

— Con lo que recibiremos mayor cantidad de pedidos — dice Lou.

— Y nuestras ventas aumentarán — digo.

— Lo mismo que nuestras ganancias — dice Stacey.

— Un minuto — reclama Bob — ¿Y qué ocurre con las preparaciones? Si reducimos los lotes a la mitad, doblamos el número de preparaciones. ¿Y qué pasa con la mano de obra? Tenemos que ahorrar preparaciones para mantener los costes bajos.

— Ya sabía yo que alguien sacaría ese tema. Vamos a estudiar este punto con cuidado. Jonah me explicó la pasada noche que hay al respecto una regla que se corresponde con la de los tiempos en los cuellos de botella. ¿Te acuerdas? «Una hora perdida en un cuello de botella significa una hora perdida para todo el sistema».

— Sí, me acuerdo.

— La regla que me dio la pasada noche dice que «una hora ganada en un no cuello de botella es un espejismo».

— ¡Un espejismo! ¿Qué quiere decir con que es un espejismo ahorrar una hora en un no cuello de botella? Una hora ahorrada es una hora ahorrada.

— No, te equivocas. Puesto que hemos comenzado a retener el material hasta que los cuellos de botella lo necesitan, los no cuellos de botella pasan por tiempos muertos. Es perfectamente posible perder tiempo en los no cuellos de botella y, por tanto, en más preparaciones, porque todo lo que hacemos es reducir tiempo muerto de las máquinas. Ahorrar tiempo en los no cuellos de botella no aumenta la productividad del sistema en nada. El tiempo y el dinero ahorrados son una ilusión.

Incluso doblando el número de preparaciones, no llegaríamos a consumir todo el tiempo muerto.

— Está bien, ya entiendo lo que me has querido decir — reconoce Bob.

— Entonces, Jonah me recomendó, en primer lugar, reducir los lotes a la mitad, y luego convencer a

los de ventas para que inicien una nueva campaña de promoción, prometiendo tiempos de entrega mucho más breves.

— ¿Tú crees que nos podemos arriesgar? — dice Lou.

— Mirad, ya hemos conseguido reducir los plazos considerablemente, gracias a nuestro sistema de prioridades y al aumento de la productividad en los cuellos de botella. De un plazo de tres o cuatro meses hemos pasado a servir en dos meses o menos. Si reducimos a la mitad el tamaño de los lotes, ¿con qué rapidez pensáis que podremos responder?

El equipo parece no ponerse de acuerdo en este tema. Aunque Bob admite finalmente lo principal.

— De acuerdo, si reducimos los lotes a la mitad, significa que de heríamos reducir los tiempos a la mitad. O sea, en lugar de las seis y ocho semanas de ahora, digamos que cuatro, tal vez tres en algunos casos.

— Supongamos, entonces, que me dirijo a ventas y les digo que podemos asegurar un plazo de entrega de tres semanas a nuestros clientes.

— ¡Hala!, aguarda un poco — exclama Bob.

— Sí, por favor, danos un respiro pide Stacey.

— Está bien, digamos cuatro semanas. ¿Os parece razonable? Ralph interviene:

— A mí, sí me parece razonable.

— Bien, de acuerdo — admite Stacey.

— Podemos arriesgarnos — dice Lou.

— ¿Y tú, Bob, nos das también tu voto?

— Bien, qué demonios, yo siempre estoy a favor de sacar mayores ganancias. Vamos a intentarlo.

Viernes por la mañana. De nuevo en la Interestatal, a toda velocidad, hacia las oficinas centrales.

Cuando llego a la ciudad, el sol incide sobre los cristales del edificio de la UniCo, sacando reflejos de color púrpura. Bonito de verdad. Por un momento, me relaja los nervios. He solicitado por teléfono una entrevista *con* Johnny Jons. Jons se mostró muy dispuesto a hablar conmigo...

hasta que le dije de qué quería hablar. Comprendí que todo dependía de mi capacidad de convicción, lo cual me ha puesto lo suficientemente nervioso como para sorprenderme a mí mismo mordéndome las uñas.

Jons no tiene lo que se dice una mesa de despacho, sino una curiosa plancha de vidrio sostenida por cuatro columnitas cromadas. Sospecho que una decoración tan original tenía como fin permitir que los visitantes admirásemos los costosos mocasines o los inmaculados calcetines de seda que su propietario muestra, sin recato, cuando se estira plácidamente hacia atrás y cruza sus manos por detrás de la nuca. Desde una postura así es fácil preguntar con cierto tono de superioridad:

— Bien, Alex, ¿qué tal te van las cosas?

— Todo marcha estupendamente. Precisamente quería comentarlo contigo.

— Escúchame con atención. Voy a poner mis cartas sobre la mesa. No te he exagerado al decir que las cosas van de maravilla. Hemos puesto al día los pedidos atrasados, como ya sabrás, y a comienzos de la última semana, la fábrica empezó a trabajar sobre fechas de entrega previstas.

Hasta aquí Johnny Jons admite mi jugada y asiente:

— Sí, ya me he dado cuenta de que el teléfono ha dejado de sonar con quejas y reclamaciones de los clientes.

— La cuestión — remato — es que hemos conseguido dar un vuelco a todo el sistema productivo. Mira esto.

Saco de mi cartera la lista más reciente de pedidos que poseo, en la que, junto a las fechas de entrega comprometidas, figuran las que Ralph ha estimado como probables y las fechas reales de los envíos. Mientras Jons estudia las cifras sobre la mesa de cristal, continúo hablando.

— Ya ves que podemos prever las fechas con un margen de más/menos veinticuatro horas.

— Sí, algo de eso me parece ver. ¿Son éstas las fechas?

— Eso es.

— ¡Impresionante!

— Según puedes apreciar, comparando algunos de nuestros últimos envíos con los de un mes antes,

hemos reducido drásticamente los ciclos de fabricación. Digamos que un plazo de cuatro meses ya no es para nosotros una cifra sagrada. El tiempo medio entre el día en que firman aquí el contrato y el día en que sale el pedido de nuestra fábrica no supera los dos meses. ¿No te parece que eso es un tanto de cara a la competencia?

— Seguro que lo es.

— Entonces..., ¿qué te parecería un plazo de *cuatro semanas*?

— ¿Cómo? Al, no seas ridículo. ¡Cuatro semanas!

— Lo podemos hacer.

— ¡Venga, hombre! El pasado invierno, cuando nuestra demanda bajó un tanto, estuvimos prometiendo plazos de cuatro meses y entregábamos en seis. Y ahora me sales con que puedes asegurar un tiempo de cuatro semanas de la firma a la entrega.

— No estaría hablando contigo en caso contrario.

Me muestro todo lo seguro que puedo, esperando, por dentro, no equivocarme. Pero Jons no parece muy convencido.

— Johnny, la verdad es que necesito más trabajo. Sin demoras y con listas de pedidos prácticamente agotadas, necesito que entre más trabajo en mi fábrica. Nosotros sabemos que ahí fuera hay demanda, sólo que se la lleva la competencia.

Jons me mira fijamente.

— ¿Puedes seriamente comprometerte a entregar doscientos BH-12 o trescientos DBD-50 en cuatro semanas?

— Ponme a prueba. Dame cinco pedidos, demonios, dame diez pedidos y te lo demostraré.

— En caso de que falles, sabes lo que ocurrirá con nuestro crédito.

Miro nervioso a través del cristal de la mesa.

— Te hago una apuesta. Si no soy capaz de realizar las entregas en cuatro semanas... te compro un par de zapatos nuevos.

Estalla en una carcajada.

— De acuerdo. Tú ganas. Daré orden al departamento de ventas de que en todos tus productos ofrezcan un plazo de entrega de seis semanas.

Empiezo a protestar.

— Ya sé que eres una persona en la que se puede confiar. Mira, si eres capaz de servir tus pedidos en menos de cinco semanas, seré yo quien te compre un par de zapatos nuevos.

Así son ciertas partidas de póquer en el mundo de los negocios.

## 28

La luna llena inunda el dormitorio a través de las ventanas. Son las cuatro y veinte de la madrugada y no puedo dormir. Hay un gran silencio. Julie respira tranquila a mi lado, sumida en un profundo sueño.

Me apoyo sobre un codo y la observo a la luz de la luna, preciosa con su cabello negro sobre la almohada blanca. Me pregunto cuáles serán sus sueños.

A mí me ha despertado una pesadilla sobre la fábrica. Bill Peach me perseguía con su Mercedes rojo por los pasillos de la fábrica. Cada vez que estaba a punto de pillarme, lograba esconderme entre dos máquinas, o saltar sobre una carretilla de carga. Por la ventanilla me gritaba que no tenía suficiente con esos resultados. Al fin me acorralaba en la sección de expediciones. No tenía escape. Sentía las cajas de cartón contra mi espalda mientras su Mercedes se precipitaba sobre mí a 150 por hora. Levanté las manos para proteger mis ojos de la luz de los faros y..., me desperté. La luz de la luna ilumina de lleno mi rostro.

La pesadilla ha pasado, pero el problema sigue desvelándome. Intenté olvidarlo, durante la tarde, con ayuda de Julie, pero no parece que haya tenido mucho éxito. Salgo de la cama, porque no quiero que mi insomnio la despierte.

Anoche nos encontramos con que no teníamos nada especial que hacer. La casa era para nosotros

solos. Compramos algo de queso, pan y una buena botella de vino y nos vinimos a disfrutarlo a casa. Desde el ventanal del salón, el mundo entero parece dormir. Me enfado conmigo mismo por no ser capaz de hacerlo también. Pero no puedo desembarazarme de mis preocupaciones.

Ayer tuvimos una reunión del equipo. Hubo de todo, buenas y malas noticias. De hecho, las buenas fueron más numerosas. Muy importante ha sido la media docena de nuevos pedidos que hemos conseguido desde que hablé con Johnny. Y también el saber que nuestros rendimientos han aumentado, y no al contrario, como temíamos que pudiese ocurrir después de aplicar el nuevo sistema. Cuando comenzamos a retener el material y a soltarlo poco a poco, según las necesidades de los cuellos de botella, los rendimientos cayeron, probablemente como consecuencia del exceso de inventario que aún no habíamos eliminado. Pero luego comenzaron de nuevo a subir y, además, rápidamente, a medida que nuestros ingresos aumentaban.

Después, hace dos semanas, empezamos a trabajar con lotes más cortos. Cuando redujimos a la mitad los lotes en los cuellos de botella, los rendimientos permanecieron estacionarios. Incluso parece que el personal está más ocupado que antes.

Esto se explica porque ocurrió algo realmente interesante. Antes de reducir el tamaño de los lotes, no era infrecuente tener inactiva una sección por falta de material, aunque, de hecho, estuviésemos con un exceso de inventario. Cada unidad debía esperar a que la unidad precedente terminase el lote, a no ser que las urgencias decidiesen lo contrario. Esto sigue ocurriendo, pero ahora, con lotes más pequeños, las piezas pueden ser trasladadas a la siguiente sección *mucho antes*.

En la práctica, lo que hacíamos era convertir, temporalmente, los cuellos de botella en cuellos de botella, forzando a las secciones situadas después a la inactividad. Eso se reflejaba negativamente en los rendimientos. Ahora sabemos que es bueno parar, de vez en cuando, los cuellos de botella; pero lo cierto es que hay menos tiempos muertos que antes. Al reducir los tamaños de los lotes, el trabajo fluye de forma más suave y constante por la cadena de producción. Y es curioso, pero los tiempos muertos no son ahora tan visibles. Están dispersos en pequeñas cantidades. Por ejemplo, si hace dos semanas se podía dar el caso de un grupo de trabajo parado durante dos horas, en estos momentos hacen, para el mismo volumen de trabajo, unas pocas esperas de, digamos, diez a veinte minutos. Y aún hay más. El inventario se encuentra bajo mínimos. Las pilas de piezas han quedado reducidas a la mitad y resulta extraño no tener que vadearlas, como antes, cuando se circula por la nave. Uno piensa en una flota de camiones que durante la noche se ha llevado la mayor parte del género. Y, de hecho, es lo que ha

sucedido, sólo que las piezas formaban ya parte de un producto terminado e iban camino del cliente. Lo importante es que no hemos vuelto a inundar la planta con más material. El único que ahora se ve es el necesario para atender la demanda actual.

Y ahora es cuando viene la parte negra. En ella estoy pensando, cuando unos pasos silenciosos a mi espalda me devuelven al mundo real.

— ¿Al?

— Sí.

— ¿Qué haces levantado y a oscuras?

— Me es imposible dormir.

— ¿Qué te preocupa?

— No, nada.

— Entonces, ¿por qué no vuelves a la cama?

— Estoy dándole vueltas a algunos asuntos.

Se produce un silencio. Por un momento creí que Julie ya se había ido, pero la siento de pronto a mi lado. Es la fábrica, ¿no?

— Así es.

— Pues yo pensaba que todo te iba bien ahora.

— Me preocupan las cifras de costes. Se sienta a mi lado.

— ¿Por qué no me lo cuentas?

— ¿Estás segura de que quieres saberlo?



— Sí, anda.

Así que le cuento que, aparentemente, los costes por unidad han aumentado, como consecuencia de duplicar los cambios con la reducción de los tamaños de lotes.

— Ya, eso es malo, ¿no?

— Es malo que se refleje en las cifras, aunque económicamente no tiene ninguna consecuencia.

— ¿Cómo es eso?

— Pues, ¿sabes por qué los costes parecen haber aumentado?

— No, en absoluto.

Para explicárselo me levanto, enciendo la luz y cojo un trozo de papel y lápiz.

— Atiende; te voy a dar un ejemplo. Imagínate que tenemos un lote de cien piezas. El tiempo que lleva preparar la máquina es de dos horas. Y el tiempo de proceso por unidad es de cinco minutos. Por tanto, hemos invertido un tiempo por unidad de cinco minutos, más otras dos horas para preparar la máquina dividido entre cien. O sea, más 1,2 minutos de preparación por unidad. Según las reglas de contabilidad, los costes por unidad se calculan sobre el coste de 6,2 minutos de mano de obra.

Pero si bajamos el lote a la mitad — continúo —, en lugar de dividir el tiempo de preparación, que sigue siendo el mismo, por cien, lo tenemos que hacer por cincuenta. De tal forma que nos sale cinco minutos de tiempo de procesamiento, más 2,4 de preparación, lo que da un total de 7,4 minutos de coste de mano de obra.

Luego explico a Julie cómo se calculan los costes. Primero están los costes de la materia prima; luego, los costes de mano de obra y, finalmente, están todos los demás costes, que se calculan multiplicando el coste de la mano de obra por una cifra y que, en nuestro caso, es de tres. En resumen, que, sobre el papel, si la mano de obra sube, todos los costes suben.

— Entonces — señala Julie — si aumentan las preparaciones, cuesta más fabricar una pieza.

— Eso es lo que *parece*. Pero lo cierto es que no han tenido ninguna consecuencia sobre los gastos reales. No hemos aumentado la plantilla, ni hemos sumado ningún coste adicional por aumentar el número de preparaciones. Es más, en realidad, hemos hecho bajar los costes por unidad desde que redujimos el tamaño de los lotes.

— ¿Reducido? ¿Cómo es eso?

— Porque hemos reducido el inventario y aumentado la entrada de dinero con el incremento de ventas. Así que los mismos costes se reparten entre mayor número de unidades producidas. Más producto con los mismos costes significa menores gastos de operación, no mayores.

— ¿Y cómo puede equivocarse la contabilidad?

— Porque supone que todos los trabajadores de la fábrica van a estar siempre ocupados plenamente, lo que es un error. Al estar siempre ocupados, si quieres más preparaciones necesitas contratar más gente.

— ¿Qué vas a hacer?

Por la ventana se ve cómo el sol empieza a reflejar sus primeros rayos sobre el tejado de la casa de enfrente. Cojo la mano de Julie.

— Lo que voy a hacer es llevarte a desayunar fuera. Cuando llego a la oficina, Lou aguarda mi llegada. De forma

que no puedo evitar saludarle con una pregunta:

— ¿Qué, malas noticias?

— Creo que te puedo ayudar con el tema de los costes — me responde.

— A ver, ¿cómo?

— Cambiando la base sobre la que estamos estableciendo los costes de cada unidad. Se trataría de dejar de utilizar los últimos doce meses como referencia y echar mano únicamente de los dos más recientes. Esto nos ayudaría puesto que, en ese tiempo, hemos tenido un gran aumento de facturación.

— Sí..., si, eso puede ser de ayuda — digo mientras calculo o, mejor dicho, intento calcular, las posibilidades de cambio —. En realidad, sería hasta más preciso, porque los dos últimos meses son más representativos de lo que está ocurriendo aquí que el año tomado en su totalidad.

— Es verdad — afirma Lou, aunque él mismo muestra dudas al añadir que eso no es muy ortodoxo,

desde el punto de vista contable.

— De todas maneras, tenemos una buena excusa. La fábrica es ahora otra fábrica. Somos mucho más competitivos que antes.

Pero Lou sigue jugando el papel de abogado del diablo:

— El problema es que Ethan Frost no se lo va a tragar.

— ¿Entonces por qué me lo has planteado?

— Quiero decir que Frost no lo aceptará si se entera.

— Ya veo.

— Te puedo preparar algo que cuele a primera vista, pero será imposible resistir un análisis serio de Frost y sus ayudantes.

— Me estás advirtiéndome que podemos pillarnos los dedos.

— Eso es. Aunque, si quieres intentarlo...

— Podría darnos un respiro de un par de meses, y ése es el tiempo que necesitamos para demostrar lo que podemos hacer.

Estuve paseando nerviosamente durante unos minutos, comido por las dudas. Finalmente, tomé una resolución y me dirigí nuevamente a Lou.

— No hay otra salida para demostrar a Peach que esta fábrica superará este mes sus cifras del último ejercicio. Además, en cualquier caso, estaremos con el agua al cuello si Peach saca sus conclusiones de las cifras de costes.

— O sea, que sí lo quieres intentar.

— Por supuesto.

Y la conversación acaba con una frase entre la broma y la esperanza:

— Y si nos pillan, ya podemos ir mirando las ofertas de empleo.

Cuando Lou sale del despacho, Fran me avisa de que Johnny Jons está esperándome al teléfono. Es algo que ya se ha convertido en una costumbre durante las últimas semanas, somos como viejos camaradas y no hay jornada en la que no hablemos y, a veces, hasta tres o cuatro veces.

— Hola Johnny, ¿en qué te puedo servir esta vez?

— ¿Te acuerdas de nuestro querido amigo Bucky Burnside?

— No podría olvidarle. ¿Todavía tiene quejas de nosotros?

— No, ya no. El hecho es que ni siquiera tenemos actualmente ningún contrato con él. Ese es el motivo de mi llamada. Por primera vez, en varios meses, han mostrado interés en hacernos un pedido.

— ¿Y qué es lo que necesitan?

— El modelo 12. Mil piezas del modelo 12.

— Maravilloso.

— No tanto. Las necesitan para finales de mes.

— Para eso ¡sólo quedan dos semanas!

— Lo sé. Ventas acaba de comprobar que sólo tenemos cincuenta unidades del modelo 12 en almacén.

Johnny me está diciendo, claro está, que las mil unidades tendrían que ser fabricadas antes de fin de mes si queremos ese pedido.

— Bueno, Johnny, ya sé que te pedí que nos pasases más pedidos y te estoy muy agradecido por lo que has hecho hasta hoy, pero pedirnos mil unidades del 12, para dentro de dos semanas, es pedirnos demasiado.

— Al, para serte sincero, suponía que no podíamos hacer nada al respecto cuando te llamé. Pero pensé que, si te lo contaba, a lo mejor tú sabías algo que yo no sé. Piensa que es un pedido de algo más de un millón de dólares.

— Sí, me doy cuenta. ¿Y cómo es que les ha entrado esa prisa?

Johnny me cuenta una confidencia: después de algunas indagaciones, ha descubierto que el pedido fue ofrecido, originalmente, a nuestro competidor principal, que fabrica un modelo similar al 12. Cinco meses después, descubrieron que el fabricante no iba a poder servirles el pedido en la fecha prevista.

— Sospecho que Burnside se dirigió a nosotros porque ha oído que estamos ofreciendo plazos de entrega muy breves. Francamente, me da en la nariz que se encuentra en una situación desesperada y que, si conseguimos sacarles de ella, sería una ocasión que ni pintada para reconciliarnos con ellos. Bien, no sé..., a mí también me gustaría tenerlo de nuevo como cliente, pero...

Lo que más rabia me da es que podríamos haberle servido este pedido si hubiésemos empleado esa temporada de actividad tan baja que tuvimos hace unos meses para formar un inventario del modelo 12.

No puedo evitar una sonrisa de complicidad al pensar que, a principio de año, hubiese estado de acuerdo con estas palabras.

— Es una lástima — sigue diciendo Johnny —, porque, además del negocio en sí, hubiese sido una magnífica oportunidad.

— ¿Tan importante te parece?

— Rumores muy bien fundados me hacen pensar que, en caso de cumplir con el pedido, nos convertiríamos en su principal proveedor.

Guardo silencio un momento.

— Está bien, Johnny. Te interesa mucho, ¿no?

Tanto, que me relamo con sólo pensarlo, pero si es imposible...

— ¿Cuándo tienes que darles una respuesta?

— Podría ser mañana, como muy tarde. ¿Por qué lo dices? ¿Acaso crees que es posible?

— Tal vez exista una posibilidad. Me vas a dejar que lo consulte y te volveré a llamar con lo que sea. En cuanto Johnny cuelga, convoco a Ralph, Bob y Stacey en mi oficina y les pongo al corriente de la conversación.

En cualquier otro momento, ni siquiera lo habría considerado. Pero quiero que, antes de decir no, estudiemos un poco más el asunto.

Sus miradas me dicen que es una pérdida de tiempo.

— De todas formas, echémosle una ojeada. ¿Vale? Durante el resto de la mañana, dedicamos nuestro esfuerzo a ello.

Stacey comprueba las existencias de materia prima. Ralph se ocupa de hacer un cálculo aproximado del tiempo que tardaríamos en fabricar los mil M-12, a partir del momento en que se tuviera todo el material. Sobre las once de la mañana ha estimado que los cuellos de botella pueden sacar unas cien piezas por día.

— Por tanto, es técnicamente viable aceptar el pedido, pero sólo en el caso de que dediquemos toda la fábrica a él y solamente a él.

— No, no quiero malograr nuestras relaciones con el resto de los clientes para satisfacer a uno solo. Pero podemos intentar otra cosa. Hace unas semanas dejamos los lotes a la mitad y el resultado fue que pudimos reducir los tiempos, a la vez que incrementamos nuestros ingresos. ¿Qué os parece si volvemos a reducir a la mitad los lotes?

— Oye, ¡no se me había ocurrido! — exclama Ralph. Pero Bob es menos entusiasta.

— ¿Reducirlos más? Lo siento, Al, pero no veo que eso nos pueda ayudar, no con el volumen de producción que ya tenemos encima.

— Tenemos unos cuantos pedidos que habíamos planeado servir antes de fecha — asegura Ralph —. Podríamos modificar nuestras previsiones y entregarlos en la fecha prometida, en lugar de antes. Eso nos daría tiempo extra en los cuellos de botella, sin que nadie resultase perjudicado.

— Apúntate una, Ralph.

— Demonios, de todas formas, no hay manera de servir esas mil unidades en dos semanas — dice Bob.

— Si reducimos otra vez a la mitad el tamaño de los lotes, ¿cuántas unidades podemos producir sin sacrificar los pedidos comprometidos?

— Podríamos hacer algunos cálculos — afirma Bob.

— Bien, yo por mi parte — dice Ralph — voy a ver qué es lo que se puede hacer.

Mientras Ralph y Bob analizan la nueva posibilidad, Stacey llega con novedades sobre los materiales. Está segura de poder reunir todo lo necesario en pocos días, bien por tenerlo en almacén, bien a través de nuestros proveedores. Todo, salvo una excepción.

— Los módulos electrónicos de control del M-12 nos van a dar muchos problemas. No tenemos suficientes en almacén. Tampoco tenemos la tecnología para fabricarlos en la compañía. Pero he localizado una empresa en California que los hace. Por desgracia, el proveedor no puede asegurarnos un envío de ese volumen en menos de cuatro a seis semanas, incluyendo transporte. Opino que deberíamos olvidarnos del tema.

— No tan deprisa, Stacey. Vamos a cambiar un poco nuestra estrategia. ¿Has preguntado cuántos módulos nos pueden servir a la semana? Y, sobre todo, ¿cuándo podrían empezar a servirnoslos?

— No lo he hecho. Pero de esa forma no vamos a conseguir un descuento por cantidad.

— ¿Por qué no? Nos comprometeríamos a adquirir los módulos, sólo que espaciaríamos las entregas.

— En ese caso hay que contar con los costes de transporte adicionales.

— Stacey, estamos hablando de un negocio de un millón de dólares.

— Bien, pero se tarda de cuatro a siete días en traerlos por camión.

— Entonces, los haremos transportar en avión. De todas formas no son de gran tamaño.

— No sé...

— Mira, compruébalo. Pero no creo que las tarifas aéreas nos vayan a comer las ganancias en un millón de dólares. Y, si conseguimos los módulos, tenemos el pedido en el bolsillo.

— De acuerdo. Veré lo que se puede hacer.

A última hora, aún estamos considerando los detalles, pero ya tengo suficientes datos como para llamar a Johnny por teléfono.

— Puedes decirle a Burnside que le serviremos sus M-12.

— ¿De verdad? — Johnny está excitado — . ¿Quieres que cojamos el pedido?

Bajo ciertas condiciones. Primero, no hay forma de que suministremos las mil unidades en dos semanas. Pero podemos servirle doscientas cincuenta por semana, durante cuatro.

— Bien, creo que lo aceptarán. ¿Y cuándo podrás empezar a hacerlo?

— Dos semanas después de darnos el pedido.

— ¿Estás seguro?

— Segurísimo — digo resueltamente.

— ¿No te equivocarás, Al?

— No te preocupes.

— Bien, bien, ahora mismo les llamo y les pregunto si están interesados. Pero, Al, quiero advertirte que no quiero pasar de nuevo vergüenza con esta gente.

Un par de horas más tarde recibo su llamada de teléfono en casa.

— ¿Al? Lo hemos conseguido. Tenemos ese pedido. Johnny me ha dejado el oído derecho aturrido con su grito de

alegría. Mientras, por el izquierdo oigo el tintinear de un millón de dólares entrando en caja.

— Y ¿sabes?, resulta que los envíos reducidos les vienen mejor que el grande.

— Estupendo. Puedes asegurarles que, de hoy en dos semanas, les enviaremos los doscientos cincuenta primeros M-12.

## 29

A primeros de mes, volvemos a reunirnos en mi oficina. Estamos todos, excepto Lou, que se retrasará un poco, según me avisa Bob. Estoy nervioso y, para entretener la espera, pregunto sobre los últimos envíos.

— ¿Qué tal se está despachando el pedido de Burnside?

— El primer envío salió según lo previsto — me contesta Donovan.

— ¿Y los restantes? Esta vez responde Stacey.

— Se puede decir que sin problemas. Tuvimos algún retraso con los paneles de control, pero, al final, nos sobró tiempo para montar las piezas, sin tener que aplazar el envío. El lote correspondiente a esta semana ya ha llegado a tiempo.

— Bien. ¿Algún problema con la nueva reducción de los lotes?

— Ninguno. El flujo es mejor aún, si cabe — confirma Bob.

— Esa es una noticia excelente.

En ese momento, Lou se une a la reunión. Ha estado preparando el informe mensual sobre la fábrica. Se sienta y me mira fijamente. Los nervios me vuelven a atenazar.

— Y bien, Lou, ¿conseguiremos ese quince por ciento?

— No. Llegamos al diecisiete por ciento, gracias, en parte, a Burnside. Y el próximo mes se presenta aún mejor.

Se extiende en una amplia explicación de los resultados en el segundo trimestre. Según él, nos encontramos en una saneadísima posición, con el inventario un cuarenta por ciento más bajo que hace meses, y unos ingresos dobles.

— Bueno, muchachos, nuestro esfuerzo nos ha costado, ¿no? — les digo.

Al día siguiente, cuando regreso de almorzar, me esperan en la mesa de mi despacho dos immaculados sobres blancos, con el ana-

grama de la división UniWare. Uno de ellos contiene dos parcos párrafos, con la firma de Bill Peach al pie. Es una felicitación por el éxito con el pedido de Burnside. La segunda carta también es de Peach y tan concisa como la primera. En ella me pide que prepare un informe detallado sobre la fábrica, que tendré que dar en los próximos días en las oficinas centrales.

No puedo decir que, a estas alturas, su petición me moleste. Algunos meses antes, me habría producido malos presagios, porque en ella hay un aviso mudo de que de mi informe depende el futuro de la fábrica. Ya esperaba yo algún tipo de auditoría así. Y, sin embargo, ahora no solo no me asusta, sino que me alegra contar con la ocasión de anunciarles nuestros progresos.

A medida que márketing hace publicidad sobre nuestros nuevos plazos de entrega, los ingresos no dejan de aumentar. El inventario es solo una fracción de lo que era, y continúa cayendo. Con mayor volumen de negocio y más unidades vendidas, sobre las que repartir los costes, estos se han reducido, igualmente, de forma notable. Total, vamos derechos hacia la meta: GANAMOS DINERO.

La semana siguiente, tengo que ir a una reunión altamente confidencial junto a mi director de personal. El encuentro se celebra en San Luis y reúne a los jefes de relaciones laborales y a los directores de las otras fábricas de la división. La mayor parte de las discusiones giran en torno a la reducción salarial que se quiere plantear en los centros de producción. Se sopesa la reacción de los sindicatos. El tema me resulta particularmente peligroso. Además, en Bearington no tenemos necesidad de reducir salarios. De ahí que me muestre algo más que reacio ante las sugerencias que se hacen, que podrían conducir a algún enfrentamiento con el sindicato y, tal vez, a una huelga, que dañaría nuestro creciente buen nombre con los clientes. Aparte de todo esto, el encuentro está mal preparado y termina sin ninguna decisión seria.

Ya de regreso en la fábrica, esa misma tarde, la recepcionista me avisa, nada más cruzar las puertas de la oficina, que Bob desea verme tan pronto como sea posible.

— Espero que no sean malas noticias, Bob — le digo a modo de saludo.

— Hilton Smyth estuvo hoy en la fábrica.

— ¿Qué? ¿Hilton Smyth? ¿Y para qué?

— ¿Te acuerdas del vídeo sobre robots que se iba a filmar hace un par de meses?

— Al final se suspendió.

— Pues ahora se ha vuelto a considerar. Solo que, ahora, Hilton será el protagonista, como director de productividad de la división, sustituyendo a Granby. A mí también me pilló por sorpresa esta mañana, cuando me encontraba tomando un café en la sección C. De pronto, vi a un equipo de televisión circulando por la zona. Cuando me quise enterar de lo que estaban haciendo, el susodicho Hilton ya la había liado.

— ¿Pero es que no se enteró nadie en las oficinas de que llegaba?

— Según Bob, Bárbara Penn, la encargada de relaciones laborales, estaba al corriente.  
— ¿Y no se le ocurrió contárselo a nadie?  
— Lo siento, Al, pero se modificaron las fechas y no hubo tiempo. El caso es que ni tú ni el jefe de personal, Scott, estábais en la fábrica. Con lo que ella decidió dar luz verde al asunto, lo arregló con el sindicato y resolvió los demás problemas. Por lo visto redactó una circular, a la que nadie prestó ninguna atención.

— ¡No hay nada como tener iniciativa! — murmuro.

Bob continúa contándome cómo la gente de Hilton empezó a preparar las tomas delante de unos robots que se encargan de apilar material. Y que, enseguida, se dieron cuenta de un pequeño fallo: los robots estaban parados. No tenían material.

— Evidentemente, no se podía filmar un vídeo sobre productividad con las máquinas detenidas, como cuadro de fondo. Tenían que estar *produciendo*. Estuvimos cerca de una hora buscando algo con qué alimentar al robot, con lo suficiente como para filmar. Entretanto Hilton, aburrido, empezó a dar vueltas por la nave y no pasó mucho tiempo sin que comenzase a darse cuenta de algunos detalles aquí y allá.

— Cuando, al fin, llegamos con algún material para los robots — prosigue Bob — Hilton quiso saber qué había pasado con el tamaño de los lotes. Yo no sabía qué responderle, ignorando qué podías haberle dicho tú en las oficinas centrales. Bueno..., en fin, pensé que deberías saberlo.

Siento cómo se me forma un nudo en el estómago. Y, en ese mismo momento, suena el teléfono.

Ethan Frost me llama desde

las oficinas centrales, dice que ha tenido una charla con Hilton Smyth y que desea aclarar algunas cosas. Le pido a Bob que me deje y discuto durante unos minutos con Frost.

Luego voy a ver a Lou.

Lo que nos temíamos, acaba de llegar.

Dos días después, recibo la visita de un equipo auditor, encabezado por Neil Cravitz, auditor financiero de la división. Cravitz tiene el apretón de manos más demoledor y la mirada menos simpática que nunca haya conocido. En cuanto entran en las oficinas, toman posesión del salón de conferencias. Antes de lo que se tarda en decirlo, ya han descubierto que hemos cambiado la forma de calcular los costes.

— Esto es sumamente irregular — Cravitz separa la vista de los folios desparramados y nos escruta por encima de sus gafas.

Lou intenta la justificación. Desde luego, no está muy de acuerdo con los procedimientos ortodoxos, pero existen razones de peso para haber tomado como base los dos últimos meses.

Y yo añado:

— De hecho, es un cálculo mucho más realista.

— Discúlpeme, señor Rogo, pero debemos respetar los procedimientos habituales.

— Pero es que la fábrica tiene ahora una gestión diferente. Los cinco contables nos miran reprobatoriamente desde sus

asientos. Me rindo. Nada, es imposible conseguir la complicidad de unas personas preocupadas, exclusivamente, por cumplir el procedimiento a rajatabla.

Los auditores modifican las cifras y aparece el fatídico incremento de costes. Cuando se van, intento adelantarme a su informe y solicito hablar con Peach, pero se ha ausentado inesperadamente de la ciudad. Frost tampoco está localizable. Una de las secretarias, haciéndose quizá cargo de mi ansiedad, se ofrece para ponerme en comunicación con H. Smyth, al parecer el único directivo a mano.

Naturalmente, me limito a agradecerle la intención y colgar el aparato.

Durante toda esa semana espero la llegada de lo peor desde las oficinas centrales. Pero no pasa nada.

Lou recibe un toque de atención, por medio de una carta de Frost, en la que le advierte que debe atenerse, estrictamente, a la política contable habitual, y

también una orden formal para que revise todas nuestras cuentas del informe trimestral en curso, de acuerdo al cálculo ortodoxo de los costes. Pero, de Peach no recibimos ni una línea. Según se ve, hemos sobrevivido.

Naturalmente, eso no quiere decir que todo quede zanjado. De manera que me reuní una tarde con Lou para discutir el informe mensual revisado, que muy pronto tendré que rendir ante Peach. Estoy hundido. Con las cuentas al «viejo estilo», nuestro jugoso 17 por 100 de incremento queda mutilado hasta un pobre 12,8 por 100. No llegamos al 15 por 100.

— Lou, ¿no podemos maquillar esto un poquito más?

— Desde ahora Frost va a mirar con lupa cada detalle de nuestros informes. No podemos ofrecer nada mejor que lo que tienes delante.

Mi pesadumbre se ve interrumpida, en ese momento, por un ruido anormal. Los dos levantamos la vista hacia el techo, como si pudiéramos ver a través de él.

— ¡Es un helicóptero! ¡Y está aterrizando en nuestro césped! — dice Lou.

Entre el remolino de polvo y briznas de hierba que levantan sus aspas, se abren paso dos hombres que han descendido del aparato.

— El primero parece Johnny Jons — asegura mi acompañante.

— Sí, Lou, es él.

— ¿Y el otro?

Al principio no le reconozco, pero de pronto encuentro algo familiar en su paso, un pavoneo arrogante y también una pelambreira blanca que la hélice del helicóptero ha despeinado locamente.

— ¡Dios mío! — exclamo.

— Pues no pensé yo que Dios necesitara un helicóptero para moverse por el mundo — se burla Lou de mi alarma.

— Mucho peor que Dios, Lou. Es Bucky Burnside.

Antes de que Lou tenga tiempo de un nuevo comentario, yo ya me he precipitado a la puerta. Doblo volando la esquina y entro de golpe en el despacho de Stacey. Ella y un grupo de personas, con las que se estaba entrevistando, están también mirando el espectáculo por la ventana.

— Rápido, Stacey, necesito hablar ahora mismo contigo. Inmediatamente la saco a empujones hasta el pasillo.

— ¿Cuál es la situación del pedido de Burnside?

— El último envió salió hace dos días.

— ¿A tiempo?

— Seguro. El último M-12 salió de la cadena sin ningún problema, igual que todos sus hermanos precedentes.

Apenas tengo tiempo de murmurarle gracias, cuando ya me precipito de nuevo pasillo adelante.

— ¡Donovan!

No se encuentra en su oficina y le pregunto, entrecortado, a su secretaria.

— Creo que se encuentra en los servicios.

Hacia allí me lanzo. Dentro me encuentro a Bob terminándose de lavar las manos.

— Pedido Burnside. ¿Hubo problemas de calidad?

— No, nada que yo sepa.

— ¿Ningún problema con ese pedido? Extrae una toalla de papel y comienza a secarse.

— Todo fue como un mecanismo de relojería. Reclino el cuerpo contra la pared, mientras tomo aire.

— Entonces, ¿qué demonios está haciendo aquí?

— ¿Quién está aquí?

— Burnside. Acaba de aterrizar en un helicóptero sobre el césped de la fábrica. Viene con J. Jons.

— ¿Cómo?

— Anda, acompáñame.

Nos dirigimos a recepción, pero no hay nadie esperando.

— ¿No acaba de llegar ahora mismo el señor Jons con un cliente?

— ¿Los dos hombres del helicóptero? Sí, les vi pasar rápidamente, en dirección a la factoría.

Bob y yo, hombro con hombro, galopamos por el corredor, atravesamos las dobles puertas y nos sumergimos en la luz anaranjada y el peculiar ruido de la fábrica. Uno de los supervisores nos señala la dirección que han tomado Burnside y Jons. Al fin los veo, en medio de uno de los pasillos.

Burnside se dirige a cada operario que ve y le *estrecha la mano*. Apenas si puedo creer lo que ven mis ojos. Estrecha manos, palmea espaldas y parece estar hablando y sonriendo.

Jons le acompaña. También él se entrega a la extraña ceremonia.

Tan pronto como Burnside deja una mano, Jons toma otra. Nadie parece librarse.

Jons nos acaba de ver. Golpea a Burnside en un hombro y le dice algo al oído. Burnside esgrime una enorme sonrisa y se dirige con los brazos abiertos hacia nosotros.

— Aquí está la persona a la que yo quería felicitar muy especialmente.

La voz de Burnside retumba como un cañonazo.

— Quería dejar al mejor para el final, pero te me has adelantado.

— ¿Qué tal te va?

— Oh, muy bien, gracias, señor Burnside. ¿Y a usted?

— Rogo, he querido venir a estrechar la mano de cada uno de los obreros de esta fábrica — ruge la voz de trueno de Burnside — . Ha sido un trabajo fantástico el que habéis hecho con mi pedido.

Fantástico. Esos otros bastardos han estado cinco meses, y todavía no lo tenían hecho. Y vosotros lo habéis terminado en cinco semanas. ¡Ha tenido que ser un esfuerzo increíble!

Jons interviene rápidamente, antes de que tenga tiempo de decir nada.

— Bucky y yo hemos estado almorzando hoy y le he puesto al corriente de cómo lo habéis dado todo para cumplir con lo prometido.

— Ah, sí..., bueno, pues, hicimos lo que pudimos.

— No te importará que continúe, ¿verdad?

— No, no, señor Burnside. Puede usted seguir.

— No creo que perjudique vuestros rendimientos, ¿eh? — grita, sonriendo.

— En absoluto, señor Burnside, en absoluto.

En cuanto puedo, le susurro a Bob que avise inmediatamente a B. Penn, para que se acerque con la cámara y una montaña de película. Mientras, Jons y yo seguimos a Burnside en su gira triunfal por la nave, saludando los tres a diestro y siniestro.

Observo que Johnny está fuera de sí por la excitación. Cuando Burnside se encuentra lo suficientemente alejado para no poder oírnos, me dice:

— ¿Qué pie calzas?

— El cuarenta y dos.

— Te debo un par de zapatos.

— Está bien. No te preocupes, Johnny.

— Al, te lo digo yo, estamos en el buen camino. Acabas de marcar un golazo con este asunto, muchacho. La próxima semana nos reunimos con la gente de Burnside para firmar un contrato a largo plazo del modelo 12, ¡por diez mil unidades al año!

Las cifras tan altas me marean.

— Pienso convocar a todo el departamento en cuanto regrese. Vamos a hacer una campaña para promocionar todo el género que hacéis aquí. Sois la única fábrica de esta maldita división que es capaz de servir productos de calidad dentro del plazo. Con estos tiempos de entrega, vamos a borrar a la competencia del mercado. Al, gracias a ti tenemos, por fin, un as en la mano.

Me siento flotar.

— Muchas gracias, Johnny, pero, en realidad, no hemos hecho ningún esfuerzo especial con Burnside.

— Chisst. Calla, no te vaya a oír.

A mis espaldas, escucho a dos obreros.

— ¿Y a qué viene todo esto?

— Ni idea, pero debe de ser que hemos hecho algo bien.

En vísperas de mi informe sobre los resultados del último mes, me entran ganas de ver a Julie. He ensayado más de una vez la intervención, tengo diez copias del informe listas y no puedo dejar de pensar en algún fallo no previsto. Lo mejor es desentenderme durante unas horas.

— Hola, Julie. Había pensado que, como mañana tengo que estar en las oficinas centrales, y Forest



Grove me cae de paso, podríamos vernos esta noche. ¿Qué te parece?

— Estupendo, Al.

Salgo del trabajo un poco antes para estar más tiempo con Julie. Desde la carretera interestatal tengo una amplia visión de Bearington, extendiéndose a mi izquierda. El gran letrero luminoso sobre el rascacielos de oficinas sigue mostrando su ominoso EN VENTA. Cerca de treinta mil personas están al alcance de mi vista. Y muy pocas de ellas saben de la pequeña, pero importante, parte del futuro económico de la ciudad que estará mañana en juego. Casi nadie tiene el menor interés en la fábrica, o en lo que producimos, salvo en el caso de que UniWare cerrase la factoría. En ese caso, se asustarían y enfadarían. Pero nadie se enterará si seguimos funcionando. Nadie sabrá por lo que hemos tenido que pasar.

En fin, la suerte está echada. Sé que hice lo que pude.

Sharon y Dave salen a mi encuentro en cuanto llego a casa de los Barnett. Cambio mi traje de faena por cómodas ropas de andar por casa y, durante toda una hora, mis hijos me tienen secuestrado con sus juegos. Julie me sugiere luego que salgamos a cenar fuera. Presiento que quiere hablarme. Me lavo un poco y salimos.

— Al, ¿no te importa que paremos un momento? ¿Y eso? En esos momentos, pasamos con el coche por el parque próximo a su casa.

— La última vez que estuvimos aquí, no terminamos el paseo. Aparco el coche. Caminando por el paseo, no tardamos mucho en llegar al banco junto al río. Nos sentamos.

— ¿De qué trata la reunión de mañana?

— Es un informe sobre los resultados de la fábrica. La división tiene que tomar una decisión sobre su futuro.

— ¿Y qué piensas que va a decir?

— Bueno, no cumplí completamente con la promesa que hice a Peach. Algunas cifras no reflejan exactamente la realidad, por aquello de los costes por unidad producida. ¿Recuerdas?

Ella asiente, mientras yo me enfurezco nuevamente al recordar los resultados de la auditoría.

— Aun así, hemos tenido un buen mes. Lo único que ocurre es que las cifras no reflejan exactamente lo bueno que ha sido.

— ¿Temas que te cierren la fábrica?

— No, no lo creo. Tendrían que ser idiotas para cerrarme la fábrica, sólo porque hemos tenido un cierto aumento de los costes. Lo importante es que estamos ganando dinero, y eso es así, incluso con los datos más retorcidos.

Julie toma mi mano entre las suyas.

— Me gustó mucho cuando salimos la otra mañana a desayunar fuera.

— Te lo merecías — y sonrío tiernamente al decírselo — después de estar aguantándome el rollo desde las cinco de la mañana.

— Pues ese día me di cuenta de lo poco que sé de tu trabajo. Ojalá me hubieses hablado de ello más a menudo, durante todos estos años.

— No sé, pensé que no te gustaría oír mis problemas, o que no tenía derecho a cargarte con ellos. El caso es que no lo hice.

— Creo que tendría que haber salido de mí también; haberte hecho más preguntas.

— Tampoco es que te diese muchas ocasiones, a las horas en que siempre me presentaba en casa.

— Te acuerdas de aquellos días, poco antes de irme, que no llegabas nunca..., me lo tomaba como algo personal. Llegué a pensar que era una excusa tuya para mantenerme lejos. No podía creer que no tuviese nada que ver conmigo.

— No, claro que no, Julie. Cuando me vino la crisis, yo pensaba que tú *tenías* que comprender, darte cuenta del problema que tenía entre manos. Debía haberte contado las cosas, como el otro día. Lo siento.

Me aprieta la mano, más fuerte.

— También he estado pensando en nuestro matrimonio y las cosas que hablamos la última vez que

estuvimos sentados en este mismo sitio. Tengo que admitir que llevabas razón. Durante muchos años, hemos dejado que la costumbre nos arrastrase, y la consecuencia ha sido que nos hemos ido separando poco a poco, sin darnos cuenta. Veía cómo te ibas enzarzando, más y más, en los problemas del trabajo y, para compensar tu pérdida, intentaba ocuparme de la casa y salir con mis amigas. Pero, entretanto, fuimos perdiendo de vista lo más importante.

Su cabello recoge mágicamente la luz del sol. Han desaparecido los reflejos claros con los que se había teñido el día en que se estropeó la NCX-10. Su pelo tiene, de nuevo, su hermoso tono oscuro, tal y como siempre fue.

— Al, sé una cosa, tal vez esa sola cosa, con absoluta certeza; que quiero más de ti, no menos. Ese siempre ha sido mi problema.

Clava en mí la profunda y hermosa mirada de sus ojos azules. Siento renacer dentro de mí la pasión de otros tiempos.

— Ya sé por qué no quería volver a casa. No era por la ciudad, aunque desde luego no puedo decir que me guste. Es que, desde que vivimos separados, hemos estado pasando, de hecho, más tiempo juntos. Quiero decir que antes, cuando estábamos en la misma casa, sentía como si tú ya me dices por conquistada. En cambio, ahora me envías flores, encuentras tiempo para venir a visitarme, para estar conmigo y los chicos y todo eso. Me gusta y no quería que volviésemos a lo de antes. No quería que esto terminase, aunque sé que no podía durar eternamente.

Empiezo a sentirme en la gloria.

— Por lo menos, Julie, estamos seguros de no querer separarnos.

— Al, no sé cuál es nuestra meta, o cuál debería ser. Pero pienso que nos necesitamos. Quiero ver crecer a Sharon y Dave, hacer que sean personas íntegras y valiosas para la sociedad, y quiero que tú y yo nos demos mutuamente lo que necesitamos.

Paso mi brazo por su hombro.

— Bueno, eso suena muy bien para empezar. Sé que es más fácil decirlo que cumplirlo, pero intentaré no darte ya por conquistada. Quiero que regreses conmigo a casa, pero hay que ser realista; las presiones que causaron todos nuestros problemas van a continuar estando ahí, no van a desaparecer con chasquear los dedos, ni tampoco puedo ignorar mi trabajo.

— Nunca te he pedido que lo hagas. Sólo que no nos ignores ni a mí ni a los chicos. A cambio, yo intentaré aceptar y entender tu trabajo.

Sonrío.

— Recuerdas, hace mucho tiempo, nada más casarnos. Los dos teníamos un trabajo y, cuando llegábamos a casa, nos contábamos nuestras penas, nos sentíamos compenetrados, compartiendo las dificultades. Fue muy bonito.

— Sí, pero no teníamos hijos. Y luego, tú empezaste a trabajar más horas.

— Sí, perdimos nuestras buenas costumbres. ¿Qué me dices si lo intentamos de nuevo?

— Magnífico. Al, me doy cuenta de que, al abandonarte, he podido parecerme muy egoísta. Lo siento. Pero hubo unos momentos en que me volví medio loca.

— No, no quiero que pidas disculpas. Tendría que haberos dedicado más atención.

— Pues yo intenté que lo hicieras. Sonríe brevemente y añade:

— Ya que nos hemos puesto a hacer memoria, ¿recuerdas nuestra primera discusión? Y luego, cuando hicimos las paces, juramos que no volvería a suceder y que siempre nos pondríamos en el lugar del otro. Bueno, creo que hace algunos años que no hacemos eso mismo. Estoy dispuesta a intentarlo, ¿y tú?

— Te lo prometo.

Hay un largo, largo abrazo.

— Entonces, ¿me aceptas por esposo? Se recuesta contra mis brazos:

— Yo siempre lo intento dos veces.

— Pero sabes que no va a salir perfecto, y sabes que tendremos nuestros más y nuestros menos.

— Y yo, seguramente, me sentiré celosa de cuando en cuando.

— ¡Qué demonios! Ahora mismo nos vamos a Las Vegas por un juez de paz.

Se echa a reír.

— ¿Lo dices en serio?

— Claro. Bueno esta noche no podemos, porque mañana tengo esa fastidiosa reunión. Pero, ¿qué te parece mañana?

— ¡Lo dices en serio!

— Mira. Todo lo que he estado haciendo desde que te fuiste ha sido ingresar los cheques de la paga en el banco. Ya va siendo hora de sacar alguno de la cuenta.

— De acuerdo, derrochador. Estoy contigo.

## 30

A la mañana siguiente, en el piso 15 del edificio de UniCo, entro en la sala de reuniones escasos minutos antes de las diez. Sentado en un extremo de la larga mesa está Hilton Smyth y junto a él Neil Cravitz. Flanqueándoles hay varias personas de la administración.

— Buenos días — digo.

Hilton levanta la mirada hacia mí sin sonreír y dice:

— Si cierras la puerta, podemos empezar.

— Espera un momento, Bill Peach aún no ha llegado — comento — . Le esperamos, ¿no?

— Bill no va a venir. Está ocupado con algunas negociaciones — contesta Smyth.

— Entonces, me gustaría que esta reunión se pospusiera hasta que esté disponible — le digo.

La mirada de Smyth se vuelve penetrante.

— Bill me pidió expresamente que presidiera esta reunión y le hiciese llegar mis recomendaciones — dice Smyth — . De modo que, si quieres exponer algo relativo a tu fábrica, sugiero que empieces. Si no es así, tendremos que sacar nuestras propias conclusiones a partir de tu informe. Y con ese aumento en el coste de productos que me ha contado Neil, me parece que no tienes mucho que explicar. A mí, particularmente, me gustaría saber por qué no se están siguiendo los debidos procedimientos para determinar los lotes económicos.

Me quedo parado por un momento delante de ellos antes de responder. La llama de mi cólera ha comenzado a prender despacio. Intento apartarla de mí y pensar qué significa todo esto. No me gusta un pelo esta situación. El condenado Peach debería estar aquí. Y se suponía que yo tenía que hacer mi presentación ante Frost, no ante su ayudante. Pero, por lo visto, Hilton puede haber decidido con Peach ser mi juez, jurado y, posiblemente, ejecutor. Decido que la apuesta más segura es hablar.

— Bien — digo finalmente — . Pero antes de comenzar mi presentación sobre lo que ha estado ocurriendo en mi planta, déjame hacerte una pregunta. ¿Reducir costes es la meta de la división UniWare?

— Por supuesto que lo es — dice Hilton impaciente.

— No, de hecho ésa no es la meta — les digo — . La meta de UniWare es ganar dinero. ¿De acuerdo?

Cravitz se levanta de su silla y dice:

— Eso es verdad. Hilton hace un tentativo gesto de asentimiento. Continúo:

— Voy a demostrarte que, a pesar de lo que parezcan nuestros costes con las medidas tradicionales, mi planta no ha estado nunca en mejor situación para ganar dinero.

Una hora y media después, cuando me encuentro a la mitad de una explicación sobre los efectos de los cuellos de botella en el inventario y en el valor generado, Hilton me detiene.

— Muy bien, te ha llevado un montón de tiempo contarnos todo esto, y yo personalmente no veo que sea significativo — dice Hilton — . Tal vez tengas en tu planta un par de cuellos de botella y has descubierto cuáles eran. Bien, te felicito, pero cuando yo era director de fábrica nos encontrábamos con cuellos de botella moviéndose por todas partes.

— Hilton, estamos enfrentándonos a supuestos muy fundamentales que son erróneos — le digo.

— No veo que te estés enfrentando a nada fundamental — dice Hilton — -. Como mucho se trata de simple sentido común, y todavía soy generoso.

— No, es más que sentido común. Porque cada día estamos haciendo cosas que están en contradicción con reglas establecidas que la mayoría de la gente utiliza en fabricación — le contesto.

— ¿Como qué? — pregunta Cravitz.

— De acuerdo con las reglas de contabilidad de costes que todo el mundo sigue utilizando, se supone que primero debemos mantener un balance entre capacidad y demanda y, después, intentar mantener el flujo — les digo — . Y, sin embargo, no tenemos que nivelar la capacidad en absoluto; necesitamos exceso de

capacidad. La regla que debemos seguir es equilibrar con la demanda el flujo, no la capacidad.

— Segundo, los incentivos que normalmente ofrecemos están basados en la hipótesis de que el nivel de utilización de cualquier trabajador está determinado por su propia capacidad — continúo — . Eso es totalmente falso a causa de las interdependencias. Para cualquier recurso que no es un cuello de botella, el nivel de actividad para que el sistema obtenga beneficio no está determinado por su capacidad individual, sino por alguna otra limitación dentro del sistema.

Hilton dice impaciente:

— ¿Cuál es la diferencia? Cuando alguien está trabajando, nosotros estamos obteniendo un beneficio de él.

— No, y ésa es una tercera hipótesis errónea — le respondo — . Hemos supuesto que utilización y activación son lo mismo. Activar un recurso y utilizar un recurso no son sinónimos.

Y la discusión continúa.

Yo digo que una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida para todo el sistema. Hilton dice que una hora perdida en un cuello de botella es tan sólo una hora perdida en ese recurso.

Yo digo que una hora ahorrada en un recurso que no es cuello de botella es inútil. Hilton dice que una hora ahorrada en un recurso que no es cuello de botella es una hora ahorrada en ese recurso.

— Tanto hablar de cuellos de botella — dice Hilton — . Los cuellos de botella limitan el valor generado temporalmente. Tal vez tu planta sea una prueba de ello. Pero tienen poco impacto sobre el inventario.

— Es todo lo contrario, Hilton — le digo — . Los cuellos de botella dominan tanto el valor generado como el inventario. Y te diré lo que mi planta ha demostrado realmente: se ha probado que nuestras mediciones son erróneas.

Cravitz deja caer el bolígrafo que sostiene en sus manos, el cual rueda ruidosamente sobre la mesa.

— Entonces, ¿cómo tenemos que medir nuestras operaciones? — pregunta Cravitz.

— Por los resultados — le respondo — . Y en función de ellos, mi planta ha llegado a ser ahora la mejor de la división de

UniWare, y posiblemente la mejor de esta industria. Estamos ganando dinero cuando ninguno de los otros lo está haciendo.

— Temporalmente puedes estar ganando dinero. Pero si realmente estás llevando la planta así, no veo cómo puede seguir siendo rentable por mucho tiempo — dice Hilton.

Empiezo a hablar, pero Hilton eleva su voz y habla por encima de mí.

— La pura verdad es que los costes de tus productos han aumentado — dice Hilton — . Y cuando los costes se elevan, el beneficio tiene que bajar. Es así de simple. Y ésa es la base de lo que pondré en mi informe a Bill Peach.

Más tarde me encuentro solo en la habitación. Los señores Smyth y Cravitz se han ido. Me quedo mirando al interior de mi cartera y la cierro de golpe con el puño.

Voy murmurando para mí algo acerca de su cabezonería mientras salgo de la sala de reuniones y me dirijo a los ascensores. Aprieto el botón de bajada, pero cuando el ascensor llega, ya no estoy allí. He dado la vuelta y me dirijo a la oficina del rincón.

La secretaria de Bill, Meg, me ve llegar. Me acerco decididamente a su mesa, donde está clasificando papeles.

— Tengo que ver a Bill — le digo.

— Entra, te está esperando — responde.

— Hola, Al — me saluda al entrar — . Sabía que no te irías sin verme. Siéntate.

Según me acerco a su escritorio, comienzo a hablar:

— Hilton Smyth va a presentar un informe negativo sobre mi planta, y creo que, siendo mi jefe, deberías escucharme antes de tomar una decisión.

— Adelante, cuéntame. Pero primero siéntate, no hay prisa. Continúo hablando. Bill pone los codos sobre el escritorio y las

manos juntas frente a su rostro. Cuando, finalmente, termino, dice:

— ¿Y tú has explicado todo eso a Hilton?

— Con todo detalle.

— ¿Y cuál ha sido su respuesta? — pregunta.

— Básicamente se negó a escuchar. Continúa defendiendo que mientras siga aumentando el coste de los productos, necesariamente los beneficios tienen que disminuir.

Bill me mira directamente a los ojos y pregunta:

— ¿No crees que tiene algo de razón?

— No, no lo creo. Mientras mantenga mis gastos operativos bajo control y Johnny Jons sea feliz, no veo por qué los beneficios no pueden seguir subiendo.

— Bien — dice y llama a Meg — . ¿Puedes decir a Hilton, Ethan y Johnny Jons que vengan, por favor?

— ¿Qué pasa? — pregunto.

— No te preocupes, espera y verás — dice tranquilamente. No pasa mucho tiempo mientras llegan todos y se sientan.

— Hilton — dice Bill volviéndose hacia él — , ya has oído el informe de Alex esta mañana.

También has visto los resultados. Como director de producción de la división y como director de fábrica colega, ¿cuál es tu consejo?

— Creo que Alex debe ser llamado al orden — dice con tono formalista — . Y creo que se deben tomar medidas inmediatas en su planta, antes de que sea demasiado tarde. La productividad en la planta de Alex se está deteriorando, el coste de los productos está aumentando y no se están siguiendo los procedimientos adecuados. Creo que se hace imprescindible tomar medidas urgentes.

Ethan Frost se aclara la garganta y, cuando todos le miramos, dice:

— ¿Y qué pasa con el hecho de que, en los últimos dos meses, la planta ha pasado de tener pérdidas a tener beneficios, al tiempo que revierte un montón de liquidez a la división?

— Esto es sólo un fenómeno temporal — afirma Hilton — . Debemos esperar pérdidas importantes en un futuro muy cercano.

— Johnny, ¿tienes algo que añadir? — pregunta Bill.

— Sí, desde luego. La planta de Alex es la única que puede producir milagros: entregar lo que el cliente necesita en un plazo de tiempo sorprendentemente corto. Todos habéis oído sobre la visita de Burnside. Con una planta así respaldando las ventas, pueden salir y arrasarlo el mercado.

— Sí, pero ¿a qué precio? — reacciona Hilton — . Reduciendo los lotes mucho más allá de su medida óptima. Dedicando toda la planta a un solo pedido. ¿No ves las consecuencias a largo plazo?

— ¡Yo no he dedicado la planta a un único pedido! — no puedo contener mi ira — . De hecho, no he dejado ningún pedido atrasado. Todos mis clientes están satisfechos.

— Los milagros sólo existen en los cuentos de hadas — dice Hilton cínicamente.

Nadie dice una palabra. Finalmente, no puedo contenerme:

— Bueno, ¿cuál es el veredicto? ¿Se va a cerrar la planta?

— No — dice Bill — . Desde luego que no. ¿Crees que somos tan malos directivos como para cerrar una mina de oro?

Suspiro aliviado. Hasta ahora no me había dado cuenta de que estaba conteniendo el aliento.

— Como director de productividad de la división — dice Hilton con el rostro encendido — creo que tengo derecho a protestar.

Bill le ignora y, volviéndose hacia Ethan y Johnny, pregunta:

— ¿Se lo decimos ahora o esperamos al lunes? Los tres ríen.

— Hilton, esta mañana te he pedido que ocuparas mi puesto mientras nos reuníamos con Granby. De

aquí a dos meses, nosotros tres vamos a subir de escalafón para dirigir el grupo. Granby nos dejó a nosotros la decisión de elegir al próximo director de la división. Creo que los tres ya lo hemos decidido. Enhorabuena, Alex; tú serás quien me reemplace.

Cuando regreso a la planta, Fran me entrega un mensaje.

— Es de Bill Peach. ¿Qué es lo que pasa?

— Avisa a todo el mundo. Traigo algunas buenas noticias — le digo sonriendo.

El mensaje de Bill es el siguiente: «Te recomiendo que dediques los próximos dos meses a prepararte. Todavía tienes mucho que aprender, pez gordo».

Por fin consigo alcanzar a Jonah en Nueva York y ponerle al día sobre los últimos acontecimientos. Aunque satisfecho por mí, no parece sorprendido.

— Y yo, que he estado todo este tiempo preocupado por mi planta — le digo — . Ahora parece que voy a tener tres.

— Buena suerte — dice Jonah — . Sigue haciendo un buen trabajo.

Rápidamente, antes de que deje el tema, pregunto con voz desesperada:

— Me temo que la suerte no va a ser suficiente; me siento agobiado. ¿Podrías echarme una mano? No me he pasado dos horas persiguiendo a Jonah sólo para oír sus felicitaciones. Francamente, estoy aterrorizado ante la expectativa de mi nuevo trabajo. Una cosa es dirigir una fábrica, pero conducir una división de tres plantas no sólo significa el triple de trabajo, también significa responsabilidad sobre diseño de producto y márketing.

— Aunque tuviese tiempo, no creo que fuese una buena idea — es su decepcionante respuesta.

— ¿Por qué no? Me parece que ya funcionó bien.

— Alex — dice con voz firme — , cuanto más asciendes y crecen tus responsabilidades, más debes aprender a confiar en ti mismo. El pedirme que ayudara ahora te conduciría en sentido opuesto: aumentaría tu dependencia.

Me niego a verlo así.

— ¿No puedes seguir enseñándome?

— Sí, puedo — responde — . Pero primero debes saber qué es lo que quieres aprender. Entonces, llámame.

No me rindo fácilmente.

— Quiero saber cómo dirigir una división eficiente, ¿no es obvio?

— En el pasado quisiste saber cómo dirigir una planta eficiente — Jonah parece impaciente — . Ahora quieres saber cómo llevar una división eficiente. Los dos sabemos que esto no acabará aquí. ¿Qué es lo que quieres aprender? ¿Puedes decirlo?

— Me temo que ahora lo que quiero aprender es cómo dirigir: una fábrica, una división, una compañía, cualquier organización, no importa la clase o el tamaño. — Tras un momento de duda, añado — : No estaría mal aprender cómo dirigir mi vida, pero me temo que eso sería pedir demasiado.

— ¿Por qué demasiado? — dice Jonah para mi sorpresa — . Creo que cualquier persona sensata debería querer aprender cómo dirigir su vida.

— Bien, ¿cuándo podemos empezar? — pregunto con ansiedad.

— Ahora. Tu primer cometido es encontrar qué técnicas se necesitan para dirigir eficazmente.

— ¿Qué? — pregunto con voz sorprendida.

— Vamos, no te he pedido que las desarrolles, sólo que determines claramente cuáles deben ser.

Llámame cuando tengas la respuesta. Y, Alex, felicidades por tu ascenso.

## 31

— Estoy realmente orgullosa de ti. Tres pasos más como éste y lo habremos conseguido.

¿Brindamos por ello?

El forzado entusiasmo de Julie toca una fibra sensible dentro de mí.

— No, me parece que no — rechazo el brindis, algo que desde luego no es muy normal.

Julie no dice una palabra. Sólo baja su copa despacio, se inclina ligeramente hacia delante y me mira

directamente a los ojos. Está claro que espera alguna explicación.

Ante tal presión, comienzo a hablar calmadamente, intentando exponer mis pensamientos incoherentes:

— Julie, de veras creo que no deberíamos brindar, no al menos de la forma que tú lo has dado a entender, como celebrando una vana victoria. De alguna manera, he sentido que tenías razón, ¿qué significa este ascenso, sino un paso más en una carrera sin sentido?

— Hmm... — es su única respuesta.

Esta mujer mía puede expresarse muy claramente sin tan siquiera abrir la boca, lo que definitivamente no es mi caso. Aquí estoy, vacilando... «carrera inútil», «victoria vana». ¿De qué demonios estoy hablando? Pero aun así, ¿por qué tengo la sensación de que no es justo brindar por mi ascenso?

— La familia ha pagado un precio demasiado alto por este ascenso — digo finalmente.

— Alex, estás siendo demasiado duro contigo mismo. Esta crisis tenía que llegar antes o después. Julie continúa:

— Lo he pensado mucho y debemos admitirlo, si tú te hubieses rendido, el sentimiento de derrota habría terminado corrompiendo todo lo bueno que hay en nuestro matrimonio. Creo que debes estar orgulloso de este ascenso. No pisaste a nadie para conseguirlo; lo has logrado honradamente.

Un escalofrío recorre mi espalda al recordarlo. Estaba en una situación malísima. Mi fábrica se encontraba ante el peligro real de cierre; más de seiscientas personas a punto de engrosar las ya abultadas cifras del desempleo; mi carrera al borde del fracaso, y, para remate, la tremenda cantidad de horas que tenía que dedicarle al trabajo estaba arruinando mi matrimonio. En resumidas cuentas, estaba viendo cómo se podía ir al garete una brillante trayectoria profesional y personal.

Pero no me rendí, no. Contra viento y marea, continué luchando. Y no estuve solo. Jonah me introdujo en su forma de dirigir una empresa basada en el sentido común (y por eso tan polémica). Tenía mucho sentido, así que mi equipo me apoyó con ilusión. Y lo pasamos realmente bien. Tengo que decirlo, los últimos meses fueron bastante tormentosos, creo que nos cargamos casi todas las reglas de las empresas americanas. Pero lo conseguimos. Le dimos la vuelta a la situación. Tanto que salvamos a la división entera.

Ahora, aquí estamos Julie y yo celebrándolo, en este agradable restaurante. Voy a dirigir la división, lo que significa que tendremos que mudarnos, y esto probablemente contribuye bastante al buen humor de Julie.

Levanto mi copa y digo confiadamente:

— Julie, bebamos por mi ascenso. Pero no como un paso más hacia la cúspide de la pirámide, sino por lo que realmente significa: un paso firme en un camino excitante y que compensa seguir.

Julie muestra una amplia sonrisa mientras nuestros vasos se encuentran con un sonido cristalino. Volvemos contentos a nuestros menús.

— Tú tienes que celebrarlo tanto como yo — digo sintiéndome generoso. Al poco continuo más modestamente — . En realidad, es más éxito de Jonah que mío.

— ¿Sabes, Alex?, esto es típico en ti — dice Julie, aparentemente molesta — . Después de lo duro que has trabajado, ahora quieres dar el éxito a otro.

— Julie, lo digo en serio. Jonah fue quien me dio todas las respuestas, yo sólo fui el instrumento. Es la pura verdad, aunque no me guste admitirlo.

— No, no es la pura verdad, ni mucho menos. Me revuelvo inquieto en mi silla.

— Pero...

— Alex, deja de decir tonterías — dice Julie con firmeza — . La falsa modestia nunca ha servido para nada.

Levanta la mano para cortar mi respuesta y continúa con decisión:

— Nadie te ha puesto soluciones en bandeja de plata. Dígame, señor Rogo, ¿cuántas noches tuviste que sudar para llegar a las soluciones?

— Unas cuantas — admito con una sonrisa.

— Ya lo ves — Julie trata de concluir.

— No, no lo veo — respondo riendo — . Sé muy bien que Jonah no me dio las respuestas sin más. Es

más, durante esas largas noches (y días), gasté mucho tiempo en perseguirlo para que las diera. Pero el hecho de que las presentara en forma de preguntas suficientemente oportunas no cambia nada la cosa.

En vez de seguir, Julie llama al camarero para pedir su menú. Tiene razón, esta conversación sólo puede servir para estropear la velada.

Cuando me dedico a la deliciosa ternera parmesana, mi mente empieza a aclararse. ¿Cuál era la naturaleza de las respuestas, las soluciones, que Jonah desencadenó? Todas tenían una cosa en común. Todas eran de sentido común y, al mismo tiempo, todas estaban allí, delante de nosotros.

¿Hubiéramos tenido el valor de implantarlas si no fuera por lo que tuvimos que sudar para llegar a ellas? Muy probablemente, no. Sin la convicción ganada en esa lucha, sin el sentido de propiedad sobre ellas desarrollado durante el proceso, no creo que hubiéramos tenido el coraje de llevarlas a la práctica.

Sumido en mis pensamientos, levanto la vista del plato y miro la cara de Julie. Espera pacientemente.

— ¿Cómo puede ser que no hubierais pensado en ello por vosotros mismos? — le oigo preguntar —. Para mí, tus respuestas eran de simple sentido común. ¿Cómo es que no las podías encontrar sin sus oportunas preguntas?

— Buena pregunta, muy buena. Francamente, no sé si tengo la respuesta.

— Alex, no me digas que no has pensado sobre ello.

— Sí he pensado — admito —. Todos en la planta nos hemos hecho la misma pregunta. Las soluciones parecen simples, pero el

hecho es que durante años hemos estado haciendo exactamente lo contrario. Aún más, las otras plantas insisten en continuar como hasta ahora. Probablemente Mark Twain tenía razón al decir que «el sentido común es el menos común de los sentidos», o algo por el estilo.

— Esa no es una respuesta a mi pregunta — no me deja escabullirme.

— Sé indulgente conmigo — le ruego —. La verdad es que no lo sé. Ni siquiera estoy seguro de conocer el significado de las palabras «sentido común». ¿Qué crees que queremos decir cuando nos referimos a algo como «de sentido común»?

— No está bien contestar a una pregunta con otra pregunta — rechaza mi aparente intento de darle la vuelta a la tortilla.

— ¿Y por qué no? — intento de nuevo. Se niega a responder.

— De acuerdo — me rindo —. Lo mejor que se me ocurre es que nos referimos a algo como de sentido común cuando está en línea con nuestra propia intuición.

Ella aprueba con la cabeza.

— Lo cual sólo sirve para reforzar tu pregunta — continúo —. Simplemente significa que cuando reconocemos algo como de sentido común debe ser algo que, al menos intuitivamente, ya sabíamos de antemano. ¿Por qué entonces es tan necesaria, a menudo, la ayuda de alguien externo para darnos cuenta de algo que ya sabíamos intuitivamente?

— ¡Esa era mi pregunta!

— Sí, cariño, ya lo sé. Probablemente estas respuestas intuitivas están ocultas bajo alguna otra cosa, algo que no es sentido común.

— ¿Y qué puede ser?

— Probablemente, práctica común.

— Tiene sentido — sonrío mientras acaba su cena.

— Debo admitir — continúo tras un momento — que la forma que tiene Jonah de conducirnos a las respuestas a través de preguntas, su «método socrático», es muy eficaz para desprender las gruesas capas de la práctica común. He intentado explicar las respuestas a otros, que las necesitaban tan urgentemente como yo, pero no logré convencerles. De hecho, si no hubiese sido por la apreciación que hizo Ethan Frost de nuestras mejoras en los resultados finales, mi método podía habernos conducido a resultados muy indeseables.

— ¿Sabes? — continúo —, es increíble lo profundamente enraizadas que están todas esas cosas que hemos aprendido y practicado, pero que nunca nos hemos parado a pensar por nosotros mismos.



«¡Nunca des las respuestas, sólo plantea las preguntas!» Tengo que practicarlo.

Julie no parece demasiado entusiasmada.

— ¿Qué pasa? — pregunto.

— Nada — contesta.

— «No des las preguntas», desde luego tiene sentido — intento convencerla — . Facilitar las respuestas resulta totalmente inefectivo cuando lo que pretendes es convencer a alguien que sigue ciegamente la práctica común. De hecho, sólo hay dos posibilidades, puede que la gente no te entienda o puede que sí lo haga.

— ¿De veras?

— En el primer caso no se produce ningún daño serio, la gente simplemente te ignorará. El segundo caso puede ser mucho peor, la gente podría entenderte y tomaría tu mensaje como algo peor que una crítica.

— ¿Y qué es peor que una crítica? — pregunta inocentemente.

— La crítica constructiva. — Sonríó con tristeza al recordar las duras respuestas de Hilton Smyth y Cravitz.

— Tienes razón, pero eso es un golpe bajo. La gente nunca te lo perdonará.

— Alex, no tienes que convencerme de que cuando quiero convencer a alguien, especialmente si es mi marido, el dar las respuestas no es el camino. Simplemente, no creo que sólo plantear preguntas sea mucho mejor.

Me quedo pensándolo. Tiene razón. Siempre que he intentado hacer preguntas sin más, ha sido interpretado como una actitud paternalista, o lo que es peor, negativa.

— Parece que uno debería pensárselo dos veces antes de embestir contra los grandes molinos de viento de la práctica común — concluyo con pesimismo.

Julie se consuela con la deliciosa tarta de queso que nos sirve el camarero. Decido seguir su ejemplo. Para cuando el café está servido ya he recuperado suficiente ánimo para continuar la conversación:

— Julie, ¿de veras crees que es tan terrible? Yo no recuerdo haberte dado tantos quebraderos de cabeza.

— ¿Estás bromeando? No te conformas con ser más terco que una mula, además tenías que pasar esos genes a tus hijos. Apuesto a que también le hiciste pasar un mal rato a Jonah.

Durante un momento me paro a pensarlo:

— No, Julie, con Jonah de alguna manera fue diferente. Verás, cuando hablo con Jonah tengo la impresión de que no sólo tiene sus preguntas a punto, sino que también tiene las mías. Debe de ser que el método socrático es mucho más que simplemente plantear preguntas. Desde luego, puedo asegurarte algo, y es que improvisar con este método es peligroso, créeme, lo he intentado. Es como lanzar un afilado boomerang.

De repente, la cuestión se aclara para mí. Aquí está la respuesta. Este es el instrumento que debo pedir a Jonah que me enseñe: cómo convencer a otras personas, cómo desprender las capas de la práctica común, cómo vencer la resistencia al cambio. Le cuento a Julie mi última conversación telefónica con Jonah.

— Eso es muy interesante — dice finalmente — . Desde luego, necesitas aprender cómo dirigir mejor tu vida. Pero, cariño — dice riendo — , recuerda lo que le ocurrió a Sócrates, se vio forzado a beber el veneno.

— No pretendo dar a Jonah ningún veneno — digo, aún nervioso por mi descubrimiento — . Julie, déjame decirte algo, siempre que Jonah y yo hablábamos sobre mis problemas en la planta, sentía que él podía anticipar mi respuesta. De hecho me molestó durante algún tiempo.

— ¿Por qué?

— ¿Cuándo ha tenido tiempo para aprender tanto? No hablo de teorías, me refiero a su conocimiento profundo respecto a los entresijos del funcionamiento de una fábrica. Por lo que sé, jamás en su vida ha trabajado ni un solo día en la industria. Él es físico. No puedo creer que un científico, sentado en su torre de marfil, pueda saber tanto sobre los detalles cotidianos de una fábrica. Hay algo que no encaja.

— Alex, si así fuera, me parece que deberías pedir a Jonah que te enseñe algo más que el método socrático.

## 32

Lou es mi primer y más importante objetivo. Si no soy capaz de convencerle de que me apoye, estoy básicamente perdido. No va a ser fácil. Su jubilación está cercana y sé bien hasta qué punto se siente unido a su comunidad. Respiro profundamente y entro en su despacho.

— Hola, Lou, ¿te parece un buen momento para hablar un poco?

— Como cualquier otro. ¿En qué puedo ayudarte?

Una apertura perfecta, pero de alguna manera no me siento capaz de ir directo al grano.

— Me estaba preguntando sobre tus previsiones para los próximos dos meses — le digo — . ¿Crees que habrá algún problema para alcanzar y mantener el quince por ciento de beneficio? No es que eso sea vital — me apresto a añadir — , pero no me gustaría dar a Hilton Smyth la más mínima oportunidad para que utilice su «te lo dije».

— Puedes dormir tranquilo. De acuerdo con mis cálculos pasaremos fácilmente del veinte por ciento de beneficio neto en los próximos dos meses.

— ¡Vaya! — casi no puedo dar crédito a lo que oigo — . Lou, ¿qué pasa contigo? ¿Desde cuándo crees en perspectivas de mercado crónicamente optimistas?

— Alex, han pasado un montón de cosas últimamente, pero creer en el mercado no es una de ellas. De hecho, mis previsiones se basan en un ligero descenso de los pedidos.

— Entonces, ¿cómo te sacas ese conejo del sombrero?

— Siéntate, me llevará algún tiempo explicártelo. Tengo algo importante que decirte.

Está claro que voy a escuchar otro enrevesado truco contable.

— De acuerdo, cuéntame.

Me acomodo mientras Lou revuelve papeles. Dos minutos después comienzo a — perder mi paciencia:

— ¿Y bien, Lou?

— Alex, estuvimos maldiciendo la engañosa manera en que se calculan los costes del producto, ya que daba la impresión que nuestro beneficio neto era sólo del doce con ocho por ciento en lugar de más del diecisiete, como nosotros creíamos que era el caso. Sé que estabas furioso por ello, pero lo que he encontrado es que hay una distorsión contable aún mayor. Se refiere a la forma en que evaluamos el inventario, pero me resulta difícil explicarlo. Voy a intentar hacerlo con ayuda del balance.

De nuevo hace una pausa. Esta vez espero impaciente.

— Tal vez debería empezar con una pregunta — dice — . ¿Estás de acuerdo en que el inventario es un lastre?

— Por supuesto, todo el mundo sabe eso. Y aunque nosotros no lo supiéramos, durante los últimos meses hemos podido comprobar hasta qué punto lo es. ¿Crees que habríamos podido alcanzar un nivel de respuesta al mercado tan rápido si la planta hubiese estado tan congestionada como antes? ¿Y no has notado que la calidad ha mejorado, y que las horas extras han disminuido, sin mencionar que ahora apenas tenemos urgencias?

— Sí, claro — dice, mirando todavía a los papeles — . El inventario es un lastre definitivamente, pero ¿bajo qué epígrafe nos vemos obligados a contabilizarlo en el balance?

— ¡Por Dios bendito, Lou! — salto de mi silla — . Sabía que las medidas financieras estaban lejos de la realidad, pero hasta tal punto..., ¡contabilizar un pasivo bajo el epígrafe de activo! Jamás me había dado cuenta de las enormes implicaciones... Dime, ¿cuáles son las consecuencias en los resultados?

— Mayores de lo que piensas, Alex. Lo he comprobado y vuelto a comprobar, pero los números cantan. Verás, estamos evaluando el inventario en relación al coste para producir bienes. Estos costes incluyen no sólo el dinero que pagamos por las materias primas, sino también el «valor añadido» en la

producción.

— Tú sabes lo que hemos hecho en los últimos meses. Donovan sólo ha trabajado en aquello para lo que teníamos pedidos. Stacey ha aportado el material de acuerdo con ello. Hemos eliminado alrededor del cincuenta por ciento del trabajo en curso de la planta y como el veinticinco por ciento de los productos acabados. Hemos ahorrado un montón al no comprar nuevas materias primas que reemplazasen este exceso de inventario, y la tesorería lo muestra claramente. Pero en nuestros libros, los activos que representan al inventario han disminuido, ya que sólo han sido compensados parcialmente por el dinero que no hemos tenido que pagar. En todo este tiempo, mientras reducíamos el inventario, la diferencia entre el coste del producto y el — coste de materia prima del inventario eliminado se ha traducido en pérdida neta. Trago saliva con dificultad.

— Lou, ¿me estás diciendo que hemos sido penalizados por hacer lo correcto? ¿Que reducir el inventario era interpretado en nuestros libros como una pérdida?

— Sí — responde, mirando aún a los papeles.

— Bien, dime, ¿cuál ha sido el impacto... en cifras?

— Nuestro beneficio neto ha sobrepasado el veinte por ciento en cada uno de los últimos tres meses — dice con desgana.

Me quedo de piedra. No puedo creer lo que estoy oyendo.

— Pero míralo desde el lado bueno — continúa tímidamente —, ahora el inventario está estabilizado a un nuevo nivel, más bajo, este efecto no nos va a causar más problemas.

— Muchas gracias — digo sarcásticamente y me levanto para salir.

Cuando llego a la puerta, me vuelvo y le digo:

— ¿Cuándo has descubierto este fenómeno? ¿Cuándo supiste que estábamos alcanzando un beneficio mucho mayor que el quince por ciento previsto?

— Hace una semana.

¿Y por qué no me lo dijiste? Lo podía haber utilizado en el informe sobre la planta.

— No Alex, no habrías podido usarlo en absoluto, sólo habrías logrado crear aún más confusión. Como sabes, todo el mundo mide su inventario de esta forma, incluso es obligado por la autoridad fiscal. No habrías tenido ni siquiera una oportunidad. Pero lo he discutido en profundidad con Ethan Frost y lo ha entendido perfectamente.

— Así que eso has hecho, viejo zorro. Ahora comprendo por qué Ethan estaba tan amable — digo sentándome de nuevo.

Cuando hemos terminado con las bromas, Lou dice en voz pausada:

— Alex, hay algo más.

— ¿Otra bomba?

— Puedes llamarlo así, pero es una cuestión personal. Ethan me dijo que se iba con Bill Peach a la corporación. Sé que necesitarás un buen interventor en la división, alguien que tenga experiencia en todo tipo de asuntos que competan al nivel de división. Sólo me queda un año para retirarme y todos mis conocimientos están anticuados. Así que...

«Aquí viene», me digo a mí mismo. Tengo que pararle antes de que me diga que no quiere venirse conmigo. Una vez que lo haya soltado, será mucho más difícil hacerle cambiar de idea.

— Espera, Lou — le interrumpo —. Fíjate en el trabajo que hemos estado haciendo en los últimos meses. ¿No crees...?

— Eso es precisamente a lo que iba a referirme — me interrumpe él en respuesta —. Míralo desde mi punto de vista. Me he pasado la vida acumulando cifras y haciendo informes. Me he visto a mí mismo como el responsable de aportar los datos, como un observador imparcial y objetivo. Pero los últimos meses me han demostrado hasta qué punto estaba equivocado. Yo no era un observador imparcial; estaba siguiendo, casi ciegamente, algunos procedimientos erróneos sin llegar a comprender sus consecuencias devastadoras y de largo alcance.

— Lo he pensado mucho últimamente. Por supuesto que necesitamos medidas financieras, pero no por sí mismas. Las necesitamos por dos razones diferentes. Una es el control, para saber hasta qué

punto una empresa está alcanzando su meta de ganar dinero. La otra razón es incluso más importante; las medidas deben inducir a las partes a hacer lo que sea lo mejor para la organización como un todo. Lo que resulta evidente para mí es que ninguno de los dos objetivos se ha logrado todavía.

— Por ejemplo, la conversación que acabamos de tener. Nosotros sabíamos de sobra que la planta había mejorado notablemente, pero las mediciones erróneas casi nos condenan. Yo estoy presentando informes de eficiencias, informes de costes del producto y, sin embargo, ambos sabemos ahora hasta qué punto esos informes empujan a los trabajadores y a la dirección a hacer algo que es malo para la empresa.

Nunca había oído hablar a Lou durante tanto tiempo. Estoy de acuerdo con todo lo que dice, pero me siento totalmente confundido. No sé a dónde quiere llegar.

— Alex, no puedo pararme aquí. No me puedo jubilar ahora.

Hazme un favor personal, llévame contigo. Quiero tener la oportunidad de idear un nuevo sistema de mediciones, un sistema que corrija al actual, que sirva para lo que esperamos. Para que un interventor pueda sentirse orgulloso de su trabajo. No sé si lo lograré, pero al menos dame la oportunidad.

¿Qué se supone que debo decir? Me levanto y alargo mi mano:

— Trato hecho.

De nuevo en mi despacho, le pido a Fran que llame a Bob Donovan. Con Lou a un lado y Bob al otro, podré concentrarme en las dos áreas que me son menos familiares, ingeniería y márketing.

¿Qué voy a hacer con márketing? La única persona que conozco bien en ese departamento es Johnny Jons; no me extraña que Bill haya decidido llevárselo consigo. Suena el teléfono. Es Bob.

— ¡Hola, Al!, estoy con Stacey y Ralph. Estamos preparando algo importante. ¿Te puedes reunir con nosotros?

— ¿Cuánto tiempo llevará? — pregunto.

— No hay forma de predecirlo. Probablemente todo el día.

— En ese caso, mejor no. Pero, Bob, tenemos que hablar. ¿Podrías salir unos minutos?

— Por supuesto, no hay problema. Casi al momento entra en mi despacho.

— ¿Qué pasa, jefe? Decido ir directo al asunto.

— ¿Te gustaría ser responsable de toda la producción de la división?

Lo único que se le ocurre decir es:

— ¡Caramba! — Apoya su robusto cuerpo en la silla, me mira y no dice nada más.

— Bueno, Bob, ¿estás sorprendido?

— ¡Y que lo digas!

Voy hacia el rincón para servir un café y comienza a hablar a mi espalda.

— Alex, no quiero ese puesto. Al menos, no ahora. Hace un mes, habría agarrado esta oferta con las dos manos. Es mucho más de lo que esperaba.

Confundido, me vuelvo hacia él, con una taza en cada mano:

— ¿Qué pasa, Bob?, ¿tienes miedo?

— Me conoces demasiado para creer eso.

— Entonces, ¿qué ha pasado en los últimos meses para hacerte cambiar de opinión?

— Burnside.

— ¿Quieres decir que te ha hecho una oferta mejor? La habitación se llena con su risa escandalosa.

— No, Alex, nada de eso. Lo que me hizo cambiar de opinión fue la forma en que solucionamos el pedido urgente de Burnside. He aprendido tanto de cómo resolvimos aquella situación que prefiero quedarme aquí y desarrollarlo aún más.

La cantidad de sorpresas que me estoy encontrando, y yo que creía que conocía a esta gente. Creí que sería imposible convencer a Lou, y casi me ruega que le dé el puesto. No pensaba tener problemas con Bob, y rechaza mi oferta. Es realmente sorprendente.

— Explicate mejor — le digo tendiéndole la taza.

La silla cruje en protesta al moverse Bob. Si me hubiese quedado aquí más tiempo habría pedido una silla más sólida sólo por él.

— ¿Te das cuenta de lo peculiar que fue todo lo relacionado con el pedido de Burnside? — dice

finalmente.

— Sí, claro. Nunca había oído que el presidente de una empresa fuera a dar las gracias a los trabajadores de un proveedor.

— Sí, sí, eso también. Pero fíjate en todo el desarrollo de los hechos. Johnny te llamó con la solicitud imposible de un cliente. Él no creía que se pudiese hacer, y tampoco el cliente. Y de hecho, a simple vista era imposible. Pero lo analizamos. Consideramos la disponibilidad del cuello de botella, vimos las limitaciones del proveedor y, finalmente, nos presentamos con algo realmente peculiar.

— No dijimos directamente que no, o que sí para luego no cumplir la fecha de entrega, que es lo que solíamos hacer. Reestructuramos todo el asunto y presentamos una contraoferta flexible que al cliente le gustó aún más que su solicitud inicial.

— Sí — contesto —, hicimos un buen trabajo. Especialmente si consideramos lo que ocurrió después de aquello. Pero se trataba de circunstancias excepcionales.

— Fue excepcional porque normalmente no tomamos iniciativas así, pero tal vez haya una manera de convertirlo en usual. ¿No lo ves? De hecho, lo que hicimos fue diseñar una venta. Nosotros, en la fábrica, en producción, diseñamos una venta.

Me quedo pensando sobre ello. Tiene razón. Ahora comienzo a ver hacia dónde va. Bob, probablemente malinterpretando mi silencio, dice:

— Para ti esto no debe ser un gran descubrimiento, tú siempre has mirado a producción y ventas como dos eslabones de la misma cadena. Pero mírame a mí. He estado todo el tiempo enterrado en la fábrica, creyendo que mi responsabilidad era la de apagar fuegos y viendo al departamento de ventas como vendedores de encantamientos que hacían promesas irreales a nuestros clientes. Para mí, este asunto ha sido como una revelación.

— Verás, nosotros le damos a ventas un plazo rígido para cada producto. Si no hay productos acabados en almacén, ese margen es el que deben prometer a los clientes. Claro que se desvían algo, pero no es mucho. Tal vez debiera haber otra manera. Tal vez los plazos deben darse caso por caso, de acuerdo con la carga en los cuellos de botella. Y tal vez no debiéramos fijarnos en las cantidades requeridas como siuviésemos que suministrarlas en una sola vez.

— Alex, me gustaría profundizar más en ello. De hecho, eso es lo que estamos haciendo ahora Stacey, Ralph y yo. Te hemos estado buscando y deberías unirme a nosotros. Es realmente excitante. Desde luego lo parece, pero no puedo permitirme el verme absorbido por esto precisamente ahora. Tengo que continuar con los preparativos para mi próximo trabajo.

— Dime de nuevo lo que estáis buscando — digo finalmente.

— Queremos lograr que producción sea una fuerza dominante para lograr buenas ventas. Ventas que le vengan como anillo al dedo tanto a las necesidades del cliente como a las capacidades de la planta. Exactamente como hicimos en el caso de Burnside. Como verás, para lograrlo tengo que estar aquí, en la fábrica. Mientras no lo comprendamos perfectamente y en tanto no desarrollemos los nuevos procedimientos, tenemos que permanecer en estrecha relación con todos los detalles.

— Así que lo que tú quieres es encontrar esos procedimientos. Ya veo. Esto es muy interesante, Bob, pero no te cuadra. ¿Desde cuándo estás interesado en este tipo de cosas?

— Desde que viniste y nos obligaste a cuestionar todo lo que estábamos haciendo. ¿Crees que es necesaria una prueba mejor que lo que ha ocurrido aquí en los últimos meses? Aquí estábamos, llevando las cosas como siempre lo habíamos hecho, con el trasero, hundiéndonos despacio pero seguro. Y entonces nos paramos y reexaminamos todo desde los principios básicos. ¡Y fíjate cuántas vacas sagradas hemos tenido que sacrificar!: las eficiencias del personal tiradas por la ventana; los tamaños óptimos de lotes, lo mismo; el producir simplemente por tener material y gente, otro tanto. Y podría seguir indefinidamente. Pero mira el resultado. Si no lo veo, no lo creo.

— Sí, Alex, quiero quedarme aquí y continuar lo que tú has empezado. Quiero ser el nuevo director de la fábrica. Tú has hecho que cambiemos casi todas las reglas de producción. Nos has obligado a considerar producción como un medio para satisfacer al cliente. Ahora yo quiero cambiar el papel que desempeña producción en la consecución de pedidos.

— Me parece perfecto. Pero, Bob, cuando hayas logrado esos procedimientos — y añado para mí «si

los logras» — , ¿considerarías la posibilidad de ocuparte de todas las plantas de la división?

— Por supuesto, jefe. Les enseñaré uno o dos trucos.

— Bebamos por ello — digo — . Y brindamos con nuestras tazas de café.

— ¿Quién sugieres que debe ocupar tu puesto? — le pregunto — . Francamente, no estoy muy impresionado con ninguno de tus superintendentes.

— Desafortunadamente, estoy de acuerdo contigo. La mejor sería Stacey, pero no creo que acepte.

— ¿Por qué no le preguntamos? ¿Sabes una cosa? Llama a Stacey y Ralph y discutamos tu idea.

— Así que finalmente le has encontrado — dice Stacey a Bob, al entrar en el despacho junto a Ralph, los dos cargados de papeles.

— Sí, Stacey — respondo — . Y, desde luego, parece una idea interesante. Pero antes que eso, hay otra cosa que nos gustaría discutir contigo. Acabamos de acordar que Bob ocupe mi puesto como director de la planta. ¿Qué te parecería ocupar tú el suyo de director de producción?

— Enhorabuena, Bob — se estrechan la mano — . No nos sorprende.

Puesto que Stacey no ha contestado a mi pregunta, continúo:

— Piensa en ello, no es necesario que respondas ahora. Sabemos que te encanta tu trabajo y no te apetece el follón de todos

los problemas de personal que conlleva el cargo de director de producción, pero los dos creemos que harías un trabajo fantástico.

— Desde luego — dice Bob, aportando su grano de arena. Me mira con calma a los ojos y dice:

— Anoche estuve rezando en la cama. Rogaba que me ofrecierais este puesto.

— Hecho — responde Bob inmediatamente.

— Ahora que lo has aceptado, ¿quieres decirnos por qué deseas tanto este puesto?

— Parece que ser un director de materiales — suelta Bob — está empezando a resultar aburrido en esta fábrica, sin tener que expedir a menudo, pocas llamadas urgentes... No sabía que te gustase este tipo de excitantes.

— No, no me gustaba, ni me gusta. Por eso estaba tan contenta con nuestro nuevo método, controlando el lanzamiento de material de acuerdo con el consumo de los cuellos de botella. Pero tú sabes cuál es mi temor, ¿qué ocurrirá si surgen nuevos cuellos de botella?

— Lo que mi gente y yo hemos hecho ha sido examinar diariamente las colas de trabajo frente a los puntos de ensamble y frente a los cuellos de botella; les llamamos *buffers*. Lo controlamos simplemente para asegurarnos de que todo el material previsto está listo para ser procesado, es decir, que no hay «agujeros». Pensamos que si surgiera un nuevo cuello de botella podríamos detectarlo inmediatamente con la aparición de agujeros en, al menos, uno de estos *buffers*. Nos ha llevado algún tiempo perfeccionar esta técnica, pero ahora — funciona perfectamente.

— Verás, si hay un agujero en el *buffer*, y no hablo sólo del trabajo para un día determinado, sino del correspondiente a dos o tres días seguidos, vamos y comprobamos en qué recurso están los materiales atascados. Y entonces...

— ¡Y entonces expeditas! — salta Bob.

— No, nada de eso. No alteramos las preparaciones ni prendemos ningún fuego. Sólo le decimos al encargado de ese recurso cuál es el siguiente trabajo que debería hacer.

— Eso es muy interesante — digo.

— Sí. Y aún resultó más interesante cuando nos dimos cuenta que siempre estábamos controlando los mismos seis o siete recursos. No son cuellos de botella, pero la secuencia en que realizaban sus trabajos pasó a ser muy importante. Les llamamos «recursos con limitación de capacidad», CCR para abreviar.

— Sí, ya sé todo lo relativo a eso. Esos encargados han pasado a ser casi dependientes de tu gente para priorizar su trabajo — dice Bob — . Pero, Stacey, no estás respondiendo a nuestra pregunta.

— Ahora os digo. Verás, estos agujeros han comenzado a ser últimamente cada vez más peligrosos. Algunas veces, incluso el ensamblaje se ha desviado significativamente de la secuencia prevista. Y resulta bastante significativo que el encargado del CCR tiene cada vez más dificultades para servir a tiempo. Ralph me ha dicho que estos recursos aún tienen margen de capacidad, y es posible que en

relación con la media sea correcto, pero temo que cualquier incremento adicional en las ventas nos hunda en el caos.

Así que tenemos una bomba bajo los pies y ni siquiera me había dado cuenta. Estoy presionando a marketing para incrementar las ventas y resulta que, según lo expuesto por Stacey, esta presión puede hacer estallar la fábrica. Aún estoy digiriéndolo, cuando Stacey continúa.

— ¿No os dais cuenta de que hemos estado concentrando nuestros esfuerzos de mejora de una forma muy estrecha? Hemos hecho un esfuerzo enorme por mejorar nuestros cuellos de botella, cuando debíamos haber mejorado también los CCR. Si no lo hacemos así, estaremos abocados a una situación de cuellos de botella «interactivos».

— ¿Y qué es lo que sugieres? — pregunto.

— La llave está en manos de producción. Estas técnicas para dirigir los *buffers* no deben utilizarse únicamente para encontrar los componentes perdidos cuando aún hay tiempo, sino principalmente para enfocar nuestros esfuerzos de mejora. Tenemos que garantizar que nuestras mejoras en los CCR siempre serán suficientes para prevenir la aparición de nuevos cuellos de botella.

— Alex, Bob, por eso es por lo que deseo tanto ocupar este puesto. Quiero estar segura de que el trabajo del director de materiales sigue siendo aburrido. Quiero mostrar cómo se deben dirigir las mejoras locales. Y quiero mostraros a todos cuánto valor más se puede extraer de los mismos recursos.

— ¿Y tú, Ralph? Ahora te toca a ti sorprenderme.

— ¿Qué quieres decir? — me contesta con su suave voz.

— Parece que todo el mundo aquí tiene su propio proyecto. ¿Qué as tienes tú bajo la manga?

Sonríe cordialmente y dice:

— No tengo ases, sólo una petición. Todos le miramos animosamente.

— Me ha empezado a gustar mi trabajo. Me siento parte de un equipo.

Todos asentimos con aprobación.

— Ya no somos *yo* y el ordenador solos, intentando bandearnos con datos imprecisos y tardíos.

Ahora la gente me necesita de verdad, y yo siento que puedo contribuir en algo. ¿Pero sabéis una cosa? Creo que el cambio, al menos en lo que se refiere a mi función, ha sido a un nivel muy básico. Lo que tengo en mis ficheros son datos, pero lo que vosotros generalmente me pedís es información. Siempre he considerado la información como aquellas porciones de datos que eran necesarias para tomar una decisión, y, debo admitirlo, para la mayoría de las decisiones mis datos no servían.

¿Recordáis cuando estuvimos intentando encontrar los cuellos de botella? — nos mira a todos de uno en uno —, me llevó cuatro días admitir que no podía encontrar la respuesta. Entonces comencé a darme cuenta de que la información era otra cosa. La información es la respuesta exacta a la pregunta hecha. Cuanto más me acerco a poder hacerlo, más me siento parte de un equipo.

— Este concepto de cuello de botella me ha ayudado realmente a moverme en este sentido. Tenemos que admitirlo, hoy la planta obedece a una programación que ha hecho un ordenador.

— ¿Quieres saber qué es lo que me gustaría hacer? Quiero desarrollar un sistema que ayude a lograr lo que quiere Bob, que contribuya a disminuir totalmente el tiempo y el esfuerzo necesarios para diseñar una venta, como él dice. Deseo desarrollar un sistema que ayude a Stacey a controlar los *buffers*, e incluso a dirigir las mejoras locales. Quiero desarrollar un sistema para ayudar a Lou a medir las actuaciones locales de una forma mucho más beneficiosa. Como ves, yo también, igual que los demás, tengo mis sueños.

## 33

Es bastante tarde y los chicos se han dormido en seguida. Julie y yo estamos sentados en la cocina, con un café caliente en las manos. Le cuento lo que ha ocurrido hoy en la planta. Parece estar más que medianamente interesada; de hecho, dice que lo encuentra fascinante.

Me encanta. Rememorar los hechos del día con Julie, realmente me ayuda a digerirlos.

— ¿Qué te parece? — le pregunto finalmente.

— Ahora empiezo a ver lo que quería decir Jonah cuando te advirtió sobre el aumento de la dependencia — responde.

Eso me hace pensar un poco, pero todavía no puedo ver la relación.

— ¿Qué quieres decir?

— Tal vez esté equivocada, pero me da la impresión de que no estás demasiado seguro de que Lou pueda lograr un nuevo y efectivo sistema de mediciones.

— Es cierto — sonrío.

— ¿Es importante para ti un nuevo sistema de mediciones?

— ¿Bromeas? No creo que haya nada más importante que eso.

— Así que si no fuera por la negativa de Jonah a seguir haciéndote sus agudas preguntas, ¿me equivoco al suponer que ahora mismo estarías al teléfono intentando sacarle alguna ayudita más?

— Probablemente — admito — . Desde luego es lo suficientemente importante.

— ¿Y respecto a la idea de Bob? — continúa — . ¿La ves como algo importante?

— Si lo consigue será una revolución. Garantizará la consecución de una importante cuota de mercado. Nuestro problema para lograr más ventas se habrá acabado definitivamente.

— ¿Y tienes esperanza de que será capaz de lograrlo?

— Me temo que no mucha. Ah, ya veo por dónde vas. Sí. Habría ido corriendo detrás de Jonah con estas preguntas también. Y lo mismo con las cuestiones que han presentado Stacey y Ralph, cada una de ellas es esencial.

— ¿Y cuántas otras cosas surgirán cuando comiences a dirigir la división?

— Tienes razón, Julie. Y Jonah también la tiene. Yo mismo lo he notado hoy. Cuando cada uno de ellos expresó hoy cuál era su deseo más inmediato de una forma tan tangible, me pregunté cuál era el mío. Lo único que se presentaba continuamente en mi mente era que yo debía aprender cómo dirigir. Pero, ¿dónde demonios voy a encontrar la respuesta a la pregunta de Jonah de cuáles son los instrumentos necesarios en la dirección? No lo sé. Julie, ¿qué crees que debo hacer ahora?

— Todo el mundo en la planta te debe un montón — dice, alisando mi pelo — . Están orgullosos de ti, y merecidamente. Has creado un equipo, pero este equipo va a romperse dentro de dos meses cuando nos vayamos a la división. ¿Por qué no pasas el tiempo que queda sentado con ellos tratando este tema? Cuando te hayas ido, tendrán tiempo suficiente para resolver sus propios problemas. De cualquier forma, será mucho más fácil para ellos lograr lo que desean si tú tienes los instrumentos para la dirección.

La miro en silencio. Ella es mi mejor consejera.

Así que he hecho lo que mi consejero me ha sugerido. Les he juntado a todos y les he explicado que si cada uno de ellos quiere estar libre para dedicarse a su propio proyecto, la división debe funcionar bien, y para que la división funcione bien, el director de la división tiene que saber qué está haciendo, y puesto que yo, francamente, no tengo ni la más mínima idea de cómo dirigir una división, más les vale dedicar sus cerebros a ayudarme. Así que vamos a dedicar las tardes — previa constatación de que no hay una emergencia — a ayudarme a analizar cómo se debe dirigir la división.

Decido comenzar la reunión con las preguntas más ingenuas. Al principio deben pensar que he perdido la confianza en mí mismo, pero debo exponerles la magnitud del problema al que voy a enfrentarme. Si no lo hago así terminaré con algunas sugerencias parciales y vagas, como mucho.

— ¿Qué es lo primero que debo hacer cuando asuma mi nuevo puesto? — les pregunto.

Se miran entre ellos y, entonces, Bob dice:

— Yo comenzaría por visitar la planta de Hilton Smyth. Cuando se acallan las carcajadas, Lou dice que lo primero que debo hacer es reunirme con el personal.

— Conoces a la mayoría, pero nunca has trabajado estrechamente con ellos.

— ¿Cuál es la finalidad de estas reuniones? — pregunto inocentemente.

Si esta pregunta se hubiese hecho en otras circunstancias, lo habrían tomado como una clara indicación de una falta total de conocimientos de dirección, pero en las actuales, siguen el juego.

— Básicamente, lo primero es conocer los hechos generales



— responde Lou.

— Ya sabes — añade Bob — dónde está la recepción, dónde los servicios...

— Creo que reunirse con la gente es importante — Stacey interrumpe las risas — . Las cifras sólo revelan una pequeña fracción del cuadro. Tienes que saber por dónde van los pensamientos de la gente. Qué es lo que consideran como problemas. Dónde estamos en relación con los clientes.

— Quién guarda rencor a quién — contribuye Bob, y después, en un tono más serio — : Debes tener también una idea sobre las políticas internas en cada sitio.

— ¿Y entonces?

— Y entonces — continúa Bob — yo probablemente me daría una vuelta por los diferentes centros de producción, visitaría a alguno de los mayores clientes y probablemente incluso a algunos proveedores. Tienes que conseguir una visión global.

Manteniendo mi cara de póquer, pregunto:

— ¿Y entonces?

Por fin he logrado provocarles, ya que tanto Stacey como Bob responden con vehemencia:

— ¡Entonces comienzas desde ahí!

Qué fácil resulta dar consejos cuando la responsabilidad reposa en los hombros de otro. De acuerdo, listos, es hora de dar la vuelta a la tortilla, así que con voz tranquila digo:

— Sí, lo que vosotros acabáis de sugerir es el proceso habitual de acciones que uno suele tomar cuando se le dice «ve allí y arréglalo». Dejadme que lo repita de nuevo para vosotros, pero de manera más esquemática. ¿Dónde están los rotuladores?

Cojo un rotulador rojo y me dirijo a la pizarra.

— El primer paso, según habéis señalado todos, es establecer hechos. Organizo una reunión de personal y ¿qué es lo que encuentro? Oh, aquí establezco el «hecho A» — y dibujo un hermoso círculo rojo — . Y aquí hay como tres círculos más pequeños. Y aquí hay uno muy pequeño y aquí dos que se solapan. Ahora, vamos a hablar con otro directivo; esto puede ayudar mucho. ¿Ves este círculo?, me dice, no es tan grande como estábamos inclinados a creer. Y aquí, en la esquina superior izquierda, hay otros dos de los grandes. Ahora, alguien nos revela que existen algunos rectángulos. Lo comprobamos y, efectivamente, existen. Aquí hay uno, y aquí, y aquí, y aquí. Vamos progresando, el cuadro comienza a dibujarse.

Lo que de hecho están viendo es cómo la pizarra está cogiendo el sarampión. Parece uno de los dibujos que mis hijos solían traer de la guardería.

No creo que hayan captado el mensaje, parecen confundidos, así que decido continuar de un modo un poco más terminante.

— Es hora de ir a hablar con otro directivo, tenemos que hacernos una idea de las políticas internas. Oh, esto es muy interesante, también hay círculos verdes, e incluso algunas estrellas verdes. Aquí hay una forma no identificada, no hay que preocuparse, ya lo veremos más tarde. Ahora, demos una vuelta por los centros de producción, visitemos a clientes, e incluso a algunos proveedores. Estamos a punto de descubrir muchos más hechos interesantes. — Según hablo, la pizarra se va llenando con formas superpuestas.

— Ahora que ya tenemos todo el cuadro podemos empezar desde aquí — concluyo finalmente y dejo los rotuladores — . ¿Bien?

La pizarra parece una pesadilla en technicolor. Aspiro profundamente y cojo el teléfono para pedir más café. Nadie dice una palabra, ni siquiera Bob.

— Vamos a hacerlo menos personal — digo tras un momento — . Suponed que somos un comité al que se le ha impuesto la ingrata tarea de «aclarar qué está pasando». ¿Por dónde sugerís que debemos comenzar?

Todos sonrían. De alguna manera, el suponer que somos un comité nos hace sentir mucho mejor. «La seguridad de pertenecer a la manada», pienso para mí mismo. Las culpas no se echarán a nadie en particular.

— Ralph, ¿te importaría describir las acciones del comité?

— Probablemente comenzarían de la misma manera: estableciendo hechos. Y, tal como tú mismo has demostrado tan gráficamente, acabarían en un igualmente coloreado callejón sin salida. Pero, Alex, ¿es que hay alguna otra forma de empezar? ¿Cómo puedes hacer algo significativo sin saber qué está pasando, sin tener los datos?

Ralph es fiel a su profesión; para él, saber lo que está pasando es equivalente a tener datos perfectamente almacenados en sus archivos informáticos.

Bob señala la pizarra riendo irónicamente:

— ¿Tú llamas a este lío «saber qué está pasando»? Vamos, Alex. Todos sabemos que esta tontería de recoger hechos continuará hasta que nuestro comité se quede sin ideas para encontrar nuevos hechos...

— O se les agote el tiempo — añade Stacey con una amarga sonrisa.

— Sí, claro — acepta Bob y, volviéndose al resto, termina su pregunta — : Si actuásemos como un comité, ¿qué creéis que haríamos después? Sabemos que un comité no puede presentar semejante follón.

Todos ríen con nerviosismo, y ello me alegra. Finalmente, se han dado cuenta del problema al que me enfrento.

— ¿Qué van a hacer ahora? — dice Stacey — . Probablemente intentarán poner algún orden en este enorme montón de hechos.

— Lo más probable — admite Lou — . Antes o después, alguno de los miembros del comité sugerirá ordenar las diferentes figuras por sus tamaños relativos.

— No creo — disiente Bob — . Determinar el tamaño relativo de figuras diferentes es bastante complicado. Lo más probable es que decidan ordenarlas por su forma.

Lou no parece aceptarlo por lo que Bob explica:

— Pueden ordenar los datos por círculos, rectángulos y estrellas.

— ¿Y qué van a hacer con esas cuatro figuras con formas arbitrarias? — pregunta Ralph.

— Probablemente las excepciones las pondrán en una clase diferente.

— Sí claro — concede Ralph — . La razón principal para estar siempre reprogramando son precisamente — esas excepciones que están surgiendo de continuo.

— No, tengo una idea mejor — dice Lou obstinadamente — . Quizá las clasificarán por el color, de esta forma no habrá ninguna ambigüedad. ¿Sabéis una cosa? — continúa, cuando se da cuenta de que Bob está a punto de hacer una objeción — : vamos a clasificarlas primero por el color; dentro del color la forma y, en cada subgrupo, por su tamaño. De esta manera todo el mundo estará contento. Hay que contar con Lou cuando se trata de lograr un compromiso aceptable.

— Es una idea estupenda — Ralph recoge la pelota — . Ahora podemos presentar nuestros hechos en forma de tablas e histogramas. Resultará un informe muy impresionante, sobre todo si utilizamos mi nuevo programa de gráficos. Como mínimo, doscientas páginas, garantizado.

— Sí, un informe impresionante y profundo — digo sarcásticamente. Nos sentamos en silencio, asimilando la amarga lección que acabamos de darnos a nosotros mismos.

— ¿Sabéis? — digo finalmente — , es peor incluso que malgastar tiempo produciendo inútiles informes pomposos. Este exceso de cuidado sobre «la forma idónea de disponer las cosas» se manifiesta de otras maneras perjudiciales.

— ¿Qué quieres decir? — me pregunta Lou.

— Me refiero a los continuos vaivenes a que estamos tan familiarizados; organizar la empresa de acuerdo a líneas de producto y después de acuerdo con criterios funcionales, y viceversa. Decidir que la empresa está gastando demasiado dinero en esfuerzos duplicados y entonces pasar a un sistema más centralizado. Diez años después, queremos apoyar la iniciativa individual y volvemos a descentralizar. Casi todas las grandes empresas oscilan, cada cinco o diez años, de la centralización a la descentralización, y vuelta otra vez.

— Sí — dice Bob — . Como presidente de una empresa, cuando no sabes qué hacer si las cosas no van bien, siempre puedes barajar las cartas, reorganizar. — Irónicamente continúa — : «¡Esto funcionará! ¡Esta reorganización resolverá todos nuestros problemas!»

Nos miramos unos a otros. Si no fuese tan dolorosamente cierto, nos echaríamos a reír.

— Bob — digo finalmente — . Esto no es divertido. Las únicas ideas relativamente prácticas que tenía en mente respecto a lo que debo hacer como director de la nueva división estaban todas basadas en reorganizar la misma.

— ¡Oh, no! — exclaman todos.

— Entonces, de acuerdo — digo volviéndome hacia la pizarra — . ¿Qué se supone que debe hacer uno con este montón de figuras de colores si no es ordenarlas de alguna manera? Resulta obvio que trabajar directamente con ellas es algo totalmente inútil. El primer paso debe ser ordenar los hechos de acuerdo con algún orden o clasificación. Tal vez, a partir de ahí, podamos actuar de alguna otra manera que no sea redactar informes o reestructurar la empresa, pero, definitivamente, el primer paso debe ser poner algún orden en este follón.

Mientras continuo mirando a la pizarra, me asalta una nueva duda:

— ¿De cuántas diferentes maneras podemos ordenar los hechos recogidos?

— Obviamente, los podemos ordenar por el color — responde Lou.

— O por el tamaño — añade Stacey.

— O por la forma — Bob mantiene su postura.

— ¿Alguna otra posibilidad? — pregunto.

— Sí, por supuesto — dice Ralph — . Podemos dividir la pizarra con una cuadrícula imaginaria y ordenar las figuras en relación a sus coordenadas — . Al ver nuestro gesto de extrañeza, aclara:

— Esto nos proporcionará la posibilidad de construir diferentes estructuras de acuerdo a la posición relativa de las figuras en la pizarra.

— Qué gran idea — dice Bob sarcásticamente — . Yo utilizaría mejor la técnica de los dardos: lanzaría un dardo y comenzaría a ordenar las figuras en cuanto al orden en que quedasen enclavadas. Todos estos métodos tienen el mismo sentido; al menos mi última sugerencia ofrece alguna satisfacción.

— De acuerdo, chicos — digo con firmeza — . La última sugerencia de Bob ha dejado claro el hecho con que nos estamos enfrentando:

que no tenemos ni la más mínima idea de lo que estamos haciendo. Si estamos buscando algún orden arbitrario y podemos elegir entre tantas posibilidades, ¿qué sentido tiene dedicar tanto esfuerzo en recopilar tantos datos? ¿Qué ganamos con ello, aparte de impresionar a la gente con algunos gruesos informes o lanzar a la empresa hacia otra reorganización con el único fin de no mostrarnos a nosotros mismos el hecho de que no entendemos realmente lo que estamos haciendo? Este camino de primero recopilar datos y familiarizarse con los hechos parece que no conduce a ningún sitio. No es más que un ejercicio inútil. Vamos, necesitamos otra forma de atacar el tema. ¿Alguna sugerencia?

Al no haber ninguna respuesta, digo:

— Suficiente por hoy. Seguiremos mañana, a la misma hora y en el mismo sitio.

## 34

— Bien, ¿alguien ha encontrado algo positivo, algún progreso? — intento iniciar la reunión lo más alegremente posible. No es exactamente así como yo me siento, me he pasado toda la noche dando vueltas en la cama, buscando una salida que finalmente no he encontrado.

— Creo que tengo algo — dice Stacey — . No es un avance exactamente, pero...

— Espera — dice Ralph.

Una interrupción por parte de Ralph. Eso es algo nuevo. En un tono de disculpa, explica:

— Antes de ver las cosas desde otro ángulo me gustaría volver al punto donde estábamos ayer. Creo que nos precipitamos demasiado con nuestra decisión de que la clasificación de datos no puede conducir a nada bueno. ¿Puedo explicarme?

— Por supuesto — dice Stacey, casi con alivio.

— Bien — Ralph se remueve, aparentemente incómodo — . Como todos sabéis, o tal vez no, estudié Química en el bachillerato. No lo recuerdo muy bien, pero cierto suceso histórico se quedó grabado

en mi memoria. Anoche estuve revisando mis apuntes y creo que lo encontraréis interesante. Se trata de una historia sobre un ruso memorable llamado Mendeleev, y ocurrió hace menos de ciento cincuenta años.

Al darse cuenta de que ha atrapado nuestra atención, su tono se hace más seguro. Ralph es un padre de familia con tres hijos pequeños, probablemente está acostumbrado a relatar historias.

— Desde el principio, ya en los tiempos de la antigua Grecia, se había postulado que, bajo la enorme variedad de materias existentes, debía existir un conjunto simple de elementos a partir de los cuales se componían todas las otras sustancias.

Según va adentrándose en su historia, su voz se va haciendo más rica en inflexiones.

— Los griegos consideraron inocentemente que los elementos eran aire, tierra, agua y...

— Fuego — Bob completa la lista.

— Correcto — dice Ralph.

Qué talento desperdiciado, es un verdadero cuenta-cuentos, pienso para mí mismo. ¿Quién lo habría sospechado?

— Desde entonces, como todos sabéis, se ha probado que la tierra no es un elemento básico sino que está compuesto a su vez de muchos diferentes minerales más básicos. El aire está compuesto de diversos tipos de gases e incluso el agua es una composición de elementos más elementales, hidrógeno y oxígeno. La puntilla para la ingenua teoría griega llegó al final del siglo XVIII, cuando Lavoisier mostró que el fuego no es una sustancia sino un proceso, el proceso de unión al oxígeno.

— Después de muchos años, gracias al trabajo ingente de los químicos, los elementos más básicos emergieron y, a mediados del siglo XIX, fueron identificados sesenta y tres elementos. De hecho, la situación se parecía a nuestra pizarra llena de figuras de colores. Círculos, rectángulos, estrellas y otras figuras de diferentes colores y tamaños llenaban un espacio sin orden aparente. Un verdadero lío.

— Muchos intentaron organizar los elementos pero nadie pudo ofrecer nada que no fuese inmediatamente rechazado como un ejercicio arbitrario e inútil. Se llegó al punto de que la mayoría de los químicos descartaron la posibilidad de encontrar un orden genérico y concentraron sus esfuerzos en hallar más hechos fehacientes en relación con las combinaciones de elementos que dan lugar a otros materiales más complicados.

— Eso tiene sentido — señala Bob — . Me gusta la gente práctica.

— Sí, Bob — le sonríe Ralph — , pero hubo un profesor cuyo parecer era que ello equivalía a ocuparse de las hojas sin que nadie hubiera encontrado todavía el tronco.

— Buena puntualización — dice Lou.

— Así que este peculiar profesor ruso, quien, por cierto, enseñaba en París, decidió concentrarse en revelar el orden subyacente que gobierna los elementos. ¿Cómo lo haríais vosotros?

— La forma está descartada — dice Stacey, mirando a Bob.

— ¿Por qué? ¿Qué es lo que tienes contra las formas? — pregunta él.

— Descartada — repite — . Algunos de los elementos son gases y otros líquidos.

— Vale, tienes razón — pero Bob continúa — : ¿Pero qué pasa con el color? A ti te gustan los colores, ¿no? Algunos gases tienen color, como la clorina verde, y se puede decir que otros tienen un color transparente.

— No está mal — dice Ralph, ignorando su aparente intento de ridiculizar la historia — .

Desafortunadamente, algunos elementos no tienen un color fijo. Toma el carbono puro, por ejemplo. Aparece como grafito negro y más raramente como un brillante diamante.

— Prefiero los diamantes — bromea Stacey.

Todos reímos y entonces, respondiendo al gesto de Ralph, hago una prueba:

— Probablemente tendremos que buscar una medida más numérica. De esta forma podremos ordenar los elementos sin que se nos critique por preferencias subjetivas.

— Muy bien — dice Ralph. Probablemente nos confunde con sus hijos — . ¿Qué sugieres como medida correcta? — me pregunta.

— No estudié Química — respondo — , ni siquiera en el bachillerato. ¿Cómo podría saberlo?

Pero, puesto que no quiero ofender a Ralph, continúo:

— Algo como peso específico, conductividad eléctrica, o algo más imaginativo como el número de calorías absorbidas o emitidas cuando un elemento es combinado con un elemento de referencia como el oxígeno.

— No está mal, nada mal. Mendeleev tomó básicamente la misma referencia. Decidió utilizar una medida cuantitativa que fuera conocida para cada elemento y que no cambiase en función de la temperatura o del estado de la sustancia. Era la cantidad conocida como peso atómico, el cual representa el ratio entre el peso de un átomo del elemento dado y el peso de un átomo del elemento más ligero, hidrógeno. Este número proporcionó a Mendeleev un identificador numérico único para cada elemento.

— ¡Vaya una cosa! — Bob no puede controlarse — . Exactamente como suponía, ahora pudo organizar todos los elementos de acuerdo con sus pesos atómicos ascendentes, como soldados en una fila. ¿Pero qué tiene eso de bueno? ¿Qué se puede sacar de práctico? Como ya dije, niños jugando con soldados de plomo pretendiendo que hacen algo muy importante.

— No tan deprisa — responde Ralph — . Si Mendeleev se hubiera parado aquí, yo aceptaría tu crítica, pero dio un paso más allá. Él no ordenó los elementos en fila. Se dio cuenta de que cada séptimo soldado representa básicamente el mismo comportamiento químico, aunque con intensidad ascendente. Por tanto, organizó los elementos en una tabla con siete columnas.

— De esta forma, todos los elementos fueron observados de acuerdo a su peso atómico ascendente, y en cada columna encuentras elementos con el mismo comportamiento químico en intensidad ascendente. Por ejemplo, en la primera columna de su tabla estaba el litio, que es el más ligero de todos los metales, y que, cuando se sumerge en agua, se calienta. Justo debajo está el sodio que, cuando se sumerge en agua, se inflama. Así, el siguiente en la misma columna es el potasio, el cual reacciona aún más violentamente en contacto con el agua. El último es el cesio, que se inflama incluso en la atmósfera normal.

— Muy bonito, pero, como yo sospechaba, no es más que un juego de niños. ¿Cuáles son las implicaciones prácticas? — Bob nos devuelve a tierra.

— Había ramificaciones prácticas — responde Ralph — . Verás, no todos los elementos habían sido encontrados ya cuando Mendeleev creó su tabla. Esto produjo algunos agujeros en su tabla, a lo cual reaccionó «inventando» los apropiados elementos restantes. Su clasificación le aportó la capacidad para predecir su peso y otras propiedades. Tienes que estar de acuerdo en que esto es un verdadero logro.

— ¿Cómo fue aceptado por los otros científicos de su tiempo? — pregunto con curiosidad — . La invención de nuevos elementos debió de haber sido recibida con algún escepticismo.

— Escepticismo es poco. Mendeleev se convirtió en el hazmerreír de toda la comunidad. Especialmente mientras su tabla no estaba tan netamente ordenada como os la he descrito. El hidrógeno estaba flotando allí arriba en la tabla, de hecho en ninguna columna, y algunas filas no tenían ningún elemento en su séptima columna, sino un batiburrillo de varios elementos, todos apelotonados en un punto.

— ¿Y qué pasó al final? — pregunta Stacey con impaciencia

— . ¿Sus predicciones se convirtieron en realidad?

— Sí — dice Ralph — , y con sorprendente precisión. Pasaron varios años, pero mientras vivió todos los elementos que Mendeleev predijo fueron descubiertos. El último de los elementos que él «inventó» fue descubierto dieciséis años más tarde. Había predicho que se trataría de un metal gris oscuro. Y así fue. También adelantó que su peso atómico estaría alrededor de 72; en realidad fue 72,32. Pensó que su gravedad específica estaría alrededor de 5,5 y fue 5,47.

— Apuesto a que nadie se rió entonces de él.

— Desde luego que no. La actitud pasó a ser de admiración y su tabla periódica es vista hoy tan básica como los diez mandamientos.

— Sigue sin impresionarme — dice mi testarudo sustituto. Me siento obligado a apuntar:

— Probablemente el mayor beneficio fue el hecho de que gracias a la tabla de Mendeleev la gente no tenía que perder el tiempo buscando más elementos. — Y volviéndome hacia Bob digo — : Verás, la clasificación ayudó a determinar, de una vez por todas, cuántos elementos existen. Poner un nuevo elemento en la tabla habría trastocado el orden completo.

Ralph tose azorado:

— Disculpa, Alex, pero no fue así. Sólo diez años después de que la tabla fuese totalmente aceptada, se descubrieron varios elementos nuevos, los gases nobles. Resultó que la tabla debería haber tenido ocho columnas en lugar de siete.

— Tal como ya había dicho — salta Bob con voz triunfante — . Aunque funcione, no es posible fiarse.

— Tranquilo, Bob. Tienes que admitir que la historia de Ralph tiene mucho interés para nosotros. Sugiero que nos preguntemos cuál es la diferencia entre la clasificación de los elementos químicos de Mendeleev y nuestros muchos intentos por ordenar nuestras formas de colores. ¿Por qué su clasificación era tan poderosa y la nuestra tan arbitraria?

— Precisamente eso — dice Ralph — , la nuestra era arbitraria y la suya...

— ¿Qué era? ¿No arbitraria? — Lou completa la frase.

— Olvídalo — accede Ralph — . Esa no es una respuesta seria. Estoy jugando con las palabras.

— ¿Qué es lo que queremos decir exactamente por arbitraria y no arbitraria? — pregunto.

Puesto que nadie responde continúo:

— De hecho, ¿qué es lo que estamos buscando? Estamos intentando colocar los hechos en algún orden. ¿Qué clase de orden estamos buscando? ¿Un orden arbitrario que sobrepongamos externamente a los hechos, o estamos intentando revelar un orden intrínseco, un orden que ya existe allí?

— Tienes toda la razón — se excita Ralph — . Mendeleev reveló un orden intrínseco. No la razón de ese orden, que tuvo que esperar otros cuarenta años a que se descubriera la estructura interna de los átomos, pero reveló definitivamente el orden intrínseco. Por eso su clasificación era tan poderosa. Cualquier otra clasificación que simplemente trate de imponer algún orden, cualquier orden, sobre los hechos dados es útil en un único sentido: ofrece la posibilidad de presentar los hechos en una secuencia, tablas o gráficos. En otras palabras, útil para preparar informes pesados e inútiles.

— Mirad — continúa con entusiasmo — , nosotros, en nuestro intento por ordenar las formas de colores, no revelamos ningún orden intrínseco. Simplemente porque en esa colección arbitraria no había orden intrínseco que revelar. Por eso es por lo que todos nuestros intentos eran arbitrarios, todos igualmente inútiles.

— Sí, Ralph — dice Lou con tono frío — , pero eso no significa que en otros casos donde el orden intrínseco sí existe, como en la dirección de una división, no podamos equivocarnos de la misma manera. Siempre podemos eludir el fondo de la cuestión y perder el tiempo jugando con algún orden artificial, externo. Afrontémoslo, ¿qué crees que Alex y yo habríamos hecho con el montón de datos que sugerimos que acumulase? A juzgar por lo que hemos hecho durante tanto tiempo aquí en la planta, probablemente sólo eso: jugar con números y palabras. La cuestión es de qué diferente modo actuaremos ahora. ¿Alguien tiene una respuesta?

Mirando a Ralph hundido en su sillón, digo:

— Si pudiésemos desentrañar algún orden intrínseco en los hechos de la división sería de enorme ayuda.

— Sí — dice Lou — , ¿pero cómo hace uno para revelar tal orden intrínseco?

— ¿Cómo identificar un orden intrínseco incluso cuando se está tropezando con él? — añade Bob. Tras un momento, Lou dice:

— Probablemente, a fin de poder responder a esa pregunta, tendríamos que plantear otra todavía más básica: ¿Qué es lo que proporciona el orden intrínseco entre varios hechos? Mirando los elementos con los que Mendeleev tuvo que tratar, todos parecían diferentes. Algunos eran metales y otros gases, algunos amarillos y otros negros, ni siquiera dos eran idénticos. Sí, había algunos que mostraban similitudes, pero ése es también el caso para las formas arbitrarias que Alex dibujó en la pizarra.

Continúan discutiendo, pero yo ya no les escucho. Me he quedado atascado en la pregunta de Lou, «¿cómo revelar el orden intrínseco?». La formuló como si fuese una pregunta retórica, como si la respuesta obvia fuese que es imposible. Pero los científicos revelan el orden intrínseco de las cosas..., Jonah es un científico.

— Suponed que es posible — me meto en la conversación — ; suponed que existe un instrumento para revelar el orden intrínseco. ¿Sería ese instrumento importante para la dirección?

— Sin duda — dice Lou — , ¿pero qué sentido tiene soñar despierto?

— ¿Y a ti cómo te ha ido hoy? — pregunto a Julie, tras contarle todos los hechos del día en detalle.

— Pasé un rato en la biblioteca. ¿Sabías que Sócrates no escribió nada? De hecho, los *Diálogos* de Sócrates fueron escritos por su alumno, Platón. La bibliotecaria es una mujer muy agradable, me cae muy bien. De cualquier forma, me recomendó alguno de los diálogos y he comenzado a leerlos.

No puedo contener mi sorpresa:

— ¡Tú lees Filosofía! ¿Y para qué? ¿No resulta aburrido? Me sonrío:

— Estuviste hablando del método socrático para convencer a otras personas. No tocaría la Filosofía ni con una vara de diez metros, pero aprenderé un método para convencer a mi cabezota marido y a mis hijos, por eso estoy dispuesta a sudar.

— Así que has empezado a leer Filosofía — todavía intento digerirlo.

— Haces que suene como un castigo — se ríe — . Alex, ¿has leído alguna vez los *Diálogos* de Sócrates?

— No.

— No son tan malos. De hecho, están escritos como historias. Son bastante interesantes.

— ¿Cuántos has leído hasta ahora? — le pregunto.

— Aún estoy peleándome con el primero, «Protágoras».

— Me gustaría oír tu opinión mañana — digo con escepticismo — . Si sigue siendo positiva, tal vez también lo lea.

— Ya, cuando los cerdos vuelen — dice. Antes de que pueda responder se levanta y dice:

— Vamos a la cama. Bostezo y la sigo.

## 35

Vamos a empezar un poco tarde, ya que Stacey y Bob tienen que ocuparse de algunos pedidos problemáticos. Me pregunto qué está pasando realmente; ¿es que estamos volviendo a tener problemas?; ¿están empezando a materializarse las advertencias de Stacey sobre sus recursos con limitación de capacidad? Le preocupaba que se produjese un aumento en las ventas y, desde luego, las ventas están aumentando lenta pero constantemente. Aparto estos pensamientos; se trata de las desavenencias naturales que se producen cuando tu director de materiales cambia de responsabilidades durante su sustitución. Decido no interferir; si esto llega a convertirse en algo serio, no dudarán en decírmelo.

Todo esto no va a ser fácil. Estamos orientados a la acción y la búsqueda de procedimientos básicos está casi en contra de nuestra naturaleza, a pesar de que Bob diga que ha cambiado.

Así que cuando, por fin, todos toman asiento, les recuerdo el tema que está sobre la mesa.

Si queremos que el mismo movimiento que hemos logrado iniciar aquí se extienda a toda la división hemos de tener claro nosotros mismos lo que hemos hecho, en sentido genérico. Repetir las mismas acciones específicas no funcionará. No sólo las plantas son muy diferentes unas de otras, ¿cómo puede uno luchar contra eficiencias locales en ventas, o acortar lotes en diseño de producto?

Stacey es la única que tiene algo que ofrecer y su idea es simple. Si Jonah nos forzó a empezar preguntándonos «¿cuál es la meta de la empresa?», Stacey sugiere que comencemos preguntando ¿cuál es nuestra meta?, no como individuos sino como directivos.

No nos gusta. Es demasiado teórico. Bob bosteza, parece aburrido. Lou responde a mi petición silenciosa y se presenta voluntario para iniciar el juego.

Con una sonrisa dice:

— Esto es trivial. Si la meta de nuestra empresa es «ganar dinero hoy y en el futuro», entonces nuestro trabajo es intentar y dirigir a nuestra división hacia el logro de esa meta.

— ¿Puedes hacerlo? — pregunta Stacey — . Si la meta incluye la palabra «más», ¿podemos alcanzar la meta?

— Ya veo lo que quieres decir — responde Lou, todavía sonriendo — . No, por supuesto que no podemos alcanzar una meta que no tiene final. Lo que tenemos que hacer es intentar y dirigir a la división hacia la meta. Y tú tienes razón, Stacey, no es un esfuerzo puntual, tenemos que estar continuamente dirigiéndonos hacia ella. Déjame reverbalar mi respuesta inicial.

Y con su voz precisa, enfatizando cada palabra, concluye:

— Un buen trabajo sería iniciar en nuestra división un proceso de mejora continua.

Volviéndose hacia mí, Stacey dice:

— ¿Preguntaste por una idea sobre cómo abordar el tema? Creo que debemos seguir a partir de aquí.

— ¿Cómo? — Donovan se hace eco de la pregunta que todos estamos pensando.

— No lo sé — es la respuesta de Stacey. Cuando ve la expresión de Bob, dice defensivamente:

— No he dicho que tuviera una solución, sino sólo una idea.

— Gracias, Stacey — digo y, volviéndome hacia el resto, señalo hacia la pizarra blanca que nadie se ha molestado todavía en borrar. Debemos admitir que se trata de un ángulo diferente del que teníamos hasta ahora.

Estamos bloqueados. La pregunta de Donovan ha sido acertada. Así que trato de ganar algún tiempo borrando la pizarra y escribiendo en grandes letras «UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA».

No ayuda mucho. Nos quedamos sentados en silencio por un rato frente a la pizarra.

— ¿Comentarios? — pregunto finalmente. Y, como esperaba, es Bob quien expresa el sentir de todos.

— Estoy harto de estas grandes palabras. A todas parte donde voy, oigo lo mismo.

Se levanta, va hacia la pizarra e imitando a un profesor de primera enseñanza, entona:

— Un proceso... de... mejora... continua.

Volviendo a sentarse añade:

— Aunque quisiera olvidarlo no podría. Todos los informes de Hilton Smyth están plagados de esta frase. Por cierto, Alex, estos informes siguen viniendo, y más a menudo que antes. En nombre del ahorro, al menos del ahorro de papel, ¿puedes hacer algo para pararlo?

— A su debido tiempo. Pero tengámoslo en mente: si no sale nada de estas discusiones, entonces lo único útil que podré hacer como director de la división será detener algunos informes. Vamos Bob, suelta tus frustraciones.

No hace falta insistir mucho para que Bob exponga su verdadera opinión.

— Todas las fábricas de nuestra empresa han iniciado al menos cuatro o cinco de esos malditos proyectos de mejora. Si quieres mi opinión, sólo producen problemas de estómago. Ve allí, a la fábrica, y menciona un nuevo proyecto de mejora y verás la respuesta. La gente se ha hecho alérgica a la frase.

— Entonces, ¿qué sugieres? — echo un poco más de leña al fuego.

— Hacer lo que hemos hecho aquí — ruge — . Nosotros, aquí, no hemos hecho nada de eso. No hemos lanzado ni siquiera un proyecto formal de mejora. Pero mira lo que hemos logrado. Nada de charlas ni grandes palabras, pero si me preguntas, te diré que lo logrado aquí es la verdad.

— Tienes razón — intento calmar el volcán que yo mismo he despertado — . Pero, Bob, si queremos hacer lo mismo en toda la división debemos señalar cuál es exactamente la diferencia entre lo hecho aquí y lo que todos los demás han intentado hacer.

— Nosotros no hemos lanzado tantos proyectos de mejora — dice.

— Eso no es exacto — responde Stacey — . Hemos tomado muchas iniciativas: procedimientos en fábrica, en mediciones, en calidad, en procesos locales, por no mencionar los cambios que hemos hecho en los lanzamientos de material en producción.

Levantando su mano para impedir que Bob la interrumpa, concluye:

— Es cierto, no las hemos llamado proyectos de mejora, pero no creo que la diferencia vital esté en



que no nos hemos molestado en ponerles un título.

— Entonces, ¿por qué crees que hemos tenido éxito donde los demás han fracasado? — le pregunto.

— Sencillo — salta Bob — . Ellos hablaban, nosotros lo hacíamos.

— ¿Quién está jugando ahora con palabras? — le espeto.

— Creo que la clave — dice Stacey con un tono pensativo — está en el diferente modo en que nosotros interpretamos la palabra «mejora».

— ¿Qué quieres decir? — le pregunto.

— Ella tiene razón — clama Lou — . Es todo una cuestión de mediciones.

— Para un contable — habla Bob para toda la sala — todo es una cuestión de mediciones.

Lou se levanta y comienza a recorrer la sala. Rara vez se le ve tan excitado.

Esperamos.

Finalmente, va a la pizarra y escribe:

## VALOR GENERADO INVENTARIO GASTOS DE OPERACIÓN

Entonces se vuelve hacia nosotros y dice:

— En todas partes, la mejora se ha interpretado casi como un sinónimo de reducción de costes. La gente se concentra en reducir los gastos operacionales como si fuese la medición más importante.

— Ni siquiera eso — interrumpe Bob — ; estábamos ocupados reduciendo costes que no tenían ningún impacto en la reducción de los gastos de operación.

— Correcto — continúa Lou — . Pero lo más importante es que nosotros, en nuestra planta, hemos pasado a considerar el valor generado como la medición más importante. La mejora para nosotros no es tanto reducir costes como aumentar el valor generado.

— Tienes razón — apoya Stacey — . El concepto de cuello de botella no está dirigido a disminuir los gastos, sino que se enfoca a incrementar la operación de valor a través de las ventas.

— Lo que nos quiere decir — digo despacio, intentando digerirlo, es que hemos variado la escala de importancia.

— De eso se trata precisamente — dice Lou — . En el pasado, el coste era lo más importante, el valor generado era segundo y el inventario era un distante tercero.

Sonriéndome añade:

— Hasta el punto de que lo considerábamos como un activo. Nuestra nueva escala es diferente. El valor generado es lo más importante, luego el inventario, debido a su impacto en la generación de valor, y sólo entonces, a la cola, vienen los gastos operativos. Y nuestras cifras desde luego lo confirman — Lou muestra la evidencia — . El valor generado y el inventario habían variado en varias decenas de porcentaje mientras los gastos operativos habían disminuido en menos del dos por ciento.

— Esta es una lección muy importante — digo — . Lo que tú mantienes es que hemos pasado del «mundo del coste» al «mundo del valor».

Tras un minuto de silencio, continúo:

— ¿Sabéis una cosa?, esto realmente saca a la luz otro problema. El cambio de la escala de importancia de las mediciones, el paso de uno a otro mundo, es, sin duda, un cambio cultural.

Aceptémoslo, eso es exactamente por lo que tenemos que pasar, por un cambio cultural. ¿Pero cómo vamos a dirigir a la división hacia ese cambio?

Me sirvo otra taza de café. Bob se une a mí.

— ¿Sabes, Alex?, todavía se nos escapa algo. Tengo la sensación de que el enfoque que seguimos fue diferente.

— ¿En qué sentido? — pregunto.

— No lo sé. Pero sí te puedo decir una cosa, y es que no presentamos ningún proyecto de mejora, surgió de la necesidad. De alguna manera resultaba obvio cuál debía ser el siguiente paso.

— Sospecho que así es.

Pasamos un buen rato. Consideramos todas las acciones que habíamos tomado y verificamos que cada una había sido guiada por nuestra nueva escala de medidas. Bob está muy silencioso hasta que se pone en pie.

— ¡Ya es mío! — grita — . ¡Lo tengo!

Va hasta la pizarra, agarra un rotulador y hace un intenso círculo sobre la palabra «mejora».

— Proceso de mejora continua — explota — . Lou y su fijación con las mediciones nos forzaron a concentrarnos en la palabra «mejora». ¿No os dais cuenta de que la verdaderamente puñetera es esta primera? — y dibuja varios círculos alrededor de la palabra «proceso».

— Si Lou tiene una fijación con las mediciones — digo algo irritado — , tú la tienes con los procesos. Esperemos que tu fijación resulte tan útil como la suya.

— Estoy seguro de ello, jefe. Sabía que la forma en que lo habíamos resuelto era diferente. No se trataba tan sólo de una cuestión de escalas.

Regresa a su asiento todavía exultante.

— ¿Te importaría explicarte? — pregunta Stacey con voz suave.

— ¿No lo has cogido? — Bob se muestra sorprendido.

— Nosotros tampoco — todos nos mostramos perplejos. Mira alrededor y, cuando se da cuenta que vamos en serio,

pregunta:

— ¿Qué es un proceso? Todos lo sabemos. Es una secuencia de pasos a seguir. ¿Correcto?

— Sí...

— Entonces, ¿quién me dice cuál es el proceso que debemos seguir? ¿Cuál es el proceso mencionado en nuestro «proceso de mejora continua»? ¿Creéis que lanzar varios proyectos de mejora es un proceso? Nosotros no hemos hecho eso, nosotros hemos seguido un proceso. Eso es lo que hemos hecho.

— Tiene razón — dice Ralph con su tranquila voz.

Me levanto y estrecho la mano de Bob. Todo el mundo le sonríe.

Entonces Lou pregunta:

— ¿Qué proceso hemos seguido?

Bob no se da prisa en responder. Finalmente, dice:

— No lo sé, pero desde luego nosotros seguimos un proceso. Para salir de la situación, digo rápidamente:

— Vamos a buscarlo. Si lo hemos seguido, no debe de ser muy difícil encontrarlo. Pensemos, ¿qué fue lo primero que hicimos?

Antes de que nadie tenga oportunidad de responder, Ralph dice:

— Sabéis, estas dos cosas están conectadas.

— ¿Qué cosas?

— En el «mundo del coste», como dice Alex, nos ocupamos en primer lugar del coste. El coste está en todas partes, todo cuesta dinero. Habíamos visto a nuestra organización como si estuviese compuesta por muchos eslabones y como si el control de cada eslabón fuese importante.

— ¿Podrías explicarte? — pregunta Bob impaciente.

— Déjale hablar — Stacey no es menos impaciente. Ralph ignora a ambos y continúa pausadamente:

— Es como medir una cadena en relación a su peso. Cada eslabón es importante. Por supuesto, si los eslabones son muy diferentes unos de otros, entonces utilizamos el principio de la regla ochenta-veinte. El veinte por ciento de las variables son responsables del ochenta por ciento del resultado. El simple hecho de que conozcamos el principio de Pareto nos muestra hasta qué punto Lou tiene razón, hasta qué punto estábamos en el mundo del coste.

Stacey pone sus manos sobre las de Bob para impedir que interfiera.

— Reconocemos que la escala tiene que cambiar — continúa Ralph — . Elegimos el valor generado como la medición más importante. ¿Dónde se genera valor? ¿En cada eslabón? No. Sólo al final de todas las operaciones, cuando se vende. Ves, Bob, el decidir que la generación de valor es el número uno es como pasar de considerar el peso a considerar la fuerza.

— No me entero — es la respuesta de Bob. Ralph no se arredra:

— ¿Qué determina la fuerza de la cadena? — le pregunta.

— El eslabón más débil, chico listo.

— Entonces, si quieres mejorar la fuerza de la cadena, ¿cuál debe ser tu primer paso?

— Encontrar el eslabón más débil. ¡Identificar el cuello de botella!

Bob le da una palmada en la espalda.

— ¡Eso es! ¡Qué tío! — y vuelve a darle otra palmada. Ralph parece un poco encogido, pero está encantado. De

hecho, todos lo estamos. Después de eso, todo fue más fácil. Relativamente fácil. No pasó mucho tiempo hasta que el proceso quedó claramente escrito en la pizarra.

PASO 1. Identificar los cuellos de botella del sistema.

(Después de todo no fue demasiado difícil identificar el horno y la NCX-10 como los cuellos de botella de la planta).

PASO 2. Decidir cómo explotar los cuellos de botella.

(Eso fue divertido. Darse cuenta que aquellas máquinas no debían parar para almorzar, etc.).

PASO 3. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

(Estar seguros de que todo marcha al ritmo de las limitaciones. Las tarjetas rojas y verdes).

PASO 4. Elevar los cuellos de botella del sistema.

(Traer de nuevo la vieja Zmegma, volver a las viejas rutas, menos «eficientes»...).

PASO 5. Si en un paso previo un cuello de botella se ha roto, volver al paso 1.

Miro la pizarra. Es tan simple. Puro sentido común. Me estoy preguntando, y no por primera vez, cómo es posible que no lo viésemos antes, cuando Stacey comienza a hablar.

— Bob tiene razón, efectivamente seguimos este proceso, y hemos realizado ciclos del mismo más de una vez, incluso varió la naturaleza de los cuellos de botella con los que tuvimos que enfrentarnos.

— ¿Qué quieres decir con «la naturaleza de los cuellos de botella»? — pregunto.

— Me refiero a un cambio importante — dice — . Ya sabes, algo serio como el cambio del cuello de botella de ser una máquina a algo totalmente diferente, como insuficiente demanda del mercado.

Cada vez que hemos pasado por este quinto paso la naturaleza del cuello de botella ha cambiado.

Primero los cuellos de botella eran el horno y la NCX-10, después fue el sistema de lanzamiento de material. ¿Recuerdas la última vez que Jonah estuvo aquí?; entonces era el mercado y me temo que muy pronto estará otra vez en producción.

— Tienes razón — digo. Y entonces — : Resulta un poco extraño llamar cuellos de botella al mercado o al sistema de lanzamiento de material. ¿Por qué no cambiamos la palabra por... ?

— ¿Limitación? — sugiere Stacey.

Lo corregimos en la pizarra. Entonces simplemente nos quedamos allí sentados admirando nuestro trabajo.

— ¿Qué debo hacer para continuar con el mismo impulso? — pregunto a Julie.

— ¿Nunca estás satisfecho, eh? — y entonces añade apasionadamente:

— Alex, ¿por qué te exiges tanto? ¿Los cinco pasos que habéis desarrollado no son suficiente logro para un día?

— Por supuesto que es suficiente. Es más que suficiente. Encontrar el proceso que todo el mundo está buscando, la forma de proceder sistemáticamente en la línea de la mejora continua, es un logro importante. Pero Julie, estoy hablando de algo más. ¿Cómo podemos continuar mejorando la fábrica rápidamente?

— ¿Cuál es el problema? Parece que todo va viento en popa con bastante suavidad.

Suspiro.

— No exactamente, Julie. No puedo presionar con agresividad para lograr más pedidos porque me temo que algunas ventas adicionales crearían más cuellos de botella y nos empujarían de nuevo a la pesadilla de la expeditación. Por otro lado, no puedo solicitar una mayor contratación de personal o más máquinas; los resultados todavía no lo justifican.

— Mi impaciente marido — dice riendo — . Me parece que simplemente tienes que sentarte y esperar a que la planta genere el suficiente dinero que justifique más inversiones. En cualquier caso, cariño, dentro de poco eso será la pesadilla de Donovan. Ya es hora de que permitas que sean otros los que se preocupen.

— Tal vez tengas razón — digo sin convencerme del todo.

## 36

— Algo va mal — dice Ralph después de ponernos cómodos — . Todavía se nos escapa algo.

— ¿Qué? — dice Bob agresivamente, todos preparados para defender nuestra nueva creación.

— Si el tercer paso es correcto — Ralph habla muy despacio — , si tenemos que subordinar todo a la decisión tomada en la limitación, entonces...

— Vamos, Ralph — dice Bob — , ¿qué quieres decir con eso de «si tenemos que subordinar». ¿Hay alguna duda de que tenemos que subordinar las no limitaciones a las limitaciones? ¿Qué son todas esas programaciones que generas en tus ordenadores sino el acto de subordinar todo a nuestras decisiones respecto al trabajo de los cuellos de botella?

— No pongo en duda eso — dice Ralph en tono de disculpa — . Pero cuando la naturaleza de la limitación ha cambiado, uno esperaría ver un cambio sustancial en la manera de operar las no limitaciones.

— Eso tiene sentido — dice Stacey con coraje — . Entonces, ¿qué te preocupa?

— No recuerdo que hayamos hecho tales cambios.

— Tiene razón — dice Bob en voz baja — . Yo tampoco lo recuerdo.

— No los hemos hecho — confirmo en un momento.

— ¿Tal vez deberíamos haberlos hecho? — dice Bob con voz meditabunda.

— Vamos a examinarlo — digo. Y entonces — : ¿Cuándo fue la primera vez que cambió la limitación?

— Cuando algunas piezas con tarjeta verde empezaron a llegar al ensamblaje demasiado tarde — dice Stacey sin duda — . Acordaos de nuestro miedo a que estuviesen apareciendo otros cuellos de botella.

— Sí — digo — . Y fue entonces cuando Jonah vino y nos mostró que no se trataba de nuevos cuellos de botella, sino que la limitación había variado debido a la manera en que lanzábamos los trabajos en planta.

— Todavía recuerdo el trauma — comenta Bob — de reducir los lanzamientos de material, aunque la gente no tuviera otra cosa que producir.

— Y nuestro miedo a que las «eficiencias» bajaran — comenta Lou — . Mirando hacia atrás, me deja maravillado que tuviéramos el coraje de hacerlo.

— Lo hicimos porque tenía perfecto sentido — digo — . La realidad demostró que teníamos razón. Entonces Ralph, al menos en ese caso, influimos en todas las no limitaciones. ¿Seguimos? Ralph no responde.

— ¿Todavía hay algo que te preocupa? — le pregunto.

— Sí — contesta — , pero no puedo decir qué es. Le espero.

Finalmente, Stacey dice:

— ¿Cuál es el problema, Ralph? Tú, Bob y yo generamos la lista de trabajos para las limitaciones. Entonces tú pediste al ordenador que generase las fechas de lanzamiento del material a partir de dicha lista. Definitivamente cambiamos la forma en que operábamos una no limitación, es decir, si consideramos el ordenador como una no limitación.

Ralph se ríe nervioso.

— Entonces — continúa Stacey — hice que mi gente obedeciese a esas listas del ordenador. Ese fue un cambio importante en la forma en que funcionaban, especialmente si tienes en cuenta cuánta presión ejercieron sobre ellos los encargados para darles trabajo.

— Pero debes admitir que el mayor cambio se produjo en fábrica — contribuye Bob — . Fue muy difícil para la mayoría de la gente aceptar que efectivamente no tenían que trabajar todo el tiempo. No olvides que el miedo a los despidos pesaba sobre nosotros.

— Supongo que es correcto — concede Ralph.

— ¿Qué hicimos con el método que estábamos utilizando? — pregunta Lou — . Ya sabéis, las

etiquetas rojas y verdes.

— Nada — responde Stacey — . ¿Por qué teníamos que hacer algo con eso?

— Gracias, Lou — dice Ralph — . Precisamente era eso lo que me preocupaba.

Y volviéndose hacia Stacey añade:

— ¿Te acuerdas de la razón por la que comenzamos a utilizar esas etiquetas en un principio?

Queríamos establecer prioridades claras. Queríamos que cada empleado supiese qué es importante y debe ser procesado inmediatamente, y qué es menos importante.

— Así es — dice ella — . Esa es exactamente la razón. ¡Oh, ya sé a qué te refieres! Ahora; no como antes cuando simplemente lanzábamos material para dar trabajo, ahora todo lo que lanzamos tiene básicamente la misma importancia. Déjame pensar un momento.

Todos lo hacemos.

— Oh, mierda — gruñe.

— ¿Qué pasa? — pregunta Bob.

— Acabo de darme cuenta del impacto que esas condenadas etiquetas tienen en nuestras operaciones.

— ¿Y bien? — presiona Bob.

— Estoy avergonzada — dice — . Me he estado quejando de nuestros problemas con los seis o siete recursos con limitación de capacidad, hice sonar todas las alarmas, hasta el punto de solicitar un recorte de los pedidos entrantes. Y ahora veo que yo misma he creado el problema.

— Cuéntanos, Stacey — le pido — . Vas por delante de nosotros.

— Por supuesto. Veréis, ¿cuándo tienen un impacto las etiquetas verde y roja? Sólo cuando un centro de trabajo tiene una cola, cuando el empleado tiene que elegir entre dos trabajos diferentes que están esperando; entonces siempre trabaja primero con el que tiene la etiqueta roja.

— ¿Y?

— Las colas más largas — continúa Stacey — se encuentran frente a los cuellos de botella, pero allí las etiquetas son irrelevantes. El otro lugar donde tenemos colas relativamente largas es frente a los recursos con limitación de capacidad. Estos recursos aportan algunas piezas a los cuellos de botella, piezas con etiqueta roja, pero trabajan con muchas más piezas con etiqueta verde, piezas que van al ensamble sin pasar por los cuellos de botella. Actualmente hacen primero las piezas con etiqueta roja. Naturalmente, esto retrasa la llegada de las piezas verdes al ensamble. Nos hemos dado cuenta cuando ya es bastante tarde, cuando los agujeros son evidentes en el *buffer* del ensamble. Entonces, y sólo entonces, vamos y cambiamos las prioridades en esos centros de trabajo. Básicamente, lo que hacemos es devolverle su importancia a las piezas verdes.

— Entonces, ¿lo que nos estás diciendo — Bob no puede contener su sorpresa — es que si simplemente eliminas las etiquetas irá mucho mejor?

— Sí, eso es lo que estoy diciendo. Si eliminamos las etiquetas y damos instrucciones a los empleados para trabajar de acuerdo con la secuencia en la que les llegan las piezas — la primera que llega, la primera que se hace — las piezas se harán en la secuencia correcta, se crearán menos agujeros en los *buffers*, mi gente no tendrá que seguir la pista de dónde se ha quedado el material atascado, y...

— Y el encargado no tendrá que estar cambiando continuamente las prioridades — Bob completa la frase.

Intento confirmar lo que acabo de oír.

— Stacey, ¿estás segura de que tu aviso sobre esos recursos con limitación de capacidad era sólo una falsa alarma? ¿Podemos solicitar más pedidos sin peligro?

— Eso creo — dice — . Eso explica uno de mis mayores misterios, por qué hay tan pocos agujeros en los *buffers* de los cuellos de botella, mientras que cada vez hay más y más en los *buffers* del ensamble. Por cierto, chicos, el hecho de que haya más y más agujeros indica que eventualmente tendremos un problema de capacidad insuficiente, pero no ahora. Voy a ocuparme de esas etiquetas inmediatamente. Mañana ya no las veréis.

— Bien, esta discusión ha sido muy beneficiosa — concluyo — . Sigamos. ¿Cuándo se rompió la

segunda limitación?

— Cuando empezamos a suministrar pedidos con mucho tiempo de antelación — responde Bob — . Expedir tres semanas antes es una indicación clara de que la limitación ya no está en producción sino en el mercado. La falta de suficientes pedidos limita a la planta para ganar más dinero.

— Correcto — confirma Lou — . ¿Qué opinas, hicimos algo diferente en las no limitaciones?

— Yo no — dice Bob.

— Yo tampoco — repite Ralph — . Eh, espera un minuto. ¿Cómo es posible que sigamos lanzando material de acuerdo con el

horno y la NCX-10 si ya no son las limitaciones? Nos miramos unos a los otros. Efectivamente, ¿cómo es posible?

— Algo todavía más divertido está ocurriendo. ¿Cómo es posible que mi ordenador continúe mostrando que estos dos centros de trabajo siguen siendo una limitación, que están constantemente ocupados al cien por cien?

Dirijo mis ojos a Stacey:

— ¿Tú sabes qué está pasando?

— Me temo que sí — admite — . Definitivamente, hoy no es mi día.

— Todo este tiempo me preguntaba por qué nuestro inventario de productos acabados no mermaba más rápidamente

— digo.

— ¿Alguno de vosotros va a decirnos qué está pasando? — dice

Bob impaciente.

— Sigue, Stacey.

— Vamos, muchachos, no me miréis así. Después de operar durante tanto tiempo con montañas de productos acabados, ¿no haría cualquiera lo mismo?

— ¿Hacer qué? — Bob se ha perdido — . ¿Quieres dejar de hacer acertijos?

— Todos sabíamos lo importante que era hacer trabajar a los cuellos de botella constantemente. — Finalmente Stacey comienza a explicarse — . Recordad, «una hora perdida por el cuello de botella es una hora perdida para toda la planta». Así que cuando me di cuenta de que la ocupación de los cuellos de botella estaba disminuyendo, di órdenes para producir contra stock. Estúpida, ahora lo sé, pero al menos nuestros almacenes de productos acabados están equilibrados en escasamente seis semanas. No más de esa horrible situación en la que manteníamos montañas de algunos productos y ni siquiera una sola unidad de otros.

— Esto está bien — dice Lou — . Significa que podemos rebajarlo rápidamente. Alex, ten cuidado de no hacerlo demasiado deprisa, recuerda el impacto en los resultados.

Ahora es Stacey quien está confundida.

— ¿Por qué no tenemos que desembarazarnos de los productos acabados tan rápido como podamos? — pregunta.

— No importa — digo impaciente — . Lou puede, y debe, explicároslo a todos después. Ahora mismo debemos corregir nuestro proceso de los cinco pasos. Ahora sabemos hasta qué punto Ralph tenía razón, definitivamente algo se nos había escapado.

— ¿Puedo corregirlo? — dice Stacey tímidamente y se dirige a la pizarra.

Cuando regresa a su asiento, la pizarra muestra lo siguiente:

1. IDENTIFICAR la(s) limitación(es) del sistema.
2. Decidir cómo EXPLOTAR la(s) limitación(es) del sistema.
3. SUBORDINAR todo lo demás a la decisión anterior.
4. ELEVAR la(s) limitación(es) del sistema.
5. ¡CUIDADO! si en los pasos anteriores la limitación ha sido superada, volver al paso 1, pero no permitir que la INERCIA provoque una limitación del sistema.

Examinando la pizarra, Lou gruñe:

— Es mucho peor de lo que creía.

— Al contrario — estoy sorprendido — ; es mucho mejor de lo que creía.

Nos miramos el uno al otro.

— Tú primero — digo — . ¿Por qué dices que es mucho peor?

— Porque he perdido mi única directriz.

Cuando se da cuenta de que no le hemos entendido, explica:

— Todos los cambios que hemos hecho hasta ahora, todas las vacas sagradas que hemos tenido que sacrificar, tenían una cosa en común, todas procedían de la contabilidad de costes. Eficiencias locales, tamaños de lote óptimos, coste de producto, evaluaciones de inventario, todas procedían de la misma fuente. No tenía demasiados problemas con ellas. Como interventor, he cuestionado la validez de la contabilidad de costes durante mucho tiempo. Recordad, es un invento de principios de siglo cuando las condiciones eran muy diferentes de las de hoy. De hecho, comencé teniendo una directriz muy buena: si procede de la contabilidad de costes, tiene que ser erróneo.

— Muy buena directriz — sonrío — . ¿Pero cuál es tu problema?

— ¿No lo ves?, el problema es mucho mayor; no se trata sólo de la contabilidad de costes. No colocamos las etiquetas roja y verde a causa de la contabilidad de costes, sino porque nos dimos cuenta de la importancia de los cuellos de botella. Stacey generó pedidos para producto acabado por nuestro nuevo conocimiento,

porque quería estar segura de que la capacidad de los cuellos de botella no se malgastaba. Yo creía que llevaba mucho tiempo desarrollar una rutina. Lo que veo ahora es que lleva menos de un mes.

— Sí, tienes razón. — digo apesadumbrado — . Siempre que se rompe la limitación, las condiciones varían hasta el punto de que es muy peligroso extrapolar del pasado.

— De hecho — añade Stacey — , incluso aquellas cosas que hicimos para elevar las limitaciones tienen que ser reexaminadas.

— ¿Cómo podemos hacerlo? — pregunta Bob — . Es imposible cuestionarse todo continuamente.

— Algo se nos escapa — resume Ralph.

— Alex, es tu turno de explicarlo — dice Lou.

— ¿Explicar qué?

— ¿Por qué dijiste que era mucho mejor? Sonrío. Ya es hora de dar algunas buenas noticias.

— Chicos, ¿qué nos impedía dar otro salto en los resultados? Nada, excepto la convicción de que no teníamos suficiente capacidad. Bien, ahora sabemos que es diferente. Ahora sabemos que tenemos un montón de margen de capacidad. ¿Cuánto margen de capacidad tenemos de hecho?

— Stacey, ¿cuánta de la carga actual del horno y de la NCX-10 se debe a las órdenes ficticias?

— Aproximadamente un veinte por ciento — dice tranquilamente.

— Maravilloso — me froto las manos — . Tenemos suficiente capacidad para hacernos con el mercado. Lo mejor es que mañana vaya a las oficinas centrales y tenga una charla personal con Johnny Jons. Lou, voy a necesitarte. Pensándolo bien, Ralph, ¿vienes con nosotros? Y trae tu ordenador contigo, vamos a enseñarles algo.

## 37

A las seis en punto de la mañana recojo a Lou y Ralph en la planta. Hemos (he) decidido que sería lo mejor, ya que el recogerlos en sus casas me hubiera supuesto salir a las cinco. En cualquier caso, probablemente no vamos a estar más de unas horas en las oficinas centrales, de forma que es razonable suponer que estaremos de vuelta en el trabajo por la tarde.

Apenas hablamos. Ralph, en el asiento posterior, está ocupado con su ordenador portátil. Lou probablemente piensa que todavía está en la cama. Yo tengo puesto el piloto automático. En realidad estoy imaginando cómo irá la conversación con Johnny Jons. De alguna manera tengo que convencerlo de que consiga muchos más pedidos para nuestra planta.

Ayer, entusiasmado por el descubrimiento de la enorme capacidad extra que tenemos en la planta, sólo veía el aspecto positivo. Ahora me pregunto si en realidad estoy pidiendo milagros.

Vuelvo a comprobar los cálculos en mi cabeza. Para saturar nuestra capacidad, Johnny tendría que

conseguir diez millones de dólares más de ventas. No es lógico pensar que pueda disponer de semejante reserva.

De forma que llorar e implorar no me va a servir de nada. Tendremos que aportar ideas innovadoras. Bueno, la verdad es que de momento no se me ha ocurrido ninguna. Esperemos que a Johnny sí se le ocurran, se supone que él es el experto en ventas.

— Quiero presentarte a Dick Pashky — dice Johnny Jons según entramos en la pequeña sala de reuniones — . Es uno de mis mejores hombres. Trabajador, profesional y, sobre todo, lleno de enfoques innovadores. Pensé que sería una buena idea que le conocieras. ¿Te importa si se queda a la reunión?

— Al contrario — sonrío — . Necesitamos ideas innovadoras. Verás, lo que quiero es que consigas más pedidos para mi planta, algo así como diez millones de dólares.

Johnny suelta una carcajada.

— ¡Qué bromistas sois los muchachos de producción! Dick, ¿qué te había dicho? No es fácil entenderse con los directores de planta. Uno me pide que persuada a su cliente para que acepte un diez por ciento de aumento en los precios, otro me pide que me deshaga de un montón de chatarra a precio de oro, pero Alex, tú te llevas la palma. ¡Diez millones de dólares!

Sigue riéndose, pero yo me mantengo impasible.

— Johnny, ponte la gorra de pensar. Debes obtener más pedidos para mi planta, diez millones de dólares.

Deja de reírse y me mira.

— De modo que va en serio. Alex, ¿qué pasa contigo? Sabes lo difícil que es conseguir más ventas estos días. La competencia es feroz, La gente se mata por el menor pedido y tú me pides diez millones más.

Hago una pausa antes de contestar. Me reclino en mí asiento y le miro fijamente. Finalmente digo:

— Escucha, Johnny, sabes que mi planta ha mejorado. Lo que no te imaginas es hasta qué punto lo ha hecho. Ahora podemos servir todo en dos semanas como máximo. Hemos demostrado que no hemos fallado en ninguna entrega, ni siquiera por un día. Nuestra calidad ha mejorado hasta el punto de que somos, sin duda, los mejores del mercado. Servimos muy bien, somos muy rápidos y, sobre todo, se puede confiar en nosotros. Y esto no es simplemente propaganda, es la verdad.

— Alex, ya sé todo eso. Lo he escuchado de la mejor fuente, mis clientes. Pero eso no significa que pueda convertirlo en dinero inmediatamente. Las ventas llevan tiempo, la credibilidad no se establece de la noche a la mañana, es un proceso gradual. Y por cierto, no debieras quejarte. Te estoy trayendo más y más pedidos. Ten paciencia y no exijas milagros.

— Tengo un veinte por ciento de capacidad sobrante — le digo, dejando la frase colgando en el aire. De su falta de respuesta deduzco que Johnny no comprende la importancia de lo que he dicho.

— Necesito un veinte por ciento más de pedidos — le traduzco.

— Alex, los pedidos no son manzanas colgando del árbol. No puedo simplemente salir y recolectarte algunos.

— Debe de haber pedidos que rechazas, bien porque los requisitos de calidad son demasiado altos o porque el cliente pide plazos de entrega poco razonables o algo así. Dame esos pedidos.

— Probablemente no te has enterado de lo profunda que es la recesión — suspira — . Hoy acepto cualquier pedido, lo que salga. Sé que habrá follón después, pero la presión es hoy demasiado alta.

— Si la competencia es tan feroz y la recesión tan profunda — dice Lou con su voz tranquila — debe de haber clientes que exijan precios más bajos.

— Exigir no es la palabra. Estrujar se le parece más. ¿Podéis imaginaros, y esto es entre nosotros, que en algunos casos tengo que aceptar pedidos que casi no me dejan margen?

Empiezo a ver la luz al final del túnel.

— Johnny, ¿hay veces en que exigen precios por debajo de nuestros costes?

— ¿A veces? ¡Continuamente!

— ¿Y qué haces entonces? — continúo.

— ¿Y qué puedo hacer? — ríe — . Trato de explicárselo lo mejor que puedo. A veces incluso lo



consigo.

Respiro profundamente y digo:

— Estoy dispuesto a aceptar pedidos un diez por ciento por debajo del coste.

Johnny tarda en contestar. Las bonificaciones de su personal están basadas en la cifra total de ventas. Finalmente dice:

— Olvídalo.

— ¿Por qué?

No me contesta. Insisto:

— ¿Por qué debo olvidarlo?

— Porque es una estupidez, porque es un absurdo comercial — me contesta con voz dura, que luego relaja — : Alex, no sé qué trucos estás pensando pero déjame decirte que no pasa mucho tiempo antes de que esos trucos le exploten a uno en las manos. ¿Por qué quieres arruinar una carrera prometedora? Has hecho un trabajo extraordinario, ¿por qué estropearlo? Además, si bajamos los precios para un cliente, es sólo cuestión de tiempo antes de que otros lo averigüen y pidan lo mismo. ¿Y entonces, que?

Tiene razón. Ese último argumento prueba que la luz al final del túnel era un tren que se acercaba. Desde un lugar inesperado me llega ayuda.

— Djangler no tiene conexión con nuestros clientes habituales — dice Dick dubitativo — . Además, con las cantidades que está pidiendo, siempre podemos decir que le hemos dado un descuento por volumen de pedido.

— ¡Olvídalo! — prácticamente grita Johnny — . Ese bastardo nos está pidiendo que le entreguemos los productos casi por nada, y encima quiere que se los enviemos a Francia a nuestro cargo.

Volviéndose hacia mí dice:

— Este francés tiene un morro que se lo pisa. Estuvimos negociando tres meses. Establecimos una credibilidad mutua, y acordamos los términos y condiciones. Todo eso lleva tiempo. Nos pidió todos los detalles técnicos que puedas imaginar, y no estamos hablando de uno o dos productos, sino de casi toda nuestra gama. En todo este tiempo ni una palabra sobre los precios. Al final, hace sólo dos días, cuando todo estaba acordado, me envía un fax diciendo que nuestros precios no son aceptables y proponiendo una contraoferta. Yo me esperaba lo habitual, que solicitara una reducción del diez por ciento, o quizá el quince, teniendo en cuenta el gran volumen que está dispuesto a comprar, pero no, estos europeos quizá entienden la vida de otra forma. Por ejemplo, sobre el modelo 12 con el que conseguiste aquel milagro. Nuestro precio es de novecientos noventa y dos dólares. Se lo vendemos a Burnside por ochocientos veintisiete; son buenos clientes y consumen grandes cantidades de este producto en particular. El bastardo tuvo el valor de ofrecerme setecientos uno. ¿Has oído? ¡Setecientos un dólares! ¿Ahora lo entiendes?

Me vuelvo hacia Ralph:

— ¿Cuánto es nuestro coste de materia prima para el modelo 12?

— Son trescientos treinta cuatro con setenta dólares — contesta Lou sin titubear.

— Johnny, ¿estás seguro de que el aceptar este pedido no tendrá ninguna influencia sobre nuestros clientes nacionales?

— No, a menos que vayamos contándolo por ahí. En ese aspecto tiene razón Dick, no habría consecuencias. Pero la idea en sí es ridícula. ¿Por qué perder el tiempo con ella?

Miro a Lou, que asiente.

— Nos lo quedamos —digo. Como Johnny no responde, repito:

— Nos lo quedamos.

¿Podéis decirme de qué va esto? —responde finalmente, con los dientes apretados.

— Es muy sencillo —le contesto—. Ya te dije que tenemos exceso de capacidad. Si aceptamos este pedido, el único dinero que tendremos que desembolsar para producirlo será el coste de la materia prima. Nos pagarán setecientos un dólares, y tendremos que pagar trescientos treinta y cuatro. Eso significa trescientos setenta y ocho dólares de beneficio por unidad vendida.

— Son trescientos sesenta y seis con noventa y tres dólares por unidad, y te olvidas del transporte

—me corrige Lou.

— Gracias. ¿Cuánto supone el transporte aéreo por unidad? —le pregunto a Johnny.

— No recuerdo, pero no más de treinta pavos.

— ¿Podemos estudiar los detalles del pedido? —le pregunto—. Lo que más me interesa son las referencias, las cantidades por mes y los precios.

Johnny se me queda mirando y finalmente se vuelve hacia Dick:

— Tráelo.

Mientras Dick va a buscarlo, Johnny dice, evidentemente confundido:

— No lo entiendo. Queréis vender en Europa a un precio que es mucho menor que el que tenemos aquí, incluso por debajo del coste de producción, y todavía decís que vais a ganar mucho dinero. Lou, tú eres el financiero, ¿tiene sentido para ti?

— Sí —contesta Lou.

Viendo la afligida expresión en el rostro de Johnny, intervengo antes de que Lou tenga ocasión de explicarse. Hacer cálculos financieros que muestren la falacia del «coste del producto» no va a ayudar, sólo confundirá más a Johnny. Decido enfocararlo desde otro ángulo.

— Johnny, ¿dónde prefieres comprar una cámara de fotos japonesa, en Tokio o en Manhattan?

— En Manhattan, desde luego.

— ¿Por qué?

— Porque en Manhattan es más barato, todo el mundo lo sabe — Johnny afirma con confianza, sintiéndose en terreno más seguro— .

Conozco un sitio en la calle Cuarenta y siete donde puedes conseguir un chollo, a mitad de precio de lo que me pedían en Tokio.

— ¿Por qué crees que es más barato en Manhattan? — le pregunto, y me respondo a mí mismo — : Claro, debe ser que los costes de transporte son negativos.

Reímos todos.

— De acuerdo, Alex. Me has convencido. Todavía no lo entiendo pero si les funciona a los japoneses, será rentable.

Hacemos números durante casi tres horas. Menos mal que se me ocurrió traer a Ralph y Lou.

Calculamos la carga que este enorme pedido va a suponer para los cuellos de botella; sin problemas. Comprobamos el impacto en cada uno de los siete centros de trabajo problemáticos; dos de ellos pueden entrar en zona de peligro, pero nos apañaremos. Luego calculamos el impacto financiero; impresionante. Muy impresionante. Nos sentimos preparados.

— Johnny, una pregunta más. ¿Quién nos garantiza que los fabricantes europeos no empezarán una guerra de precios?

— ¿Y qué más da? — Johnny le quita importancia al asunto — . Con precios tan ridículos voy a asegurarme a monsieur Djangler por lo menos durante un año.

— No es suficiente — digo.

— Ahora sí que te estás poniendo difícil. Sabía que todo esto era demasiado hermoso para ser cierto.

— Ese no es el tema, Johnny. Quiero usar este pedido como cabeza de puente para entrar en Europa. No podemos permitirnos una guerra de precios. Debemos ofrecer algo además del precio, algo que haga muy difícil competir con nosotros. Dime, ¿cuál es el plazo medio de entrega en Europa?

— Como aquí, más o menos, de seis a ocho semanas — contesta.

— Bien. Prométele a tu francés que si se compromete en las cantidades por año podemos entregar cualquier pedido razonable dentro de las tres semanas de haber recibido su fax.

Asombrado, pregunta:

— ¿Lo dices en serio?

— Totalmente. Y, por cierto, podemos empezar a suministrar inmediatamente, lo que se necesite para el primer envío lo tengo en almacén.

— Bueno, es tu cabeza la que arriesgas — suspira — . Qué diablos, tendrás plena responsabilidad dentro de poco. Si no tengo noticias tuyas, le pondré un fax mañana. Considéralo un pedido cerrado. Sólo después de haber salido del aparcamiento damos rienda suelta a nuestra euforia, y nos lleva más

de quince minutos calmarnos. Lou y Ralph se sumergen en los cálculos para pulirlos. De vez en cuando realizan una pequeña corrección, generalmente de no más de unos cuantos cientos de dólares, nada significativo comparado con la cifra total. Pero a Lou hacer esto le relaja.

No dejo que ello me perturbe. Voy cantando a voz en grito.

Hemos recorrido más de la mitad del camino cuando finalmente se dan por satisfechos. Lou anuncia la cifra final. La contribución al beneficio neto de la planta son siete impresionantes dígitos, lo cual no le impide especificar hasta el último centavo.

— Un pedido muy rentable — digo — . Y pensar que Johnny estaba a punto de abandonarlo... ¡Qué mundo tan extraño!

— Algo es seguro — concluye Lou — , no puedes depender de la gente de márketing para resolver los problemas de márketing. Están apresados por viejas y devastadoras prácticas todavía más que los de producción.

— Intentad imaginar — continúa — la reacción de la gente cuando empiece a explicarles que son ellos los que todavía creen demasiado en la contabilidad de costes.

— Sí — suspiro — , a juzgar por lo que ha ocurrido hoy uno no debiera esperar mucho de estos señores. A pesar de todo, si os habéis fijado, Dick promete.

— Cualquiera sabe — comenta — , especialmente viendo que Johnny lo tiene tan aprisionado. Alex, ¿cómo vas a hacerlo?

— ¿Hacer qué?

— Cambiar la división entera.

Mi euforia se evapora. Maldito seas, Lou, ¿por qué tenías que sacar el tema?

— Que Dios se apiade de mí — digo — . Ayer estábamos hablando sobre la inercia. Nos estábamos quejando de nuestra propia inercia. Comparadla con la inercia a la que nos vamos a enfrentar en la división...

Ralph ríe, Lotí gime y yo me compadezco de mí mismo.

Esta semana, aunque hemos progresado tanto, algo ha quedado patente: todavía estoy dirigiendo como Dios me da a entender.

Ayer, por ejemplo. Si no hubiera sido porque el instinto de Ralph le dijo que algo iba mal, no hubiéramos detectado las enormes oportunidades que se nos habían abierto. Hoy mismo estuve tan cerca de abandonar. Si Lou no nos hubiera dado la pista correcta...

Debo averiguar cuáles son las técnicas de dirección que debo dominar. Es simplemente demasiado arriesgado no hacerlo. Debo concentrarme en ello. Incluso sé por dónde empezar...

Tal vez había tenido la clave desde un principio. ¿Qué le dije a Julie en el restaurante? El eco de mis propias palabras resuena en mi cabeza: «¿Cuándo tuvo tiempo Jonah para aprender tanto? Si mal no recuerdo, él no ha trabajado ni un solo día de su vida en la industria. Es un físico. No puedo creer que un científico, sentado en su torre de marfil, pueda saber tanto sobre los detalles reales de una fábrica». Entonces, la idea de «científico» surgió de nuevo, cuando Lou y Ralph estaban argumentando sobre la utilidad de la clasificación de datos. Yo mismo di la respuesta: ¿Cómo revelar el orden intrínseco?

Lou, preguntó como si fuese una pregunta retórica, como si la respuesta fuese que era imposible. Pero los científicos demuestran el orden intrínseco de las cosas... y Jonah es un científico.

En algún lugar del método científico reside la respuesta para las técnicas necesarias en dirección. Es obvio. Pero, ¿qué puedo hacer? No puedo leer un libro de Física, no tengo el conocimiento matemático necesario para pasar de la primera página.

Pero tal vez no lo necesite. Jonah recalcó que no me estaba pidiendo desarrollar los métodos, sino determinar claramente cuáles deberían ser. Puede que los libros de divulgación sean suficientes. Al menos debería intentarlo.

Debería ir a la biblioteca y empezar a escarbar. El primer físico moderno fue Newton; por ahí, probablemente debería empezar.

Estoy sentado en mi oficina con los pies encima de la mesa, mirando al vacío de la habitación.

En toda la mañana he tenido tan sólo dos llamadas, ambas de Johnny Jons. La primera fue para informarme de que el trato con los franceses estaba firmado. Estaba muy orgulloso por el hecho de

que había negociado un trato mejor del que esperaba; en recompensa por la flexibilidad y la rapidez de nuestra respuesta a sus futuros pedidos, tuvo éxito al apurar precios ligeramente más altos.

La segunda vez quería saber si podría acercarse a nuestros clientes internos con el mismo concepto. Esto es, apuntar hacia un contrato a largo plazo donde sólo la totalidad de las cantidades anuales se fijan, y prometemos la entrega en tres semanas para pedidos específicos.

Le aseguré que no tenemos ningún problema para responder, y le animé para seguir adelante.

Está excitado. Yo no, ni mucho menos.

Todo el mundo está ocupado. Afrontar este nuevo contrato les mantiene realmente atareados. Soy el único que no tiene nada que hacer. Me siento superfluo. ¿Dónde están los días en los que el teléfono no paraba de sonar, cuando tenía que correr de una tarea importante a otra, cuando no había suficientes horas en el día?

Todas aquellas llamadas y reuniones eran apagar fuegos. Me recuerdo a mí mismo: más apagafuegos. Ahora todo transcurre muy suavemente, casi demasiado suavemente.

Realmente, lo que me preocupa es que sé lo que debería estar haciendo. Necesito garantizar que la situación actual continúe, que las cosas están muy bien pensadas de antemano para que los fuegos no aparezcan. Pero eso significa encontrar la respuesta a la pregunta de Jonah.

Me levanto y salgo. Mientras salgo le digo a Fran:

— En el caso poco probable de que alguien me necesite, estaré en la biblioteca pública.

— Suficiente por hoy — digo cerrando el libro — . Me levanto y estiro los brazos.

— Julie, ¿te apetece una taza de té?

— Buena idea, voy en un minuto.

— Lo estáis tomando en serio — le comento mientras se acerca a la mesa de la cocina.

— Sí, es fascinante.

Le acerco una taza humeante.

— ¿Qué puede ser tan interesante en la antigua filosofía griega? — digo en voz alta sin darme cuenta.

— No es lo que te imaginas — sonrío — . Estos diálogos de Sócrates son realmente interesantes.

— Si tú lo dices — no intento disimular mi escepticismo.

— Alex, tienes una impresión errónea, no es como lo imaginas.

— ¿Cómo es entonces? — pregunto.

— Bueno, es difícil de explicar — dice evasiva — . ¿Por qué no intentas leerlos por ti mismo?

— Puede que algún día lo haga — digo — , por el momento tengo suficiente para leer.

Ella toma un sorbo de su taza.

— ¿Encontraste lo que estabas buscando?

— No exactamente — admito — , el leer libros de divulgación científica no te conduce directamente a los instrumentos de dirección. Pero he empezado a ver algo interesante.

— ¿Sí? — dice animándome.

— Me refiero a cómo los físicos se acercan a un objeto; es tan diferente de como lo hacemos con la gestión. No empiezan recogiendo tantos datos como les sea posibles. Por el contrario, empiezan con un fenómeno, algún hecho de la vida, incluso escogiéndolo al azar, y entonces sugieren una hipótesis: una especulación de una causa verosímil para la existencia del hecho. Y aquí está la parte interesante. Parece que todo está basado en una relación clave: SI... ENTONCES.

Esta última frase ha hecho a Julie erguirse en su silla.

— Continúa — dice firmemente.

— Lo que realmente hacen es deducir lógicamente los resultados inevitables de sus hipótesis. Dicen: SI la hipótesis es correcta ENTONCES lógicamente otro hecho tiene también que existir. Con estas deducciones lógicas abren todo un abanico de otros efectos. Por supuesto, el mayor esfuerzo es el verificar si los efectos predichos existen o no. Cuantas más predicciones sean verificadas, se vuelve más obvio que la hipótesis subyacente es correcta. Leer, por ejemplo, cómo llegó Newton a la ley de la gravitación es fascinante.

— ¿Por qué? — pregunta, como si supiese la respuesta pero ansiosa por escucharla de mí.

— Las cosas empiezan a estar conectadas mutuamente. Cosas que nunca hemos pensado que estuviesen relacionadas comienzan a estar fuertemente conectadas entre sí. Una sola causa común es la razón para una amplia variedad de diferentes efectos. Sabes, Julie, es como si el orden hubiera surgido del caos. ¿Qué puede ser más bello que eso? Con ojos resplandecientes pregunta:

— ¿Sabes lo que acabas de describir? Los diálogos socráticos. Están escritos exactamente de la misma manera, a través de la misma relación, SI... ENTONCES. Tal vez la única diferencia es que los hechos no se refieren a algo material sino al comportamiento humano.

— Interesante, muy interesante. Tengo que pensar en ello — digo — , mi trabajo, la dirección, implica ambos, cosas materiales y el comportamiento de la gente. Si el mismo método puede ser utilizado para ambos, es probablemente la base para los instrumentos de Jonah.

Ella piensa en eso por un instante.

— Probablemente tengas razón. Pero si es así entonces estoy por apostar que cuando Jonah comience a enseñarte esas técnicas, encontrarás que son mucho más que técnicas. Tienen que ser procesos de razonamiento.

Nos quedamos ensimismados en nuestros pensamientos.

— ¿Cómo seguimos?

— No lo sé — contesto — . Francamente, no creo que todas estas lecturas me acerquen a responder la pregunta de Jonah. ¿Recuerdas lo que dijo? «No estoy pidiéndote que desarrolles los instrumentos de dirección, tan sólo que definas cuáles deben ser.» Me temo que estoy intentando saltar al paso siguiente, a desarrollarlos. El determinar las técnicas de dirección debe venir por su propia necesidad de examinar cómo lo hago actualmente e intentar descubrir cómo debería hacerlo.

## 38

— ¿Algún mensaje? — pregunto a Fran.

— Sí — responde, para mi sorpresa — . De Bill Peach. Quiere hablar con usted.

Le localizo por teléfono.

— Hola Bill, ¿qué pasa?

— Acabo de recibir tus cifras del mes pasado — contesta — . Mis más sinceras felicitaciones; definitivamente lo demostraste. Nunca había visto nada ni remotamente parecido a esto.

— Gracias — le digo satisfecho — . Por cierto, ¿cómo son los resultados de la planta de Hilton Smyth?

— Tienes que apretar donde duele, ¿eh? — dice riendo — . Como tú mismo predijiste, Hilton no lo está haciendo muy bien. Sus indicadores continúan mejorando, pero sus resultados siguen descendiendo en la zona roja.

No puedo contenerme:

— Te dije que esos indicadores están basados en óptimos locales y no tienen nada que ver con el panorama global.

— Lo sé, lo sé — suspira — . De hecho, creo que lo he sabido todo el tiempo, pero me temo que una vieja mula como yo necesita ver la prueba nítidamente. Bien, creo que por fin la he visto.

«Ya era hora», pienso para mí, pero por el teléfono digo:

— ¿Y ahora, qué?

— Esto es precisamente por lo que te he llamado, Alex. Ayer pasé todo el día con Ethan Frost. Parece que está de acuerdo contigo, pero no puedo entender de lo que me habla. — Bill parece bastante desesperado — . Hubo un tiempo en que creía comprender toda esta cantilena de «coste de productos vendidos» y desviaciones, pero después de ayer está claro que no es así. Necesito que alguien me lo explique en términos claros, alguien como tú. Porque tú comprendes todo esto, ¿verdad?

— Creo que sí — respondo — . De hecho es muy simple. Es todo cuestión de...

— No, no — me interrumpe — . Por teléfono no. De cualquier forma tienes que venir por aquí, sólo te queda un mes, tienes que familiarizarte con los detalles de tu nuevo puesto.

— Mañana por la mañana, ¿de acuerdo?

— Sin problema — contesta — . Y, Alex, tienes que explicarme qué has hecho con Johnny Jons. Va por ahí diciendo que podemos hacer un montón de dinero si vendemos por debajo de lo que nos cuesta producir. Una verdadera bobada.

Me río.

— Te veo mañana.

¿Bill Peach abandonando sus preciosos indicadores? Esto tengo que contárselo a todo el mundo, nadie va a creerlo. Voy al despacho de Donovan, pero no está allí, ni tampoco Stacey. Deben de estar en fábrica. Le pido a Fran que los localice. Mientras tanto voy a ver a Lou para darle las nuevas noticias.

Stacey me localiza allí.

— Hola, jefe, tenemos algunos problemas aquí. ¿Podemos ir a verte en media hora?

— No hay prisa — digo — . No es tan importante, tomaros el tiempo que queráis.

— No creo — dice — . Me temo que es importante.

— ¿De qué me hablas?

— Probablemente, ya ha empezado — responde — . Bob y yo estaremos en tu despacho en media hora. ¿De acuerdo?

— De acuerdo — digo, bastante confundido.

— Lou, ¿sabes qué es lo que pasa? — pregunto.

— No — dice — . Al menos que te refieras al hecho de que Stacey y Bob han estado ocupados toda la semana pasada, haciendo de expeditadores.

— ¿De veras?

— Para decirlo en pocas palabras — Bob concluye la exposición de la última hora — , ya son doce los centros de trabajo que están haciendo horas extras que no estaban planificadas.

— La situación está fuera de control — continúa Stacey — . Ayer, un pedido no se entregó a tiempo, hoy se van a retrasar otros

tres con seguridad. Según Ralph, desde aquí vamos cuesta abajo. Mantiene que antes de fin de mes habremos incumplido las fechas de entrega de alrededor de un veinte por ciento de los pedidos, y no por uno o dos días.

Me quedo mirando al teléfono. No pasarán más de unos pocos días antes de que este monstruo resuene con quejas furiosas. Una cosa es servir siempre mal: los clientes están hechos a ello y se protegen con stocks y márgenes de tiempo. Pero ahora que los hemos mimado, se han acostumbrado a nuestro buen funcionamiento.

Esto es peor de lo que había imaginado. Puede arruinar la planta. ¿Cómo pudo pasar? ¿Dónde me he equivocado?

— ¿Cómo es posible? — les pregunto.

— Te lo dije — responde Bob — , el pedido número 49318 está paralizado porque...

— No, Bob — le detiene Stacey — , los detalles no son lo importante. Debemos buscar el problema de fondo. Alex, creo que simplemente hemos aceptado más pedidos de los que podemos procesar.

— Eso es obvio — digo — ¿Pero cómo puede ser? Creía que habíamos comprobado que los cuellos de botella tienen suficiente capacidad. También comprobamos tus otros siete centros de trabajo problemáticos. ¿Hemos cometido algún error en los cálculos?

— Probablemente — contesta Bob.

— De eso nada — es la respuesta de Stacey — . Lo comprobamos y recomprobamos.

— ¿Entonces?

— Entonces, no sé — dice Bob — . Pero no importa. Tenemos que hacer algo ahora y rápido.

— Sí, pero ¿qué? — soy un poco impaciente — . Mientras no sepamos cuál es la causa de la situación, lo único que podemos hacer es dar palos al aire. Esa era nuestra vieja forma de operar.

Esperaba que lo hubiésemos aprendido mejor.

Acepto su falta de respuesta como muestra de acuerdo y continúo:

— Llamemos a Lou y Ralph y vayamos a la sala de reuniones. Tenemos que pensar todos juntos para

aclarar qué está pasando.

— Pongamos todos los hechos juntos — dice Lou tras menos de quince minutos — . Bob, ¿estás seguro de que necesitas utilizar tantas horas extras?

— Los esfuerzos de los últimos días me han convencido de que aun con horas extras no vamos a cumplir las fechas de entrega — responde Bob.

— Ya veo — Lou no parece muy feliz — . Ralph, ¿estás convencido de que a final de mes, a pesar de las horas extras, vamos a entregar tarde muchos pedidos?

— Si no encontramos una forma inteligente de resolver este lío, no hay duda — responde Ralph con confianza — . No puedo darte la cantidad en dinero, eso depende de las decisiones de Bob y Stacey sobre cuántas horas extras hay que utilizar y qué pedidos hay que expeditar. Pero está cerca del millón de dólares.

— Eso es malo — dice Lou — . Tendré que rehacer mi presupuesto.

Le lanzo una mirada asesina. ¿Ese es el mayor daño que ve? ¿Rehacer el presupuesto?

— ¿Podemos dirigirnos al tema importante? — digo con voz glacial. Todos se vuelven hacia mí esperando.

— Volviendo a lo que decíais, no veo un gran problema — digo — . Es obvio que hemos intentado absorber más de lo que podemos. Lo que debemos hacer es determinar cuánto y entonces compensarlo. Es así de simple.

Lou asiente con un gesto de aprobación. Bob, Ralph y Stacey siguen mirándome con cara de póquer. Parecen ofendidos. Debe de haber algo malo en lo que he dicho, pero no sé el qué.

— Ralph, ¿en cuánto están sobrecargados nuestros cuellos de botella? — pregunto.

— No están sobrecargados — dice con desgana.

— No hay problema ahí — concluyo — . Entonces...

— No ha dicho eso — me corta Stacey.

— No entiendo — digo — . Si los cuellos de botella no están sobrecargados, entonces...

Manteniendo una cara inexpresiva dice:

— De vez en cuando los cuellos de botella se quedan parados y luego el trabajo les llega en una gran oleada.

— Y entonces — continúa Bob — no tenemos más remedio que hacer horas extras. Esa es la situación por toda la planta. Parece como si los cuellos de botella estuviesen variando todo el tiempo. Me quedo en silencio. ¿Qué podemos hacer ahora?

— Si fuese tan sencillo como determinar algunas sobrecargas — dice Stacey — , ¿no crees que hubiésemos podido resolverlo fácilmente.

Tiene razón. Debería haber tenido más confianza en ellos.

— Perdonad — murmuro.

Nos quedamos sentados en silencio durante un minuto. Entonces, Bob comienza a hablar:

— No podemos resolverlo cambiando prioridades y haciendo horas extras. Ya lo hemos intentado durante varios días. Puede ayudar a solventar algunos pedidos específicos, pero sumerge a toda la planta en el caos y entonces muchos más pedidos tienen problemas.

— Sí — aprueba Stacey — . Actuar a las bravas nos empuja cada vez más dentro del círculo vicioso. Por eso pedí esta reunión.

Acepto su crítica.

— De acuerdo, muchachos, es obvio que tenemos que estudiarlo metódicamente. ¿Alguien tiene una idea de por dónde empezar?

— Tal vez debiéramos empezar por examinar la situación donde tenemos un cuello de botella — sugiere Ralph dubitativamente.

— ¿Para qué? — objeta Bob — , ahora tenemos lo contrario. Nos enfrentamos a muchos cuellos de botella móviles. — Está claro que ya han tenido esta discusión antes.

Yo no tengo ninguna otra sugerencia y parece que los demás tampoco. Decido apostar por la corazonada de Ralph. Ya funcionó en el pasado.

— Por favor, continúa — digo a Ralph. Se dirige a la mesa y coge el borrador.

— Al menos no borres los cinco pasos — protesta Bob.  
— No parece que nos ayuden mucho — ríe Ralph con nerviosismo — . Identificar las limitaciones del sistema — lee — . Ese no es el problema de ahora. El problema es que los cuellos de botella se mueven por todas partes.

No obstante, deja el borrador y se vuelve hacia la pizarra. Dibuja una fila de círculos.

Supongamos que cada círculo representa a un centro de trabajo — comienza a explicar — . Los trabajos fluyen de izquierda a derecha. Ahora, supongamos que éste es un cuello de botella — y marca uno de los círculos centrales con una gran X.

— Muy bonito — dice Bob sarcásticamente — . ¿Y ahora qué?

— Ahora vamos a introducir a Murphy en el dibujo — responde Ralph con calma — . Supongamos que Murphy golpea directamente en el cuello de botella.

— Entonces lo único que queda por hacer es maldecir con todas nuestras ganas — escupe Bob — . Se han perdido ventas.

— Correcto — dice Ralph — . ¿Pero qué ocurre cuando Murphy golpea en cualquier otro sitio antes del cuello de botella? En tal caso, el flujo de trabajos que se dirigen al cuello de botella se detiene temporalmente y el cuello de botella se queda parado. ¿No es éste nuestro caso?

— Para nada — descarta Bob — . Nosotros nunca hemos operado de esa forma. Siempre nos hemos asegurado de que algún inventario se acumulase frente al cuello de botella, de forma que cuando algún recurso anterior se pare, el cuello de botella pudiese continuar trabajando. De hecho, Ralph, teníamos tanto inventario allí que necesitamos cortar el envío de material a fábrica. Vamos — dice con impaciencia — , eso es exactamente lo que estás haciendo en tus ordenadores. ¿Por qué tenemos que repetir lo que todos sabemos de sobra?

Ralph regresa a su asiento.

— Sólo me preguntaba si sabemos realmente cuánto inventario debemos permitir que se acumule frente a los cuellos de botella.

— Bob, él tiene parte de razón — señala Stacey.

— Por supuesto que la tengo — Ralph está verdaderamente enfadado — . Queríamos tres días de inventario frente a cada cuello de botella. Comencé el envío de material dos semanas antes de que debiese estar en el cuello de botella. Entonces se vio que eso era demasiado, lo rebajé a una semana y todo fue perfectamente. Pero ahora ya no va bien.

— Pues vuelve a aumentarlo — dice Bob.

— No puedo — Ralph parece desesperado — . Se incrementará nuestro plazo de entrega más allá de lo que estamos prometiendo.

— ¿Y qué diferencia hay? — ruge Bob — . De cualquier forma estamos patinando con nuestras promesas.

— Esperad, esperad — intervengo en la disputa — . Antes de que nos precipitemos, quiero entenderlo mejor. Ralph, volvamos a tu dibujo. Como Bob señaló, mantenemos algún stock frente al cuello de botella. Ahora, supongamos que Murphy ataca en algún lugar antes del cuello de botella, entonces, ¿qué?

— Entonces — dice Ralph pacientemente — el flujo de material hacia el cuello de botella se detiene, pero éste, utilizando el stock acumulado frente a él, continúa trabajando. Por supuesto que consume del stock y entonces, si no creamos suficiente stock de nuevo, el cuello de botella puede pararse.

— Algo no encaja — dice Stacey — . De acuerdo con lo que acabas de decir, tenemos que garantizar el trabajo ininterrumpido del cuello de botella creando un stock que dure más tiempo que el que tardemos en superar a Murphy en el recurso precedente.

— Correcto — dice Ralph.

— ¿No ves que ésa no puede ser la explicación? — dice Stacey.

— ¿Por qué? — Ralph no lo ha cogido, ni yo tampoco.

— Porque el tiempo para solucionar un problema en el flujo previo no ha cambiado; no nos hemos enfrentado a ninguna catástrofe importante últimamente. Por tanto, si el stock era suficiente para proteger los cuellos de botella antes, tiene que serlo ahora también. No, Ralph, no es cuestión de



stocks insuficientes, se trata simplemente de nuevos cuellos de botella móviles.

— Me temo que tienes razón.

Puede que Ralph esté convencido por el argumento de Stacey, pero yo no.

— Creo que Ralph puede tener razón después de todo — digo — . Debemos seguir su línea de pensamiento un poco más. Hemos dicho que cuando uno de los recursos anteriores se ralentiza, el cuello de botella comienza a consumir de su stock. Una vez que el problema se ha corregido, ¿qué tienen que hacer los recursos anteriores? Recordad, si hay algo de lo que podemos estar seguros es de que Murphy atacará de nuevo.

— Todos los recursos anteriores — responde Stacey — tienen ahora que volver a crear el inventario frente al cuello de botella, antes de que Murphy ataque de nuevo. Pero, ¿cuál es el problema? Habíamos enviado suficiente material para ello.

— No es el material lo que me preocupa — digo — . Es la capacidad. Verás, cuando el problema que produjo el parón se ha solucionado, los recursos anteriores no sólo tienen que proveer el consumo ordinario del cuello de botella, al mismo tiempo tienen que reconstruir el inventario.

— Eso es cierto — interrumpe Bob — . Eso significa que algunas veces los recursos que no son limitaciones deben tener más capacidad que los cuellos de botella. Ahora lo entiendo. El hecho de que tengamos cuellos de botella y no cuellos de botella no es debido a que hayamos diseñado la planta pobremente. Es una necesidad. Si los recursos previos no tienen margen de capacidad, no podremos utilizar ni un solo recurso al máximo; se quedará sin trabajo.

— Sí — dice Ralph — . Pero ahora la cuestión es, ¿cuánto margen de capacidad necesitamos?

— No, esa no es la cuestión — le corrijo con suavidad — . Igual que tu pregunta anterior «¿cuánto inventario necesitamos?» tampoco lo es.

— Ya veo — dice Stacey pensando profundamente — . Se trata de un dilema. Cuanto más inventario mantengamos frente al cuello de botella, más tiempo tendrán los recursos previos para llegar a tiempo, y por tanto, de media, menor margen de capacidad necesitarán. Cuanto más inventario, menor margen de capacidad y viceversa.

— Ahora está claro lo que está pasando — continúa Bob — . Los nuevos pedidos han cambiado la balanza. Hemos aceptado más pedidos, los cuales por sí mismos no han convertido a ningún recurso en un nuevo cuello de botella, pero sí han reducido drásticamente el margen de capacidad de los recursos que no son limitaciones, y nosotros no lo hemos compensado con un incremento de inventario frente al cuello de botella.

Todo el mundo está de acuerdo. Como es normal, cuando la respuesta surge al final, es puro sentido común.

— De acuerdo, Bob — digo — . ¿Qué crees que debemos hacer ahora?

Se toma su tiempo. Los demás esperamos. Finalmente se vuelve a Ralph y dice:

— Sólo tenemos un pequeño porcentaje del total de pedidos al que hemos hecho promesas excepcionales para entregar en un plazo muy corto de tiempo. ¿Puedes identificar esos pedidos de forma continuada?

— Sin problema — responde Ralph.

— De acuerdo — continúa Bob — . Para esos pedidos, sigue enviando material una semana antes. Para todas las demás, auméntalo

a dos semanas. Esperemos que eso sea suficiente. Ahora debemos rehacer el inventario frente a los cuellos de botella y frente al ensamble. Stacey, da todos los pasos necesarios para poner a toda la planta, y me refiero a todos los recursos sin limitaciones, a trabajar durante todo el fin de semana. No aceptes ninguna excusa, es una emergencia. Notificaré a ventas que hasta nueva orden no deben prometer ninguna entrega en menos de cuatro semanas desde la recepción del pedido. Esto arriesgará nuestra campaña, pero así es la vida.

— Bob lo ha resuelto muy bien — dice Lou al entrar en mi despacho — . Al menos este frente está cubierto.

— Sí — asiento — . Pero odio tener que ponerle en una situación en la que las primeras acciones bajo su responsabilidad son tan negativas.

— ¿Negativas? — pregunta Lou — . ¿A qué te refieres por negativas?

— Todas las acciones que se ha visto forzado a tomar están apuntando en la dirección equivocada — respondo — . Por supuesto, no tiene otra posibilidad, la alternativa es mucho peor, pero aun así...

— Alex, probablemente hoy estoy más negado que nunca, pero realmente no comprendo. ¿Qué quieres decir por «apuntando en la dirección equivocada?».

— ¿No lo ves? — me siento irritado por toda esta situación — . ¿Cuál va a ser el resultado inexorable de decir a ventas que deben fijar cuatro semanas de plazo de entrega? Recuerda, sólo hace dos semanas que fuimos a convencerles de que diesen dos semanas. No se fiaban mucho entonces. Ahora esto perjudicará toda la campaña de ventas.

— ¿Qué otra cosa podemos hacer?

— Probablemente nada. Pero esto no cambia los resultados finales; las ventas futuras van a bajar.

— Ya veo — dice Lou — . Y además, las horas extras han aumentado considerablemente. Poner a la fábrica a trabajar el fin de semana consumirá el presupuesto de horas extras de todo el trimestre.

— Olvida el presupuesto — digo — . Cuando Bob tenga que informar sobre ello, yo seré el presidente de la división. El aumento de horas extras significa el aumento de los gastos operativos. La cuestión es que el valor generado disminuirá, los gastos aumentarán y el aumento de los *buffers* significa que el inventario aumentará también. Todo va en dirección opuesta a la que debería.

— ¡Cierto! — asiente.

— He cometido algún error — digo — . Un error que ahora nos hace retroceder. Ves, Lou, todavía no sabemos qué estamos haciendo. Nuestra habilidad para ver lo que tenemos enfrente se parece a la de los topos. Estamos reaccionando en lugar de planificar.

— Pero reconoce que reaccionamos mucho mejor que antes.

— Eso no es muy reconfortante, Lou, también nos movemos mucho más rápido que antes. Me siento como si condujese un coche mirando sólo por el espejo retrovisor, y entonces, cuando ya casi es demasiado tarde, hacemos correcciones de última hora. No somos suficientemente buenos. Definitivamente, no lo somos.

## 39

Regreso de las oficinas centrales con Lou. Hemos estado haciendo esto mismo desde hace dos semanas. No estamos muy contentos precisamente. Ahora conocemos cada pequeño detalle de lo que está ocurriendo en la división, y el panorama no resulta nada halagüeño. El único punto positivo es mi planta. No, tengo que acostumbrarme al hecho de que ahora es la planta de Donovan. Y no se trata de un punto positivo, eso es una modestia excesiva. Es el verdadero salvador.

Donovan logró mantener todo bajo control antes de que los clientes encontraran una razón para quejarse. Le llevará algún tiempo recobrar la confianza de nuestros comerciales, pero conmigo presionando desde el otro lado, no tardará en estar todo bien.

Esta planta es tan buena que a Lou y a mí nos despistó durante algún tiempo. Los informes sobre la división nos daban la impresión de que la situación era bastante buena. Sólo cuando nos dedicamos a analizarla separando la planta de Donovan salió a la luz la verdadera situación. Y no resulta agradable. De hecho es bastante desastrosa.

— Lou, creo que hicimos exactamente lo que sabíamos que no debíamos hacer.

— ¿De qué me hablas? — dice — . Todavía no hemos hecho nada.

— Hemos acumulado datos, toneladas de datos.

— Sí, y hay un problema con los datos — dice — . Francamente, nunca había visto un lugar tan desorganizado. A todos los informes les faltan al menos detalles auxiliares. ¿Sabes qué he descubierto hoy? Ni siquiera tienen un informe de los últimos cobros pendientes. La información está allí pero, ¿te imaginas?, está dispersa por al menos tres lugares diferentes. ¿Cómo pueden funcionar de esta manera?

— Lou, estás olvidándote de lo importante.

— ¿De veras? ¿Sabes que poniendo la debida atención podemos reducir los retrasos en los cobros pendientes en al menos cuatro días?

— Y eso salvará la división — digo sarcásticamente.

— No — sonrío resignado — , pero ayudará.

— ¿Tú crees?

Al no responder Lou, continúo:

— ¿Crees de verdad que ayudará? Escucha, Lou, ¿qué hemos aprendido? ¿Qué dijiste tú mismo cuando pediste este trabajo? ¿Lo recuerdas todavía?

Irritado, responde:

— No sé de qué me estás hablando. ¿No quieres corregir aquellas cosas que son claramente incorrectas?

¿Cómo voy a explicárselo? Lo intento de nuevo.

— Lou, supongamos que logras cobrar los pagos pendientes cuatro días antes. ¿Cuánto mejorarán el valor generado, el inventario y los gastos operacionales?

— Todos se mejorarían ligeramente — dice — . Pero el impacto mayor sería en la liquidez. No deberías despreciar cuatro días de liquidez. Además, la mejora de la división requiere muchos pasos pequeños. Si cada uno pone algo de su parte, entre todos podremos levantarla.

Conduzco en silencio. Lo que dice Lou tiene sentido, pero de alguna manera sé que está equivocado. Totalmente equivocado.

— Lou, aclárame esto. Ya sé que mejorar la división requerirá muchas mejoras pequeñas, pero...

— ¿Pero qué? — dice — . Alex, tú eres demasiado impaciente. Ya conoces el dicho «Roma no se construyó en un día».

— No tenemos cientos de años.

Lou tiene razón, soy impaciente. ¿Pero no debo serlo? ¿Logramos salvar nuestra planta siendo pacientes?

Y entonces lo veo claro. Sí, se requieren muchas pequeñas acciones, pero eso no significa que podamos permitirnos sentirnos satisfechos con acciones que mejoren la situación. Debemos elegir cuidadosamente en cuáles de ellas concentrarnos, de lo contrario...

— Lou, déjame preguntarte algo. ¿Cuánto tiempo te llevaría cambiar, sólo para uso interno, la forma en que evaluamos el inventario?

— El trabajo mecánico no es un gran problema, sólo llevaría unos pocos días. Pero si te refieres al trabajo que supondría explicar las consecuencias, explicar a los directivos cómo afecta esto a sus decisiones del día a día, ésa es otra historia. Con esfuerzos concentrados, diría que puede llevar semanas.

Ahora piso suelo seguro.

— ¿Cómo valoras el impacto que produce nuestra forma actual de evaluar el inventario en los niveles de producto acabado que mantiene actualmente la división?

— Significativo — responde.

— ¿Cómo de significativo? — presiono — . ¿Puedes darme una cifra?

Me temo que no. Ni siquiera una evaluación aproximada.

— Intentémoslo juntos — digo — . ¿Te has dado cuenta del incremento de producto acabado en la división?

— Sí, lo he notado — responde — . ¿Pero de qué te sorprendes? Es precisamente lo que cabía esperar. Las ventas han bajado y la presión para mostrar beneficios ha aumentado, así que se aumenta el stock de producto acabado para generar unos beneficios de inventario ficticios. ¡Ya sé lo que quieres decir! Te refieres al aumento de producto acabado como indicador del impacto que tiene la forma en que medimos el inventario. ¡Uf, es alrededor de setenta días!

— Maravilloso — digo — . Compáralo con tus cuatro días de facturas pendientes de pago. ¿Sobre qué debes trabajar? Es más — sigo insistiendo — , ¿cuál es el impacto en el valor generado?

No veo ninguno — responde — . Veo claramente el impacto en la liquidez, en el inventario y en los gastos operacionales, pero no en las ventas.

— ¿De veras? — digo sin piedad — . ¿Cuál fue la razón que nos dieron para no introducir modelos nuevos? ¿Lo recuerdas?

— Sí — responde pausadamente — . Están convencidos de que la introducción de nuevos modelos les obligará a declarar obsoletos todos los que tienen en stock. Eso provocaría un enorme impacto en los resultados.

Por tanto, seguimos ofreciendo el material viejo en lugar del nuevo. Seguimos perdiendo cuota de mercado, pero eso siempre será mejor que beber el amargo trago de las cancelaciones.

— ¿Comprendes ahora el impacto que tiene en la generación de valor?

— Sí, comprendo. Tienes razón. ¿Pero sabes una cosa, Alex? Creo que con algo de esfuerzo extra puedo resolver los dos asuntos. Puedo trabajar sobre el problema de nuestra forma de evaluación del inventario al tiempo que dedico un poco más de atención a los cobros pendientes.

Sigue en sus trece, pero ahora creo saber cómo tratarlo.

— ¿Qué pasa con los indicadores de la planta? — le pregunto.

— Que eso es una caja de Pandora — suspira.

— ¿Cuál es el daño que se produce allí? ¿Algo más de cuatro días? ¿Y qué pasa con el hecho de que comercial siga juzgando oportunidades de venta en función del «coste de producto» formal y de los márgenes deseables? O, aún peor, que sigan buscando cualquier cosa que sea vendible por encima del coste variable. ¿Cuál es el daño que se produce allí? ¿Y qué pasa con los precios de transferencia entre nosotros y las otras divisiones? Eso sí que es criminal. ¿Quieres más?

— Para, para — dice levantando las manos — . Has conseguido tu propósito. Creo que me inclinaba a trabajar en el tema de los cobros pendientes porque sé qué hacer con ese asunto, mientras que con el resto...

— ¿Tienes miedo? — pregunto.

— Francamente, sí.

— También yo — murmuro — . ¿Por dónde empezar?, ¿por dónde seguir?, ¿en qué debemos concentrarnos en primer lugar y en qué después? Es abrumador.

— Necesitamos un proceso — dice — . Eso es obvio. Es una pena que el proceso de los cinco pasos que desarrollamos resultase falso al final. No..., espera un minuto, Alex; eso no es cierto. Al final, el problema no era de cuellos de botella móviles. Era que no había suficiente protección para los ya existentes. ¿Tal vez podríamos utilizar el proceso de los cinco pasos?

— No veo cómo, pero vale la pena intentarlo. ¿Vamos a la fábrica y hacemos un intento?

— Por supuesto. Tengo que hacer algunas llamadas, pero no hay problema.

— No puedo — digo — . Tengo algunos compromisos esta noche.

— Tienes razón — responde — . Es muy importante, pero no urgente. Puede esperar hasta mañana.

— Identificar la(s) limitación(es) del sistema — lee Lou desde la mesa — . ¿Lo aceptamos como primer paso?

— No sé — respondo — . Vamos a examinar la lógica que nos llevó a escribirlo. ¿Recuerdas lo que fue?

— Más o menos — dice — . Fue algo relativo al hecho de adoptar la generación de valor como primera medición.

— Me temo que «más o menos» no es suficiente — contesto — . Al menos no en una etapa tan prematura de nuestro análisis. Vamos a intentarlo de nuevo, desde el principio.

— Estoy totalmente de acuerdo — sonrío — , ¿pero a qué llamas tú «principio»?

— No sé. Algo básico que aceptemos sin ninguna duda.

— Bien. Tengo uno para ti. Toda organización se ha creado con una finalidad. No se ha creado ninguna organización sólo por el hecho de su mera existencia.

— Correcto — digo riendo — . Aun así, conozco a algunas personas en ciertas organizaciones que parecen olvidarlo.

— ¿Te refieres a Washington?

— Ahí también. Me estaba refiriendo a corporaciones, pero no importa. Sigamos. Otro hecho básico es que cualquier organización está compuesta por más de una persona, si no es así no se trata de una

organización.

— Correcto — dice Lou — . Pero no veo a dónde vamos con todo esto. Puedo darte muchas más afirmaciones correctas sobre las organizaciones en general.

— Sí, probablemente, pero mira qué conclusión podemos sacar ya. Si toda organización ha sido creada con una finalidad y toda organización está compuesta por más de una persona, entonces podemos concluir que para lograr la finalidad de la organización se requieren los esfuerzos conjuntos de más de una persona.

— Eso tiene sentido — dice — . Si no fuese así, no necesitaríamos crear una organización; los esfuerzos individuales serían suficientes. ¿Entonces?

— Si necesitamos esfuerzos conjuntos — continúo — entonces la contribución de cada persona al fin de la organización es fuertemente dependiente de la actuación de los otros.

— Sí, eso es obvio — con una amarga sonrisa añade:

— Obvio para todo el mundo excepto para nuestro sistema de mediciones.

Aunque estoy totalmente de acuerdo, ignoro su último comentario.

— Si son necesarios esfuerzos conjuntos y la contribución de cada eslabón es fuertemente dependiente de la actuación de los otros eslabones, no podemos ignorar el hecho de que las organizaciones no son simplemente un conjunto de diferentes eslabones, sino que deben ser vistas como cadenas.

— O al menos como redes — me corrige.

— Sí, pero una red puede ser vista como compuesta por varias cadenas independientes. Cuanto más compleja es la organización, y por tanto más interdependencias hay entre los diferentes eslabones, menor es el número de cadenas independientes que la componen.

Lou no quiere gastar demasiado tiempo en este punto.

— Si tú lo dices... Pero eso no es tan importante. Lo realmente importante es que acabas de probar que toda organización debe ser vista como una cadena. Podemos empezar desde aquí. Puesto que la resistencia de la cadena está condicionada por su eslabón más débil, entonces el primer paso para mejorar una organización debe ser la identificación del eslabón más débil.

— O eslabones — le corrijo — . Recuerda, una organización puede estar compuesta por varias cadenas independientes.

— Sí — accede impaciente — . Pero como tú mismo has dicho, la complejidad de nuestras organizaciones casi garantiza que no haya muchas de ese tipo. En cualquier caso, por eso ponemos «es» después de la palabra «limitación». Bien, Alex, ¿qué hacemos con las mediciones?

— ¿Mediciones? — digo con sorpresa — . ¿A qué vienen ahora?

— ¿No quedamos ayer que las mediciones erróneas son la mayor limitación de la división?

Bob Donovan tiene razón. Ciertamente Lou tiene una fijación con las mediciones.

— Desde luego son un gran problema — digo con tiento — . Pero no estoy convencido de que sean la limitación.

— ¿De veras? — dice Lou atónito.

— No, no lo estoy — respondo con firmeza — . ¿De veras crees que el hecho de que la mayoría de nuestros productos estén obsoletos en relación con los que ofrece la competencia no es un problema primordial? ¿No te das cuenta de que la actitud de ingeniería,

al pretender que la principal ley de la naturaleza es que un proyecto nunca está finalizado a tiempo, es aún un problema mayor? ¿Y qué pasa con marketing? ¿Has visto algún plan de marketing capaz de cambiar la situación?

— No — dice con una sonrisa — . De hecho, todo lo que he visto de planes a largo plazo debería ser catalogado como «chorradas a largo plazo».

Estoy bien encaminado. Actualmente, el preguntarme sobre problemas es como abrir una presa.

— Espera, Lou, no he terminado. ¿Qué hay de la mentalidad tan común en las oficinas centrales, la mentalidad de «cubrirse las espaldas»? ¿No has notado que cada vez que preguntas sobre algo que no va bien todo el mundo responde echando las culpas a los demás?

— Cómo podría no haberlo notado. De acuerdo, Alex, sé lo que quieres decir. Hay problemas

básicos por todas partes. Parece que en nuestra división hay todo un tropel de limitaciones, no sólo unas pocas.

— Sigo manteniendo que sólo hay unas pocas limitaciones. Nuestra división es demasiado compleja para tener más que unas pocas cadenas independientes. Lou, ¿no ves cómo todo lo que hemos mencionado está relacionado íntimamente? La falta de una estrategia sensata a largo plazo, el tema de las mediciones, el retraso en diseño de producto, los largos plazos en producción, la actitud general de pasar la pelota, la apatía, todo está relacionado. Debemos poner nuestra atención en el problema básico, en la causa raíz de todo. A eso es a lo que nos referimos con identificar la limitación. No se trata de priorizar los efectos negativos, sino identificar la causa de todos ellos.

— ¿Cómo vamos a hacer eso? ¿Cómo vamos a identificar las limitaciones de la división?

— No lo sé — respondo — . Pero si hemos logrado hacerlo aquí, en nuestra planta, es posible hacerlo en la división.

Se queda pensándolo por un momento y dice:

— No creo. Aquí tuvimos suerte. Estábamos conteniendo con limitaciones físicas, con cuellos de botella, eso es fácil. Pero a nivel de división, tendremos que luchar con mediciones, políticas, procedimientos. Muchos de ellos se han convertido en patrones de comportamiento.

— No veo la diferencia — le digo en desacuerdo — . Aquí tuvimos que luchar con todo lo anterior. Piensa en ello, incluso aquí las limitaciones nunca fueron las máquinas. Sí, todavía seguimos llamándoles los cuellos de botella del horno y la NCX-10, pero si se trataba de verdaderos cuellos de botella, ¿cómo logramos sacarles casi el doble de lo que hacían antes? ¿Cómo pudimos generar tanto valor adicional sin adquirir más capacidad?

— Pero cambiamos casi todos los aspectos relacionados con la forma en que operábamos con ellos, y con todo lo demás alrededor.

— Eso es a lo que me refiero — digo — . ¿Qué cosas cambiamos?

E imitando su voz, respondo:

— Las mediciones, las directrices, los procedimientos. Muchos de ellos se habían convertido en patrones de comportamiento. Lou, ¿no lo ves? Las verdaderas limitaciones en nuestra planta no eran las máquinas, eran las directrices.

— Sí, lo veo. Pero sigue habiendo diferencias — dice tercamente.

— ¿Qué diferencias? Nómbrame una.

— Alex, ¿por qué quieres ponerme contra las cuerdas? ¿No ves que debe haber diferencias básicas? Si no las hubiese, ¿cómo es posible que ni siquiera tengamos un atisbo de la naturaleza de las limitaciones de la división?

Eso me deja paralizado.

— Perdona. Tienes razón. Tal vez tuvimos suerte aquí. Teníamos limitaciones físicas que nos ayudaron a concentrar nuestra atención, a focalizarnos en la verdadera limitación política. Ese no es el caso de la división. Allí tenemos un exceso de capacidad que se nos sale por las orejas. Tenemos un exceso de recursos de ingeniería que hemos logrado malgastar brillantemente. Estoy seguro de que no es un problema de falta de mercados. Simplemente, no sabemos cómo actuar todos juntos para sacar partido a lo que tenemos.

Ya tranquilizado dice:

— Eso nos lleva a la cuestión principal, ¿cómo identificar las limitaciones del sistema? ¿Cómo focalizarnos en las políticas erróneas más devastadoras? O, para usar tus propios términos, ¿cómo identificar el problema de fondo, aquel que es responsable de la existencia de tantos efectos indeseables?

— Sí — asiento — . Esa es la cuestión, no hay duda. Mirando a la pizarra, añado:

— Lo que está escrito aquí es todavía válido. El primer paso es identificar la limitación del sistema. Lo que entendemos ahora es que eso también se traduce en la necesidad de un instrumento para hacerlo. Lou, eso es. Lo encontramos.

La excitación hace que me levante.

— Aquí está — anuncio — , aquí está la respuesta a la pregunta de Jonah. Le voy a llamar ahora

mismo. Puedes imaginar la primera frase: Jonah, quiero que me enseñes cómo identificar el problema de fondo. Según me vuelvo para salir, oigo decir a Lou:

— Alex, creo que no debes precipitarte.

— ¿Por qué? — pregunto, con mi mano ya en el picaporte — . ¿Tienes dudas? ¿No es eso lo que debo aprender primero?

— No — responde — . Sobre eso estoy bastante convencido. Sólo pienso que tal vez deberías preguntar algo más. Simplemente conocer el problema de fondo puede estar lejos de ser suficiente.

— Tienes razón otra vez — digo calmándome — . Es que estaba buscando la pregunta desde hace tanto tiempo...

— Lo entiendo, créeme — dice con una sonrisa.

— De acuerdo, Lou — digo tomando asiento — . ¿Qué más crees que debe enseñarme Jonah?

— No lo sé — contesta — . Pero si los cinco pasos son válidos, tal vez debieras preguntar por los instrumentos necesarios para llevar a cabo esos pasos. Ya hemos encontrado la necesidad de uno de ellos, ¿por qué no seguimos examinando los otros cuatro pasos?

— Buena idea — digo con entusiasmo — . Procedamos. El segundo paso es — digo leyendo desde la mesa «decidir cómo explotar las limitaciones del sistema». Me parece que eso no tiene ningún sentido. ¿Qué sentido tiene tratar de explotar una política errónea?

— Sólo tiene sentido si la limitación es física, pero puesto que estamos tratando con limitaciones políticas, creo que sería mejor que fuésemos al paso siguiente — aprueba Lou.

— «Subordinar todo lo demás a la decisión anterior» — leo . La misma objeción. Si la limitación no es física, este paso no tiene sentido alguno. El cuarto paso es «Elevar la(s) limitación(es) del sistema». Hmm, ¿qué vamos a hacer con éste?

— ¿Qué problema hay? — pregunta Lou—. Si identificamos una política errónea, debemos elevarla, debemos cambiar dicha política.

— Pues qué bien. Lo dices como si fuese tan sencillo —digo con sarcasmo—. ¡Cambiar la política! ¿En qué? ¿Es que es tan sencillo encontrar otra de repuesto que sirva? Puede que para ti sí, Lou, pero no para mí.

— Para mí tampoco —accede—. Sé que la contabilidad de costes es errónea, pero eso no significa que sepa cómo reemplazarla. *Alex*, ¿Cómo se hace para corregir una medición errónea o cualquier otra política?

— Creo que lo que se necesita en primer lugar es que surja la idea, el descubrimiento. Los instrumentos de dirección de los que hablaba Jonah deben incluir la capacidad para lograr que surjan esas ideas, si no esas técnicas no pueden ser utilizadas por simples mortales. ¿Sabes, Lou?, Julie predijo que según me fuese acercando a ellas, me daría cuenta de que no se trata de simples técnicas, sino de procesos de razonamiento.

— Empiezan a parecerlo —aprueba Lou—. Pero hacer que se produzca el descubrimiento no es suficiente. Un obstáculo aún mayor es verificar que esa idea realmente resuelve todos los efectos indeseables.

— Sin que se produzcan otros nuevos —añado.

— ¿Es eso posible? —Lou parece muy escéptico.

— Tiene que ser así, si lo que queremos es planificar en vez de reaccionar. —Según voy hablando, encuentro una respuesta mejor. Sí, Lou, tiene que ser posible. Mira lo que nos ocurrió con nuestra solución para lograr más ventas. Como resultado directo de la orden francesa, metimos a la planta en dos semanas realmente desagradables y acabamos con una buena campaña de marketing, o al menos la retrasamos. Si hubiésemos pensado sistemáticamente antes de llevar a cabo la implantación, en lugar de después de producirse el hecho, habríamos podido evitar muchos problemas. No me digas que era imposible. Todos los hechos eran de sobra conocidos por nosotros, simplemente no teníamos los procesos de razonamiento que pudieran forzarnos y guiarnos a examinarlos con anterioridad.

— ¿Cambiar hacia qué? —dice Lou. Esa pregunta me desconcierta.

— ¿Decías?

— Si el primer proceso de razonamiento debe conducirnos a la pregunta «¿qué cambiar?», el

segundo proceso nos debe indicar la respuesta a la cuestión «¿hacia qué cambiar?». Pero sigo sintiendo la necesidad de un tercer proceso de razonamiento.

— Sí, yo también. «¿Cómo provocar el cambio?». — Y señalando al quinto paso, añado — : Con la cantidad de inercia que podemos esperar en la división, el último es probablemente el más importante.

— Eso parece — dice Lou.

Me levanto y comienzo a pasearme.

— ¿Comprendes lo que estamos pidiendo? — No puedo contener mis sentimientos — . Estamos pidiendo las cosas más fundamentales y al mismo tiempo estamos pidiendo el mundo.

— Me he perdido — dice Lou en voz baja. Me detengo y le miro.

— ¿Qué estamos pidiendo? La capacidad para responder a tres sencillas preguntas: «¿qué cambiar?, ¿hacia qué cambiar? y ¿cómo provocar el cambio?». Básicamente estamos pidiendo las habilidades fundamentales que uno debería esperar de un directivo. Piensa en ello. Si un directivo no sabe cómo responder a esas tres preguntas, ¿está capacitado para ser llamado directivo?

Lou me hace señas de que me sigue.

— Al mismo tiempo — continúo — , ¿te imaginas lo que significa ser capaz de adentrarse en el problema de fondo incluso en un entorno muy complejo? ¿Ser capaz de crear y comprobar soluciones que realmente resuelvan todos los efectos negativos sin crear otros nuevos? ¿Y, por encima de todo ello, provocar tal cambio básico suavemente, sin crear resistencia sino lo contrario, entusiasmo? ¿Te imaginas poder tener esas habilidades?

— Alex, eso es lo que tú has hecho. Eso es exactamente lo que tú has hecho en nuestra planta.

— Sí y no — le respondo — . Sí, eso es lo que hemos hecho. Pero no, Lou, sin la guía de Jonah todos nosotros estaríamos ahora buscando un nuevo empleo. Ahora comprendo por qué se negó a seguir guiándonos. Jonah me lo dijo de la forma más clara. Debemos ser capaces de poder hacerlo sin ayuda externa. Debo aprender estos procesos de razonamiento, sólo entonces sabré que estoy haciendo mi trabajo.

— Nosotros debemos y podemos ser nuestros propios Jonahs — dice Lou al tiempo que se pone en pie. Es entonces cuando esta persona tan reservada logra sorprenderme. Coloca su brazo sobre mi hombro y me dice — : Estoy orgulloso de trabajar para ti.

## ELI GOLDRATT y otros entrevistados por:

David Whitford, Editor General de *Fortune Small Business*

DW: La Meta se publicó hace 20 años. Desde entonces las operaciones han cambiado mucho.

Nuevas y poderosas metodologías para mejorar las operaciones se han extendido, como LEAN y Six Sigma. El énfasis en la reducción de los tiempos desde el diseño al producto final, y la mejora del cumplimiento de plazos es ahora la norma. Incluso el subtítulo del libro — «un proceso de mejora continua» — es un lema que se da por aceptado por toda organización. Mi primera pregunta es entonces, ¿es La Meta todavía relevante?

EG: ¿Cómo juzga un científico la relevancia de un área particular de conocimiento? Creo que la forma decisiva es escoger una organización donde se aplican todos los conocimientos que compiten entre sí. Escogeríamos una empresa que ya está usando todas las metodologías que Vd. ha citado; una organización que está empleando estas metodologías tan extensamente que hay una estructura organizativa institucionalizada, como una oficina central que es un «cinturón negro». El próximo paso es escoger una parte significativa de esta organización, y poner en ella adecuadamente en marcha el área de conocimiento en cuestión. Es nuestro caso significaría poner en práctica la TOC (*Teoría de las limitaciones*) en una de las fábricas de esta gran empresa. Entonces comparamos el rendimiento de la fábrica que hemos escogido con el resto de la organización. Estaremos en condiciones de llegar a una conclusión: si no se produce una diferencia real, la conclusión es que el área de conocimiento que estamos examinando no es relevante. Pero si hay una diferencia decisiva, la conclusión es que el área de conocimientos analizada tiene relevancia; cuanto mayor y más significativa la diferencia, más relevante es.

DW: ¿Llevó Vd. a cabo ese experimento? ¿Y qué puede decirnos de los resultados?



EG: Afortunadamente no tengo que hacer esos experimentos, ya que muchos lectores de *La Meta* tienen la amabilidad de escribirme y participarme sus experiencias. De las cartas que he recibido a lo largo de los años, cojamos una que cumple nuestras condiciones. Debería ser de una persona que aplicase la *TOC* en una fábrica que forma parte de una empresa suficientemente grande, una organización que está empleando «cinturones negros». Y debería contener comparaciones entre esta fábrica y las otras fábricas de la empresa.

Juzgue Vd. mismo si esta carta cumple nuestra lista de condiciones:

Dow Corning Corporation Healthcare Industries Materials Site 635 N. Gleaner Road Hemloch, MI 48626

20 de mayo de 2004

*Querido Sr. Goldratt:*

*Quiero darle cuenta de lo que hemos conseguido en nuestra organización usando las herramientas presentadas en sus libros La Meta y No es cuestión de suerte.*

*Cuando un colega me dio un ejemplar de La Meta la fábrica en la que yo trabajo estaba en una situación similar a la fábrica de Alex que se describe en el libro. En estas fechas, 1998, el plazo de entrega a tiempo de nuestra fábrica era aproximadamente del 50%. Estábamos soportando 100 días de inventario y teníamos clientes en espera porque no podíamos atender los pedidos. Además, la dirección nos había dado unos 6 meses para solucionar el problema. Yo era el nuevo líder del equipo de producción responsable de aproximadamente el 30% de las ventas de la fábrica, y del 40% de los obreros. El rendimiento de mi unidad era similar al del total de la fábrica.*

*Cuando leí La Meta me di cuenta enseguida de que una sola persona no podría resolver los problemas de mi unidad, o de nuestra fábrica. Encargué varios ejemplares de La Meta y mi colega y yo los distribuimos entre el gerente de producción, el gerente de la fábrica, y los ingenieros de fabricación y calidad. Todos estaban deseando encontrar una solución a nuestro problema.*

*Identificamos el cuello de botella de mi unidad, y comenzamos a centrarnos en los recursos destinados a él. Nuestra fábrica no tiene obreros afiliados a un sindicato, y muchos de ellos estaban también interesados en lo que estábamos haciendo. Encargué ejemplares de La Meta para todos los que trabajaban conmigo. Cuando se cumplieron los seis meses del ultimátum de la dirección, mi unidad y otras unidades más habían empezado a conseguir cambios significativos, y la fábrica se libró de cualquier recurso inadecuado. Durante los cinco años que siguieron, continuamos eliminando nuestros cuellos de botella. Cuando uno aparecía, atacábamos de nuevo. Lo hicimos muy bien, y podíamos determinar dónde se produciría el próximo cuello de botella. Al final, el cuello de botella surgía fuera de la fábrica, como se describe en La Meta. Sin embargo, sabíamos anticipadamente que esto ocurriría y habíamos empezado ya la preparación de nuestro grupo de ventas y marketing.*

*Hace poco tiempo que dejé la producción, pero antes de abandonarla los resultados de mi unidad fueron: un 85% de reducción del ciclo de tiempo. Reducciones del número de operadores del orden del 35% por abandono, no fueron necesarios despidos. El inventario de la obra en curso y de los productos acabados bajaron un 70%. La entrega a tiempo subió de un 50 a un 90%, y el número de fases del manejo de materiales se redujo a más de la mitad. Nuestra fábrica y la unidad de negocio también lo habían hecho muy bien. Y yo fui ascendido cuando estaba en ese puesto de producción y recibí una gratificación. Dow Corning como muchas otras empresas, ha hecho reestructuraciones muchas veces en los últimos cinco años. Durante estos años, nuestra fábrica y unidad de negocio se vieron poco o nada afectadas. Estoy convencido de que si no hubiésemos y seguido los métodos de La Meta y No es cuestión de suerte, la situación hoy sería muy diferente. Hay todavía mucho por hacer, ya que nuestra unidad de negocio es la única en realidad que ha seguido La Meta. Espero que en mi nuevo papel en el proyecto Six Sigma pueda seguir empleando sus herramientas y métodos. Gracias por firmar el libro que el Dr. Sirias le había enviado de mi parte. Es un honor para mí.*

*Atentamente,*

Robert (Rob) Kain RE.

Six Sigma Black Belt

Dow Corning Corporation  
Life Sciences/Specialty Chemical Business

DW: *Impresionante, pero, ¿por qué solo una unidad de negocio de Dow Corning está empleando la TOC? Lo que me llama la atención es que se está hablando de un periodo de aplicación de cinco años. Si funcionó tan bien, ¿por qué no se extendió a otras unidades de negocio? ¿No se trata del síndrome del NIH, «not invented here», (no se inventó aquí)?*

EG: Antes de meternos en especulaciones sobre la psicología de las organizaciones, examinemos los hechos. Estamos hablando de un gerente de nivel medio que trabaja en un rincón de una gran compañía. ¿Por qué hemos de sorprendernos de que, en cinco años, esta persona no haya sido capaz de hacer todavía que toda la empresa se meta en un cambio importante de paradigma? Además, si lee la carta, verá que está haciendo un brillante progreso, ha pasado a un puesto más influyente.

DW: *Pero, contando con suficiente tiempo, ¿es posible para un gerente medio influir en toda la empresa?*

EG: Sí. Pero, naturalmente, esta persona necesitará bastante paciencia y aguante

DW: *¿Qué le hace estar tan seguro de que es posible?*

EG: *¿Qué evidencia le convencerá a Vd. de que es posible?*

DW: *Déme un ejemplo de un gerente de nivel medio que trabaje en una gran empresa que ha tenido éxito institucionalizando el «know-how», descrito en La Meta, Quiero decir, institucionalizándolo a nivel general.*

EG: Como General Motors es la mayor empresa de fabricación del mundo, puede tener una prueba destacada entrevistando a Kevin Kohls (*continuará la entrevista con Eli Goldratt*).

### **Entrevista con Kevin Kohls, General Motors**

Director de Análisis de Simulación y Rendimiento para las plantas de montaje de Norteamérica.

DW: *¿Qué le impulsó a buscar ayuda en La Meta?*

KK: Hay que remontarse a hace casi 15 años, cuando empecé como ingeniero de control en la fábrica de montaje de Cadillac en Detroit-Hamtramck, al volver de la Universidad de Purdue después de conseguir un «master» en ingeniería eléctrica. Cuando dejé la fábrica un año y medio antes, la fábrica había comenzado a producir. Cuando volví, sus objetivos de producción alcanzados eran muy escasos. Como se puede imaginar, todo el mundo estaba frustrado por no alcanzar esos objetivos, y se empleaba un enorme esfuerzo para mejorar el sistema, con resultados mínimos.

Yo también estaba frustrado. Las soluciones que estaba poniendo en marcha raramente tenían impacto en la producción de la fábrica, y no estaba claro el porqué. En la misma época, Dave Vender Veen de GM Research hizo una presentación a Larry Tibbets, que era entonces el gerente de la fábrica. Dave estaba promocionando una investigación que él creía que ayudaría a mejorar el rendimiento de la fábrica. Larry quedó muy impresionado y me pidió que fuese a ver a Dave para ver cómo podríamos usar esa herramienta en Hamtramck. Cuando llegué al Research Building, en el GM Tech Center en Warren, Dave explicó qué era un cuello de botella y cómo su herramienta lo identificaba. Me entregó un ejemplar de *La Meta* y me dijo que si quería entender los cuellos de botella y cómo mejorar el rendimiento, era el libro que había que leer.

Me llevé el libro a casa y empecé a leerlo inmediatamente. Lo primero que me sorprendió es que estaba escrito en forma de novela. Lo segundo fue la gran coincidencia que había con lo que estaba ocurriendo en la fábrica de Alex. Finalmente lo dejé a las dos de la mañana para dormir algo, pero lo terminé al día siguiente. Quería aplicar los conceptos inmediatamente, así que empecé a recoger datos del sistema que teníamos, y a colocarlos en el programa del cuello de botella. Después de una semana de esfuerzo, estaba bastante seguro de que había encontrado el cuello de botella.

¡Lo sorprendente es que estaba a una distancia de menos de 20 pies, en la línea de producción en línea recta al salir de mi oficina!

DW: *¿Cuál era el problema?*

KK: Estaba ocupado en la operación de instalar el material blando, como un fieltro, que va en el techo del coche, muy grande y muy ruidoso. Los datos nos decían que el ciclo medio entre fallos era de unos

cinco minutos, y que el tiempo medio de reparación era aproximadamente de un minuto. Me sorprendía que la línea se parase con tanta frecuencia, y pensé que los datos estaban equivocados, así que fui a verlo por mí mismo. Efectivamente, controlamos cinco ciclos del operador, paraba la línea, se marchaba, tomaba cinco de esas grandes y voluminosas piezas (no eran pesadas, pero eran grandes), se sustituían, ponía en marcha de nuevo la línea, y continuaba instalándolas. Cada cinco ciclos tenía que parar la línea. ¿Se consideraba un problema importante antes de que nos fijásemos en él? No era igual que si perdiésemos una hora completa de producción porque algo se hubiera roto. Sólo estábamos perdiendo un minuto. Pero ocurría cada cinco ciclos.

Pudimos ver enseguida por qué el material no estaba cerca de la línea. Había una oficina del supervisor en el medio. Nos encontramos con que se había hecho una petición hacía tiempo para retirar la oficina, pero se consideró de prioridad muy baja y nunca se hizo. De modo que se retiró la oficina, y milagrosamente el rendimiento de toda la fábrica aumentó, lo que fue una sorpresa porque mi experiencia me decía que no cabía esperar eso. Entonces empleamos un software para encontrar el próximo cuello de botella, y continuamos con ese proceso hasta que cumplimos permanentemente los objetivos de rendimiento, día tras día. Fue un auténtico cambio en la forma de funcionar de la fábrica.

DW: *¿Trasladó Vd. sus descubrimientos a otras fábricas de General Motors?*

KK. Sí. Hicimos una demostración del proceso cuando la dirección de las oficinas centrales visitó la fábrica, y estaba claro que un número de fábricas de General Motors no alcanzaban sus objetivos de rendimiento. Después de un tiempo, dejé Detroit-Hamtramck

y pasé a un puesto en las oficinas centrales para ayudar a poner en marcha un grupo de trabajo para implantar esta solución. 17 años después, soy el directivo de General Motors responsable del proceso para todas las fábricas de Norteamérica, y las funciones se han ampliado para incluir la simulación de los futuros diseños de fabricación.

DW: *¿Y está todo relacionado con la Teoría de las limitaciones?*

KK. Sí, pero intervienen otras disciplinas. Hay que comprender la simulación, y cómo esta puede predecir la producción, y por qué es importante comprender dónde surgirá un cuello de botella en un diseño futuro. Pero la *TOC* es la base de lo que hacemos. Yo todavía imparto un curso de dos días. Podemos ir a una fábrica y formar a todo el personal sobre cómo usar los conceptos de la *TOC*. Siempre entregamos por adelantado copias de *La Meta*, y pedimos que se lea antes de la formación. El método ha funcionado, sobre todo en fabricación, donde no hay mucha gente por formar. Mis clientes internos están generalmente muy enterados sobre la *TOC*, los cuellos de botella, la captura y el análisis de los datos. Así que ya muy raramente tengo que vender el concepto. La demanda de la puesta en marcha de la recogida de datos para el funcionamiento del software de los cuellos de botella, por ejemplo, excede nuestra capacidad de instalación. Y al tiempo que soy responsable para General Motors en Norteamérica, tengo, sólo esta semana, gente en China y en Europa trabajando en esta clase de temas.

DW: *¿Cómo ha cambiado a lo largo de los años su empleo de los conceptos de la TOC?*

KK: Lo que descubrimos cuando empezamos es que estábamos cogiendo la fruta de las ramas bajas. Piénsese en el primer ejemplo que puse, y estaba muy claro que la oficina estorbaba, y la solución era cambiarla de sitio. Con el tiempo, fue bastante más difícil encontrar soluciones a los problemas. Esto no significa que no pueda resolverlos, significa que hay que emplear técnicas más científicas. En ese caso podría tener que aplicar métodos estadísticos en lugar de la simple observación para comprender qué es lo que está creando el problema en un lugar de trabajo.

Otra cosa que estamos haciendo últimamente es lo que hemos aprendido en *La Meta* para el diseño de nuevas plantas y líneas de producción. En efecto, estamos resolviendo problemas antes de que surjan. Eli Goldratt no ha invertido mucho tiempo hablando de cómo usar la *TOC* de esta forma, pero nosotros hemos tomado sus conceptos y los hemos adaptado a nuestras necesidades. Ha sido estupendo para mí. Si se entienden la lógica y la razón detrás de la metodología, se puede aplicar continuamente todo ese material.

DW: *Es interesante que una forma de pensar sobre los problemas de producción que encontró útil hace 15 años todavía la encuentre útil hoy. ¿No le sorprende?*

KK: Sí y no. La *Teoría de las limitaciones* es un proceso muy científico y lógico. Por eso, cuando las cosas cambian siempre se puede volver a la lógica. Al principio sólo teníamos que encontrar el cuello de botella, acercarnos a él, hacer tres o cuatro preguntas, y sabíamos lo que teníamos que hacer. Ahora podemos cambiar la forma en que diseñamos todos los procesos de fabricación para estar seguros desde el principio de que son los mejores. Pero la lógica que está detrás de la *TOC* — las *nubes del conflicto*, los *árboles de la realidad* actual, la forma en que hacemos preguntas para descubrir el condicionante — todo se aplica todavía.

Pienso que el problema con muchos otros enfoques es que una vez que se ha eliminado la primera capa de los problemas, y ya no existe una crisis, se dice, «¡Uf, lo hemos hecho!» En el mundo de la *TOC*, uno se pregunta: «¿Dónde está el obstáculo y qué podemos hacer para eliminarlo?» Así que nunca se acaba.

Me gustaría ser capaz de decirle que desde el momento en que empecé a hablar a la gente sobre estos conceptos, toda la organización cambió inmediatamente al nuevo paradigma. El hecho es que ha llevado años poner en marcha el proceso, y sus posibilidades de obtener mejoras son todavía significativas, especialmente en una empresa del tamaño de General Motors. Es como el concepto del volante discutido en *Good to Great, De bueno a grande*, el libro de Jim Collins. Ha llevado tiempo mover el volante, pero ahora empieza a ir a toda velocidad desde ese momento.

#### **Entrevista con Eli Goldratt (continuación)**

DW: En Corning llevó unos 5 años pasar la *TOC* de una sección a toda la unidad de negocio. En General Motors llevó más de 10 años institucionalizarla en toda Norteamérica. ¿Eleva siempre varios años ampliarla desde el origen a toda la empresa?

EG: No necesariamente. Depende de quién tome la iniciativa. Si la iniciativa la toma un directivo de nivel medio, naturalmente lleva mucho más tiempo comparada con los muchos casos en que la iniciativa la toma la alta dirección. Lo que sorprende es que la complejidad de la organización es apenas relevante. En una organización muy grande y compleja la *TOC* tarda el mismo tiempo en llegar a ser la cultura dominante que en una empresa pequeña y relativamente simple.

DW: ¿Puede Vd. poner un ejemplo?

EG: Para demostrar mi punto de vista, cojamos un ejemplo notable. Un ejemplo de una operación que no sólo es grande y compleja, sino que también está dominada por incertidumbres: un centro de reparaciones del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos. Este centro revisa helicópteros. Es muy grande, trabajan varios miles de personas. Es muy complejo, los helicópteros se descomponen en pequeñas piezas. Hasta la pintura se quita con chorro de arena. Se repara todo lo que tiene que repararse. Y luego se vuelve a montar todo el aparato. Hay que asegurarse de que algunas piezas que fueron desmontadas del helicóptero original se vuelvan a montar en el mismo aparato. Lo que hace la cosa aún más compleja es el hecho de que dos formas de operar intrínsecamente diferentes tienen que estar sincronizadas. Las líneas de desmontaje/montaje son un entorno multiproyecto: los talleres de reparación que alimentan estas líneas son un entorno de producción, y los dos conjuntos de líneas, reparación y montaje, tienen que trabajar en tandem. El reto real es el hecho de que la operación está dominada por una gran incertidumbre: uno no sabe en qué consiste el trabajo de reparación hasta que se desmonta e inspecciona el helicóptero. Las sorpresas surgen en todas partes. Una verdadera pesadilla. Además, Sin embargo, el comandante en jefe del centro tardó en aplicar la *TOC* menos de un año. Una aplicación que fue tan eficaz que el proceso de mejora continua ha sido continuado por sus sucesores.

#### **Entrevista con Robert Leavitt**

Coronel retirado del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos

DW: ¿Fue Vd. responsable de aplicar un programa basado en la *TOC* en el Cuerpo de Marines?

RL: Sí, cuando era comandante en jefe en el Centro Aeronaval de Cherry Point, en Carolina del Norte. Comencé la implantación allí, que luego han continuado mis sucesores. Como coronel yo tenía una empresa de prácticamente 625 millones de dólares y 4.000 personas. Todos dicen que el gobierno es siempre el que da las últimas instrucciones. Mi opinión personal es que el gobierno da a gente como yo la oportunidad de hacer las cosas de forma diferente.

*DW: Háblenos de su implantación.*

RL: Teníamos el problema de entregar en plazo los H-46. El H-46 es un helicóptero Boeing con una antigüedad de unos 25 a 30 años utilizado extensamente en el Cuerpo de Marines como parte de su misión de apoyo a las tropas de asalto. Como el aparato es tan antiguo y necesita mantenimiento con frecuencia, todo lo que suponga un número de helicópteros en tierra en nuestro hangar por encima de un solo dígito, significa que disminuye la flota. Si disminuía la flota, significaba que faltaban helicópteros para llevar a cabo su misión. La norma que habíamos negociado para el tiempo de rotación era de 130 días, pero por término medio se entregaban los helicópteros en un plazo entre 190 y 205 días.

*DW: Suena como si tuviesen un problema.*

RL: Un problema, sí. Así que aplicamos el método de la cadena crítica, y se redujo el número de aparatos en reparación de 28 a 14. Fuimos capaces de vender esto a nuestros clientes. Y la rotación bajó de 200 días a unos 135. Esto es en sí mismo probablemente una mejora significativa. Pero al mismo tiempo que estábamos iniciando el proceso, los clientes añadieron unos 30 días más para la reparación de la corrosión en la cabina. Y conseguimos incluir estos 30 en los 135. Así que bajamos el tiempo de 230 o 240 a 135.

*DW: ¿Por qué este enfoque tuvo éxito mientras otros fallaron?*

RL: Estudiamos una cantidad de soluciones para la gestión de proyectos, incluyendo el *MRP*, *material resource planning*, *planificación de los recursos materiales*. La *TOC* fue la única que dio respuesta a todas las dimensiones del problema: creando trabajo en equipo, entendiendo la variabilidad, y con un fundamento en el pensamiento científico. Era un enfoque holístico para resolver los problemas. Se fijaba uno en todo el sistema y se decía: bien, una vez que se encuentra el punto clave de apalancamiento se consiguen algunos resultados positivos significativos. Y entonces se vuelve uno atrás y encuentra el punto siguiente de apalancamiento o limitación.

*DW: ¿Le llevó mucho tiempo encontrar la limitación?*

RL: No, no me llevó mucho tiempo. En un plazo de unos 120 días comenzamos a ver los resultados.

*DW: ¿Cuál fue la limitación que encontró?*

RL: Era el programa, la forma en que se desarrollaba el programa. Lo más grave era el modo con que aplicábamos los recursos disponibles. No tenía ningún sentido. Los analistas y evaluadores tenían asignados unos dos días de trabajo y empleaban unos 14. Nos dimos cuenta de lo que estaba ocurriendo: por qué era un problema, por qué el programador lo había decidido así... y luego lo reorganizamos.

*DW: ¿Cuál era el factor crucial?*

RL: Bueno, tal como lo entendía el gobierno, se nos daba dinero para reparar un cierto número de aparatos al año. Empezábamos

liquidando los pedidos pendientes y en realidad reparábamos unos cuantos helicópteros más. Sé, porque he hablado con el nuevo Comandante en Jefe que cada año hacen más.

*DW: ¿Tiene algún otro ejemplo?*

**RL:** Yo también apliqué la *TOC* en el tema de las aletas del rotor principal de Sikorsky Aircraft, la división de revisión y reparación. Por término medio teníamos entre 15 y 19 hélices del motor de cola al mes. Tardábamos unos 73 días acabar una hélice del motor de cola, y teníamos siempre en curso unas 75 o 80 hélices de motor de cola en curso. Bien, cambiamos a una obra en curso de más de 30 hélices de motor de cola en proceso, lo que significa una rotación real de unos 28 días.

*DW: ¿Cuándo se produjo la mejora?*

RL: A los tres meses. Ahora puede comprender por qué estoy tratando de poner en práctica una empresa consultora en *TOC*.

#### **Entrevista con Eli Goldratt (continuación)**

*DW: Yo diría que casi todos con los que he hablado y han leído La Meta están de acuerdo con sus mensajes. También parece claro que muchos lectores del libro creen que la TOC se fundamenta en un sólido sentido común. Entonces, ¿por qué no implanta todo el mundo la TOC inmediatamente? ¿Es porque la TOC exige que se abandone la contabilidad de costes? ¿Bloquean su aplicación los*

*directivos financieros ?*

EG: En absoluto. La idea de que los directivos financieros tratan de proteger la contabilidad de costes es completamente falsa. De hecho, los directivos financieros son la única clase directiva que conocía, mucho antes de la *TOC*, las falacias de la contabilidad de costes. Además, en la mayoría de las empresas, el vicepresidente financiero es uno de los pocos directivos que ve el panorama general se siente extremadamente frustrado al ser testigo de tantas decisiones devastadoras, óptimas desde el punto de vista local, que no ven a la organización como un conjunto. Lo que vemos en realidad es justo lo contrario: los directivos

financieros raramente se oponen a la *TOC*. Al revés, en muchas (sino en la mayoría) de las implantaciones, son la fuerza impulsora.

DW: *Es difícil de creer. ¿Puedo entrevistar a alguno de esos directivos financieros?*

EG: Todos los que quiera. Como he dicho, estos directivos financieros más que la excepción son la norma.

### **Entrevista con Craig Mead, Industria Gráfica**

Vicepresidente de Finanzas, Thomson-Shore, Dexter, Michigan

DW: *Hábleme de Thomson-Shore.*

CM: Estamos en Dexter, en Michigan, en las afueras de Ann Arbor. Aproximadamente la mitad de nuestros clientes son editoriales universitarias. Nosotros debemos ser considerados como impresores de tiradas cortas, ya que imprimimos tiradas entre 200 y 10.000 ejemplares. Somos también una empresa ESOP, el 98% de las acciones pertenece a los empleados. Hemos tenido 300, ahora mismo somos 280.

DW: *Tengo entendido que todo el mundo en la empresa ha leído La Meta.*

CM: Hemos hecho su lectura obligatoria a todos nuestros empleados.

DW: *¿De arriba abajo?*

CM: Sí.

DW: *Entonces, ¿cuál era el problema que trataban de corregir con la ayuda de La Meta?*

CM: Nuestro principal problema era la entrega de la producción a tiempo. También teníamos problemas con una mentalidad «departamental» en la empresa. La gente no era capaz de mirar fuera de sus responsabilidades departamentales. Todos eran mentalmente funcionales.

DW: *¿Fue capaz de cambiar las cosas?*

CM: Sí. Antes de que empezáramos, solo el 70% de los trabajos se entregaban a tiempo. Después de aplicar las políticas y prácticas *TOC* conseguimos subirlo a un 90%.

DW: *¿Su primer paso fue hacer que todo el mundo leyese La Meta?*

CM: Sí, ese fue el primer paso. El próximo paso fue traer a un consultor de *TOC*. 30 personas asistieron a un curso de formación de tres días sobre la *Teoría de las limitaciones*. A partir de aquí el grupo de liderazgo identificó lo que pensábamos que era la limitación y comenzamos a seguir los *Cinco Pasos*.

DW: *¿Cuál fue la limitación que identificaron?*

CM: En nuestro negocio tenemos dos áreas importantes de inversión. Una es la sala de impresión, la otra la encuadernación. Básicamente considerábamos a la sala de impresión como la limitación, y comenzamos a manejar el asunto con esta idea en mente. Al centrarnos en la limitación y subordinar todo a ello, comenzamos a destruir las barreras departamentales. Se necesitó mucha formación y adiestramiento. Desarrollamos nuestros propios cursos para empleados. Básicamente cogimos el curso de tres días y lo rebajamos a una hora aproximadamente, e hicimos que todos los empleados lo siguieran. El curso trataba de los conceptos importantes de la gestión de la limitación, subordinación, flujos de trabajo, y eliminar los procesos de pensamiento localizados.

DW: *¿Qué cambios se hicieron en la sala de impresión?*

CM: Formamos algunos equipos para ver los diferentes productos que hacíamos y comenzamos a poner en cuestión las hipótesis sobre cómo usábamos las rotativas de pliegos y de bobinas. Hacíamos dos tipos de libros, unos en cartón (tapa dura) y otros en rústica (tapa blanda). Teníamos rotativas e impresoras conecta-

das a los ordenadores. Comenzamos por establecer reglas sobre qué tipo de libros debieran hacerse en qué tipo de máquinas, para maximizar las capacidades del equipo y para atender a las necesidades de los clientes. Creando nuevas reglas y normas eliminamos una cantidad increíble de despilfarro. Antes, estábamos constantemente modificando los trabajos para atender lo que creíamos que eran las necesidades de los clientes. En realidad era siempre retrasarnos cada vez más. Volver a pensar todas nuestras asunciones e hipótesis nos forzó a disciplinarnos y a maximizar cada componente en la sala de impresión. Ello permitió que fluyera el trabajo más coherentemente.

*DW: ¿Cómo implicó a los empleados?*

CM: Los empleados en Thomson-Shore pueden influir en los estándares y en la forma en que se desarrolla su trabajo dentro de su área de conocimientos. Cuando uno está centrado exclusivamente en lo suyo, uno quiere que el trabajo esté diseñado para beneficiarte. Y eso produce caos. Antes de poner en marcha la implantación de la *TOC*, no podíamos nunca ponernos de acuerdo sin una larga y complicada discusión. Si queríamos hacer un cambio teníamos que reunir a 12 personas en una sala, para tratar de alcanzar un compromiso sobre todos los temas. Nunca podíamos satisfacer a todos. Cuando todo el mundo leyó *La Meta* pudieron entender que la base para todo lo que hacemos ya no es el pensamiento localizado. Así, por ejemplo, si un trabajo tiene que llevar más tiempo en la encuadernación, eso es correcto, si eso es más eficaz para las rotativas, donde hemos identificado el principal condicionante. Al final hemos conseguido la producción que necesitábamos.

*DW: Como financiero, ¿cuál fue su contribución concreta?*

CM: La *Teoría de las limitaciones* se basa en la premisa de romper las barreras del modelo de contabilidad de costes, y nosotros somos una empresa impulsada por ellos, como un gran número de empresas de fabricación. Todo está diseñado en la empresa según lo que señala el sistema de costes. Aquí es donde yo empecé a añadir valor, ayudando a desarrollar diferentes herramientas de medida que podíamos emplear en vez de las tradicionales herramientas de costes. Y esto es lo que yo creo que comenzó a impulsar un cambio real en la organización. Estamos todavía trabajando en el área de las ventas, pero hemos hecho progresos al alejarnos del método tradicional de hacer las estimaciones y costes de ventas.

*DW: ¿Cómo funciona eso?*

CM: El método de la contabilidad de costes crea departamentos, y distribuye entre ellos los gastos indirectos generales. La *TOC*, sin embargo, nos dice que somos una gran familia feliz, que tenemos gastos fijos y gastos variables. Los variables son los materiales, los fijos todos los demás. Y ponerse a perder todo el tiempo tratando de calcular cuánta electricidad, calefacción y aire acondicionado se gastan por metro cuadrado en la sala de impresión, cuánto en la encuadernación y la preparación de la impresión, y cuánto en las oficinas, no ayuda a gestionar el negocio.

*DM: Porque le distrae del objetivo principal.*

CM: Claro. Distrae de dar respuesta a las necesidades del cliente. Y de que el trabajo fluya en la forma oportuna. Cuando comenzamos a concentrarnos en el flujo de trabajo, esto es, a potenciar la capacidad de la sala de imprenta y a subordinar todo a esto, comenzamos a mejorar nuestra entrega a tiempo. El tema crítico es cómo medir el rendimiento de la organización. Empleamos dos métodos.

*DW ¿ Cuáles son ?*

CM: Eli Goldratt habla de desarrollar una herramienta de gestión de las limitaciones. A la nuestra la llamamos *TCP, Throughput Contribution per Press hour, contribución a la producción por hora de impresora*. Cuando el mercado no es una limitación, se selecciona a qué productos y a qué clientes hay que dedicarse basándose en este número. Así es como se crea el beneficio. Pero suponiendo, por supuesto, que la restricción no es el mercado.

*DW: ¿Y qué pasa cuando la limitación es el mercado?*

CM: En tal caso recurrimos a otra medida interna. La llamamos *CRH, Contribution margin per Resource Hour, margen de contribución por hora de recurso*. Tratamos de emplear sólo horas que representen un valor por el que el cliente pague. Tomamos el margen de contribución, es decir, las ventas menos los materiales, lo dividimos por las horas empleadas y llegamos a una medida relativa que tiene validez para toda la organización. Nos ha enseñado enormemente sobre todo lo que

hacemos aquí.

DW: *¿Porque confirma lo que ya sospechaba, o porque revelaba algo que no conocía antes?*

CM: Las dos cosas. Confirma que cierto tipo de clientes, cierto tipo de trabajos, son difíciles, y cuesta más la fabricación, esto lo indica claramente. Y entonces también comienza a mostrarnos cómo la tecnología afecta a nuestros márgenes. Quiero decir que tenemos ahora la mayoría de nuestros registros contables en ficheros PDF, y la diferencia de costes de trabajar con PDF o trabajar con lo que yo llamo «la vieja forma convencional» es increíble. Lo que ocurría es que estábamos forzados por el mercado a reducir nuestros precios en todos los productos, y entonces cualquier trabajo hecho por la forma antigua no era muy rentable. Bueno, en absoluto rentable. La gente esperaba la fijación de precios por PDF para los trabajos convencionales, y esto no funcionaba. Lo esencial: en un clima empresarial duro, en el que el mercado es la nueva limitación, y las ventas están disminuyendo, estamos realmente consiguiendo beneficios. Y de forma significativa.

DW: *¿Ayuda realmente que sea una empresa ESOP, propiedad de los empleados? ¿Hace esto que sea más fácil para los empleados hacer compatibles sus intereses con la meta de la empresa?*

CM: Depende del individuo. Aquél al que le falten 10 años para la jubilación está más interesado en el valor de las acciones. El que esté aquí desde hace 3 o 4 años, se fija en el incentivo individual. Así que realmente comenzamos a implantar primas e incentivos por equipo, en vez de individualmente. Ahora estamos trabajando en desconectar la relación entre la remuneración individual y la compensación por el rendimiento. Toda la compensación se basará en los equipos.

DW: *Dijo que tenían 300 empleados antes y ahora son 280. ¿Es culpa de un mal clima de negocios, o una ventaja de ser más eficaces?*

CM: Ambas cosas. El clima de los negocios no ha sido muy saludable. Pero al mismo tiempo algunos de los cambios que hemos hecho han liberado nuestra capacidad, y cuando la gente se fue no los sustituimos, lo que produjo un beneficio. No ha habido despidos. Sólo que no reemplazamos a todo el que se marchó. Y rotamos a los individuos.

DW: *¿La limitación está todavía en las impresoras?*

CM: Bueno, cambió a la encuadernación.

DW: *¿Y qué hay de las limitaciones del mercado?*

CM: Sí... Tenemos más capacidad de la que el mercado nos pide. Esto es un problema. Pienso que estamos preparados para hacer frente al mercado cuando vuelva a la situación anterior. Y para ello tenemos que hacer tres cosas: tenemos que cumplir los requisitos de velocidad y plazo de entrega. Tenemos que seguir siendo rentables para mantener el equipo, y ofrecer la calidad que los clientes esperan de nosotros. Y en tercer lugar, tenemos que contar con empleados que participen completamente, que quieran ir a trabajar cada día, y que entiendan por qué están aquí, y por qué están haciendo lo que están haciendo. La TOC nos ha ayudado a conseguir las tres cosas.

### **Entrevista con Eli Goldratt (continuación)**

DW: *Vuelvo a mi pregunta previa. ¿Qué pasa que la mayoría de los lectores de La Meta no se apresuran a poner en práctica la TOC?*

EG: La TOC se fundamenta en la constatación de que cada sistema o entorno complejo se basa en una simplicidad inherente, y la mejor forma de gestionar, controlar y mejorar el sistema es aprovechando su inherente simplicidad. Por ello las limitaciones son los puntos de apalancamiento, el fulcro. Y por qué los cinco puntos focales son tan poderosos. Lo que hemos de tener en mente es que este tipo de enfoque es un importante cambio de paradigma. Y las personas quieren hacer cualquier cosa antes que cambiar su paradigma.

A partir de mis observaciones, puedo decir que los lectores de *La Meta* se disponen a ponerla en práctica cuando se cumplen tres condiciones. La primera, existe una presión real para la mejora. Pero por sí solo esto no es suficiente. La segunda condición es que les parezca obvio que no hay solución en el marco del paradigma existente. En otras palabras, que ya han intentado todo. Y la tercera condición es que hay algo que les ayudó a dar el primer paso. Este «algo» puede ser un libro sobre «cómo hacerlo», como *Production: The TOC Way*, *Producción, la forma TOC*, un curso, un simulador o un consultor.



DW: *¿Puede llevarme a un caso en el que se den las tres condiciones?*

EG: Francamente, cuando las tres condiciones han cristalizado en mi mente es fácil detectarlas en cada caso. Es sólo cuestión de hacer las preguntas adecuadas y el esquema está claro. En realidad, no hay ni siquiera necesidad de formular preguntas orientadoras, sólo tiene que escucharse.

### **Entrevista con Stewart Witt, Mejora Continua**

Consultor

DW: *Creo que su iniciación en La Meta se produjo antes de ser consultor.*

SW: Correcto. Yo era el vicepresidente de Operaciones en aquella época de una pequeña empresa industrial, Ohmart/Vega Company, en Cincinnati, Ohio. Alguien me dejó el libro con la recomendación de que lo leyera. Lo leí, era muy divertido y tenía mucho sentido, e inmediatamente volví a colocarlo en la estantería.

DW: *He oído antes anécdotas como ésta.*

SW: En efecto. Todavía no estaba dispuesto. Esta empresa me contrató concretamente para mejorar sus operaciones y prepararles para el crecimiento y hacerla más eficaz, y todo eso. Hable al presidente de contratar una empresa consultora diciendo: «Yo puedo hacer esas cosas, pero conseguiremos que se haga mucho más rápidamente con alguna ayuda», y estuvo de acuerdo con ello. Así que contratamos a Grant Thornton, y vinieron. Cambiamos todo, racionalizamos todo. Dieron un vistazo al software que estábamos usando e hicieron otras recomendaciones. Les pagamos unos 120.000 dólares y en unos seis a ocho meses comenzamos a ver algunos resultados. Todos estaban muy contentos porque bajamos los plazos de producción de dos semanas a una semana. Eso era, de verdad, muy bueno. El problema es que las mismas mejoras se estaban produciendo en el marketing y las ventas. De modo que los pedidos aumentaron un 40% en el mismo periodo de tiempo, y cuando llegaron al taller, adiós las mejoras. La capacidad que había generado se había reducido a la mitad por todos esos pedidos extras y yo estaba en el mismo barco que antes de las mejoras.

DW: *¿Qué estaban fabricando?*

SW: Dispositivos nucleares de medida para la industria del petróleo. En esencia, es un sistema de medida sin contacto, como si fuera un contador Geiger.

DW: *Así que estaba Vd. otra vez en el mismo barco.*

SW: Sí. Gasté todo ese dinero durante ese tiempo. Hice todas las cosas que sabía hacer. Y no podía cambiar todas las cosas de nuevo. No podía sacar más ideas sobre el software. Ya había empleados los mejores consultores que conocía.

DW: *De acuerdo. Entonces, ¿qué hizo?*

SW: Me inscribí en el Instituto de Mecánica Porsche en California. Fué un momento de debilidad en mi vida. Hago carreras de coches como amateur, y hay un dicho que dice: «no cometiste un error cuando giraste el coche y saliste de la pista, lo que hiciste fue que al llegar a la curva perdiste la cabeza». Así es como yo lo consideraba: puede que no esté hecho para este trabajo, tiene que haber algo que no estoy teniendo en cuenta. No imaginaba qué podría ser.

DW: *¿Qué edad tenía?*

SW: Fue hace 10 años... tendría unos 30. El Instituto de Mecánica no fue una pérdida de tiempo. Todavía hago uso de lo que aprendí. Ahorro 600 dólares haciendo mis propias puestas a punto del coche. Pero antes de marcharme de la empresa, alguien me dijo: «Sabes, en San José hay una empresa de software que se creó para aplicar las reglas que establece *La Meta*, y además el Instituto Goldratt acaba de editar un kit de autoformación que podría interesarte». Así que fui a mi clase de mecánica, que es muy divertida. Después me detuve en San José, eché un vistazo al software, y terminé de estudiar el manual al volver a casa. Estaba tan excitado que el lunes por la mañana reuní a todos mis colaboradores y les dije: «Esto es lo que vamos a hacer. No tenemos nada que perder. Parece que es posible. Y parece muy sencillo. Intentémoslo». No quedaron muy convencidos. En realidad estaban bastante escépticos. Ya les había puesto a prueba bastantes veces. ¿Una cosa más, no?

DW: *¿Fue este su primer contacto con la TOC?*

SW: Sí. En resumen, nos llevó cerca de un mes trabajar con los materiales de formación, que venían

con una guía para el tutor y un manual para todos los participantes. Seguí la guía punto por punto; ellos trabajaron con el manual y al final dijeron: «Pienso que tiene razón, podemos hacerlo». Así que empezamos, y al cabo de dos semanas comenzamos a ver cómo algunas cosas mejoraban. Los tiempos de producción empezaron a disminuir, y a aumentar las entregas a tiempo. Al principio pensé que era cosa de suerte.

DW: *¿Qué le hizo cambiar de idea?*

SW: Bien, un mes más tarde llegó uno de los soldados y dijo: «Jefe, pienso que los números están equivocados. El tiempo de fabricación que he estado midiendo es de alrededor de un día y medio». Le dije: «¿Cómo puede ser eso?» Seguíamos despachando más pedidos. Había tenido que despedir a un obrero en el periodo, así que teníamos menos recursos. Y no habíamos comprado ningún nuevo equipo. Así que le dije: «Vale, muy bien, déjeme que lo compruebe, y le diré lo que haya encontrado».

DW: *¿Qué encontró al examinar las cifras?*

SW: Le dije a mi soldador: «¿Sabe? Tiene razón, los datos están equivocados. El plazo de producción es de menos de un día» Los mismos recursos, un 40% más de pedidos, una fracción del tiempo de producción. Tardamos dos meses en conseguir eso. Nos costó 500 dólares. La empresa tenía 100 años de vida y tuvo los dos mejores trimestres de toda su historia. Una división que estaba perdiendo un millón de dólares al mes, estaba ganando ahora un millón de dólares al mes. Si no lo hubiese visto con mis propios ojos no lo hubiese creído.

DW: *¿Cuál fue el condicionante que gestionó para conseguir esa gran diferencia?*

SW: En realidad actuamos en tres de ellos. Una tenía que ver con que estábamos enviando todo fuera para que se aplicase un recubrimiento protector en los tubos que cubrían los equipos de medida. Era una fase que se había añadido en algún momento por el departamento de Márketing, y que se había transformado en una limitación. Así que tuvimos encontrar uno o dos proveedores más para manejar la carga.

DW: *¿Había otras?*

SW: Una eran las sierras para cortar los tubos. Tuvimos que pasar parte del trabajo a otra máquina que estaba en un sitio sin hacer nada. Esta sierra funcionaba a la mitad de la velocidad de la otra sierra, y nadie quería usarla. Pero identificamos los materiales adecuados para que la sierra trabajase con ellos, lo que nos condujo a contar con suficiente capacidad como para eliminar la sierra como una limitación. La siguiente limitación era el departamento de Pintura, e hicimos allí un par de cosas. El este punto, la limitación pasó a la Ingeniería. Estábamos esperando que sacaran unos productos nuevos, y ahí es, más o menos donde quedamos.

DW: *¿Cree Vd. que la TOC es un proceso infinito? En otras palabras, ¿va a surgir siempre otra limitación que se puede encontrar y explotar?*

SW: Teóricamente puede continuar siempre. Pero por lo que he visto, ocurre en uno o dos ciclos dentro de una instalación, y entonces hay que eliminar la restricción en Producción. Luego puede pasar a, digamos, Ingeniería. Entonces se puede aplicar la *Cadena Crítica* al grupo de Ingeniería y eliminar la restricción, y la próxima restricción es generalmente el mercado, normalmente el mercado actual. A no ser que la empresa sea Coke o General Electric o algo parecido, probablemente no se tenga una posición dominante en el mercado. Así que se puede tener todavía espacio para crecer. Por último, hay una gran cantidad de casos donde, usando las mismas capacidades que generó al usar la *TOC*, uno puede intentar conseguir nuevos mercados en los que nunca pensó que podría competir. En este momento probablemente se esté haciendo todo lo que se puede hacer.

O tal vez haya que volver a la fabricación otra vez. Puede ser, sí, pero para entonces Vd. ya sabe definitivamente cómo tratar los problemas.

DW. *Muy bien. ¿Entonces Vd. cambió de empresa?*

SW: Sí. Estuve en Grant Thornton durante dos años y trabajé desarrollando otras destrezas *TOC*, aplicando lo que sabía a la puesta en marcha de un *ERP*, *Enterprise Resource Planning*, Planificación de los recursos de la empresa, en una fábrica en México, trabajando con Navistar International. Eso fue unos dos años. Viajé mucho a México, engordé unas 40 libras, no hice ejercicio. Pero fue algo

divertido. Luego volví a trabajar en una empresa consultora. Al cabo de un mes se me destinó a mi primer proyecto, relacionado con la *TOC*, en una instalación industrial en Clarksville, Tennessee, que hacía electrodos de grafito para el sector del acero. Era una fábrica grande, llevaba bastante tiempo funcionando,

y ya era la mejor fábrica de su clase en el mundo. Nos plantearon un reto diciendo: «Si Vd. es capaz de mejorar las cosas aquí, consideraremos aplicar sus métodos en todas partes».

*DW: ¿Fue una implantación a gran escala?*

*SW:* Muy grande. La fábrica parecía que ocupaba medio Tennessee, una empresa poco convencional en «el quinto pino». Formamos un pequeño equipo. Eramos yo y otra persona, y una media docena más de gente en el equipo, y recibimos exactamente la misma formación que yo había recibido la primera vez en Ohmart/Vega. Era exactamente el mismo concepto, exactamente las mismas ideas. Lo único diferente era el contexto. Teníamos sistemas de software que había que integrar, cinco sistemas diferentes que tenían todos los datos que necesitábamos. Identificamos la limitación e hicimos las cosas habituales, como asegurarnos de que había un colchón protector al frente, de que la gente de mantenimiento estaba dándole alta prioridad para que si surgiese alguna complicación pudiesen resolver el tema inmediatamente. Pusimos en marcha un control de calidad al principio para que no hubiese pérdida de tiempo procesando electrodos malos en este punto del proceso.

*DW: ¿Cuál fue el resultado?*

*SW:* Ni el menor cambio en los plazos de entrega. La empresa ya tenía un excelente récord en este tema, y cuando acabamos el trabajo, lo seguía manteniendo. Pero la única razón por la que podía entregar a tiempo antes era porque tenían más inventario del que realmente necesitaban. Atiborran las estanterías de electrodos, estaban por todas partes, así que no alteramos en absoluto su rendimiento en las entregas, continuaban entregándolas a tiempo en un 100%. Pero al final lo hacían con un 40% menos de inventario. Y estaban muy satisfechos porque esto básicamente les permitió liberar casi 20 millones de dólares que podían usar en otras cosas para gestionar el negocio. De acuerdo a estos resultados, el director general organizó una gran reunión y dijo que eso es lo que teníamos que hacer en todo el mundo. Trajimos a representantes de España, Brasil, y Sudáfrica a Clarksville para formar parte de un equipo para implantar el sistema en todo el mundo. Resultó un caso clásico de mejora muy importante y de un cliente muy satisfecho.

*DW: Entonces, ¿es esto lo que hace ahora? ¿Proyectos de consultoría en TOC?*

*SW:* Sí.

*DW: ¿Ofrece la TOC como una alternativa entre varias, o es su enfoque primario en la resolución de problemas?*

*SW:* Tal vez exista una tercera vía. Si se me invita a participar en alguna de las reuniones iniciales con un cliente, mi enfoque es diferente al de mis colegas. Ellos llegarán y dirán: «Tenemos esta línea de servicios, ¿cuál quiere?». Lo que yo hago es hacer preguntas como hace Jonah en *La Meta*. Esto me ayuda a decidir si es correcto. Básicamente, trato de ayudar a los clientes a que entiendan que si uno se enfrenta con los problemas fundamentales en vez de los síntomas, en los que mucha gente se concentra, casi se pueden prometer buenos resultados.

### **Entrevista con Eli Goldratt (continuación)**

*DW: ¿Cuáles son los límites de la TOC? ¿Puede ser aplicada a las organizaciones de servicio?*

*EG:* Sí, pero... Y en nuestro caso el «pero» es muy grande.

Pero empecemos con el «sí». Sí, cualquier sistema está basado en una inherente simplicidad, en este sentido no hay diferencia entre una organización de fabricación y cualquier otra organización, incluyendo las organizaciones de servicio. Sí, la manera de aprovecharse de la inherente simplicidad es la de seguir los *cinco pasos del enfoque* de *La Meta*, identificar la limitación, decidir cómo tratarla, etc.

El «pero» gira en torno al hecho de que podría no ser una trivialidad el ver cómo aplicar en detalle cada uno de esos cinco pasos, imaginarse el proceso en detalle. En *La Meta* yo introduje el concepto general a través de procedimientos detallados para la producción, y he probado que son

válidos. En *No es cuestión de suerte* he explicado el proceso de pensamiento necesario para desarrollar los procedimientos detallados para ejecutar cada uno de esos cinco pasos. Como ejemplo expuse cómo se utilizan los procedimientos detallados para las ventas en diferentes casos de organizaciones de fabricación. Como resultado, a las organizaciones de fabricación no se les ofrecen sólo el enfoque y los conceptos, sino también los procedimientos detallados. Los procedimientos detallados para ejecutar cada uno de estos cinco pasos no están disponibles en la mayoría de los diferentes tipos de organizaciones de servicio. De aquí que para aplicar la *TOC* en una organización de servicios tiene uno que partir de este hecho y desarrollar primero los procedimientos específicos. Esta es, naturalmente, una tarea mucho mayor.

DW: *Entonces, ¿por qué no escribe otro libro para las organizaciones de servicio?*

EG: Como sabe, empleamos el término «organización de servicio» para un amplio espectro de organizaciones de tipo completamente diferente. Las organizaciones se diferencian tanto entre sí como de las organizaciones manufactureras. Vd. no está hablando de otro libro, sino de una biblioteca.

DW: *¿Puede darme un ejemplo de una aplicación de la TOC en un sector de servicios? ¿Cualquier tipo de sector de servicios?*

EG: Comencemos con una que no diseña ni fabrica nada, y por eso se llama una organización de servicios. Sin embargo, trabaja con productos físicos, algo que se puede tocar. Un empresa de suministros para oficina.

DW: *¿ Un distribuidor de material oficina?*

EG: Correcto. Pero antes de que vaya a entrevistarles, déjeme destacar un punto. Todos los procedimientos *TOC* detallados para los aspectos logísticos de la distribución hace mucho tiempo que se han desarrollado y verificado en muchas empresas. Pero esta empresa en concreto todavía tiene que usar ampliamente los procesos mentales para desarrollar los procedimientos detallados que se necesitan para tener una posición adecuada en el mercado.

### **Entrevista con Patrick Hoefsmid, Suministros de Oficina**

Antiguo Director Gerente de TIM voor Kantoor, empresa holandesa centenaria de suministros de oficina

DW: *¿Cuál fue su primer contacto con La Meta?*

PH: Yo era uno de los propietarios de una imprenta. Una empresa bastante grande. Un par de cientos de empleados, 40 rotativas. Estaba asistiendo a un curso de alguien que me estaba explicando la diferencia entre el *Debe* y el *Haber*. Yo soy un ingeniero técnico, y necesitaba alguna explicación. Y estaba el profesor tan cansado de mí que me dio un libro, *La Meta*, diciéndome: «Aquí hay algo para Vd., porque en los otros libros no hay nada así». Lo leí con mucho placer. Pensé al final que había encontrado al fin a alguien que podía explicarme el significado de los negocios.

DW: *Parece que una gran parte del atractivo de La Meta es su accesibilidad.*

PH: Sí, *La Meta* no trata realmente en profundidad las dificultades financieras al gestionar una empresa. El realidad las hace totalmente irrelevantes. Así que para mí fue un gran mensaje el que yo pudiera ignorar a todos esos doctores en economía. Si ellos no podían explicarme lo que estaba pasando, olvidémoslos. Esta fue mi primera experiencia con la *Teoría de las limitaciones*. Entonces alguien me dejó un artículo que decía que Eli Goldratt estaba en Holanda para dictar un seminario. Fui allí. Eli nos dijo que acababa de aumentar el precio de 10.000 dólares a 20.000 porque de otro modo la alta dirección no asistiría a los cursos, o algo parecido. Así que le dije: «Prometo que vendré, incluso al precio antiguo». El me dijo que tenía para mí una mejor oferta. Si yo fuese a seguir el curso, podría hacerlo, y sólo tendría que pagarle si los resultados fuesen de tal magnitud, que el precio del curso fuese irrelevante.

DW: *Buen trato.*

PH: Sí, fue un trato perfecto. Así que volví a New Haven, a América donde él tenía un Instituto. Hice el curso, pero no tuve oportunidad de hacer nada con él. Un año más tarde fui a un curso de perfeccionamiento sobre Jonah, en España. Eli tenía muy buena memoria, así que cuando me vio dijo: «¿Ya ha pagado el curso?». Yo le dije: «No, no. No tenía ninguna razón para hacerlo». Así que me

invitó a una sesión privada. Alguien me previno sobre eso. El lunes por la mañana tuve una sesión privada con él en Rotterdam. Fue una mañana dura. Todo mi trabajo personal y todas las cosas que hice eran absolutamente irrelevantes para él. El tema era que yo estaba estudiando mi propia empresa y buscando un cuello de botella en la producción, cuando había un gran exceso de capacidad, y la limitación era obviamente el mercado. Pero para mi esto era salirse del tiesto... Nunca se me había ocurrido que la *Teoría de las limitaciones* podría también aplicarse fuera de las paredes de la empresa.

DW: *Esto es comprensible, ya que La Meta describe un problema de producción.*

PH: Sí. Así que yo era una de esas personas estúpidas que no podía ver todo el conjunto. Entonces Eli me explicó la idea global y la mejor forma de aplicarla. Lentamente, me forzó a pensar, a veces gritándome: «¡Piensa!». Fue una mañana dura. Esta historia la cuenta en *No es cuestión de suerte*, el caso de la envoltura de los caramelos. Al final ganamos algún dinero. En realidad, mucho dinero.

Luego descubrí que mi sobrino, que poseía el otro 50% de la empresa, no estaba trabajando mucho, y retiraba de la empresa más dinero del que habíamos acordado, así que decidimos dividir la empresa. Yo me ocupé de hacer la división, y él escogió la parte que quería. No me imaginaba que se llevaría el negocio de la impresión, que yo había estado gestionando, y que me dejaría el negocio del suministro de artículos de oficina, que había sido su jurisdicción.

DW: *¿Sabía Vd. algo sobre los suministros de oficina?*

PH. En absoluto. La empresa era bastante grande, la número cuatro o cinco en Holanda. Tenía enormes pérdidas. La competencia se endureció mucho, y sólo se centraba en el precio. Otras empresas estaban enviando de forma muy sutil folletos a todas las pequeñas empresas en Holanda con precios en la portada que yo no podía ofrecer como mayorista. Fue realmente duro. Todos nuestros mejores clientes se interesaron cada vez más rápidamente por los precios. Se decían: «¿Cómo es posible que paguemos el doble de los precios que figuran en este folleto?».

DW: *Parece una situación imposible,*

PH: Bien, fue realmente terrible. Teníamos unos cuatro o cinco mil clientes, y 20 vendedores. Lo único en lo que podíamos pensar era en bajar también los precios, y hacerlo sólo donde teníamos que hacerlo. No era una solución a largo plazo, pero era lo que todos estaban haciendo. Así que la forma convencional en que se llevaban el negocio de suministros para oficina pronto desapareció. Teníamos ofertas a la baja para los suministros de escritorio (lo nunca visto) con las que había que competir con tres o cuatro competidores. En el pasado, los pedidos de productos de oficina se pasaban a empresas locales con buen servicio. Ahora todo el mundo se centraba en el precio.

DW: *¿Entonces qué hizo ?*

PH: Empezamos a dibujar lo que Eli llama *el árbol de la realidad actual*. Y naturalmente esta vez no cometí el error de hacerlo sobre la empresa, sino que lo hice sobre la situación de los clientes. ¿Por qué se queja tanto este cliente del precio? Después de mucho pensar y muchas discusiones con mi personal de Ventas, la única conclusión a la que llegamos fue que el cliente creía que quejarse era que lo único podía hacer para que disminuyese el precio; que no se podía hacer nada sobre el enorme coste de los stocks y de almacenarlos, y el coste de llevar la mercancía a la persona adecuada. Bien, yo sabía qué clase de confusión pueden tener los clientes con todo eso. En la mayoría de los casos cuando abres los cajones en las oficinas hay más stock de lo que uno puede imaginar, y al mismo tiempo están buscando desesperadamente un producto concreto que tiene que serle llevado en coche en un cortísimo periodo de tiempo. En Rotterdam hemos bajado a tiempos de cuatro horas. No 24, 4 horas para la entrega, que es una locura para los suministros de oficina. Quiero decir que no estamos salvando vidas...

Esto es lo que ofrecimos a los clientes. Que nos haríamos cargo de todo ese lío de entregar en la oficina el equipo adecuado, los artículos adecuados y en el momento adecuado. Les ofrecimos muebles con suministros de oficina dentro. Nosotros seríamos los dueños de los muebles y de su contenido. Los suministros serían para un grupo de trabajo específico. Lo que retiraban se consideraba vendido, lo que quedaba seguía siendo nuestro. Volvíamos a llenar los armarios cada semana. Les facilitábamos el que nos controlasen. Y lo que era más importante, podíamos darles

datos específicos sobre cada departamento, explicando que ciertos artículos se consumirían rápidamente. Por ejemplo, el cliente podría necesitar un nuevo par de tijeras cada tres meses, pero no cada semana.

*DW: ¿Y descubrieron robos?*

PH: Bueno, yo no le llamaría robos, sino sobreconsumo. Pero era un robo, sí. Así que el responsable de los suministros de oficina tenía de pronto muchas armas mejores para perseguir a su personal deshonesto. Este responsable no está interesado en cuántos lápices usa uno. Todo el mundo sabe que la gente se lleva lápices a casa: se hace por despiste y no cuesta nada. Los cartuchos de poner para impresoras, este sí que es un mayor problema. Así que cuando el robo de estos cartuchos de tinta de inyección es muy elevado, les recomendamos comprar impresoras más grandes, que también podemos suministrar, para que sean diferentes de las impresoras que la gente tiene en sus casas. Y cosas así. Pero estos armarios fueron un grandísimo invento. Mientras nuestros clientes pagaban un 20 o un 25% más por los artículos concretos, el coste total de la entrega de suministros de oficina para sus empleados, bajaba un 50% porque no tenían ese lío interno de material descolocado o extraviado, exceso de stocks, y cosas como esta. Así que ya no se preocupaban demasiado por el precio original que les cargábamos. Cuando vendí mi empresa hace un par de años, la valoración de la misma llevó mucho tiempo porque los compradores no podían creer en nuestro valor añadido.

*DW: ¿Cuáles fueron las cifras?*

PH: Los márgenes brutos normales en el sector estaban muy por debajo del 20%. Por encima del 20% era sospechoso. Nosotros estábamos encima del 30%, que es una gran diferencia. Y no estábamos engañando a nadie. Estaban extremadamente satisfechos con nuestro servicio.

*DW: ¿Qué hizo para vender la idea a sus clientes?*

PH: Teníamos un departamento que tenía citas con los directores financieros, no con la persona que es normalmente responsable de la compra de los suministros de oficina. Esta persona se asustaba cuando íbamos con nuestra solución. Hicimos un cortometraje para mostrar la situación real de su oficina y como la gente pedía a gritos los suministros de oficina y cosas así, y lo bueno que sería si nosotros pudiésemos hacernos cargo de su stock y responsabilidad, y resolver ese problema. Y funcionó muy bien. Algo así como el 30% de las visitas de venta fueron un éxito. De nuevo, los precios que estábamos cargando por los suministros no eran un problema.

*DW: ¿Para nadie?*

PH: No exactamente. Todavía teníamos algunos clientes focalizados en el precio. No los espantamos. Simplemente les dimos unas condiciones completamente diferentes. Les dijimos que si el precio era lo que más les importaba, tenían que comprar grandes cantidades y no preocuparse por los tiempos de entrega «Vd. puede conseguir el precio más bajo posible, pero tiene que ponerse a la cola». Algo bueno para nosotros del sistema de los armarios es que teníamos información de nuestras necesidades de compra con una semana de antelación. Quiero decir, que lo que el cliente gastaba la semana anterior ya no lo llevaba el día que hacía las comprobaciones. Lo traía la semana siguiente. Así que raramente necesitaba tener stock. Mis proveedores podían hacer las entregas en un día, pero yo tenía una semana. Así que ahora podía empezar a comprar en función del precio. Y yo podía combinar mis pedidos con los de los mayores clientes que todavía querían hacer negocio en función del precio.

*DW: Tuvieron que ser un par de años muy satisfactorios cuando aplicó esta nueva forma de hacer negocios.*

PH: Pues sí, durante un par de años es realmente divertido, porque se está ganando una carrera. Naturalmente, al principio no hice grandes progresos. La empresa era la número 4 o 5 a nivel nacional. Tenía miedo de que las empresas mayores copiaran mi sistema de armarios.

*DW: ¿Lo hicieron?*

PH: Sí, un poco. Pero no captaron la idea. En realidad fue muy divertido. Estaban preparados para montar los muebles, pero el cliente tenía que comprar el mueble y su contenido. No quisieron aceptar el modelo de depósito, que es lo que hace que el sistema funcione. Para empezar, era algo muy diferente. En segundo lugar, no comprendieron mi sistema de volver a llenar los muebles para poder sobrevivir un par de semanas. Lo que ellos ofrecían era tan diferente que nosotros podíamos mostrar

al cliente que si compraban a los competidores, tenían que hacerlo ellos, tenían que asumir la responsabilidad. Mientras que en mi caso, cuando un cliente cambia una impresora, por ejemplo, y no me lo dice, me doy cuenta de que ya no está usando esos mismos cartuchos de tinta, y obro en consecuencia. Estos cartuchos son muy caros, ¿quiere asumir la responsabilidad? Esta es la principal diferencia de la consignación.

*DW: ¿Fue Vd. capaz mas tarde de descubrir nuevas limitaciones que abrieron la puerta a un nuevo crecimiento?*

PH: Fundamentalmente la limitación se producía dentro de la empresa. Aparecía una nueva restricción: ¿con qué rapidez podemos medir o instalar un nuevo mueble? Al principio sólo podíamos instalar 2 o 3 muebles al día. La gente siempre hacía cola esperando nuevos muebles. Teníamos listas de espera de tres meses. Así que pusimos una segunda persona para hacer el trabajo. No es que fuese una gran solución, pero controlábamos todo. No podíamos crecer al ritmo al que queríamos crecer. Esto era divertido en una carrera donde todo el mundo estaba obsesionado por el precio. Había otras empresas en esta situación. Por ejemplo, si vas a un restaurante de categoría, a los dueños no les preocupa que sus precios asusten al cliente, tienen reservas parara tres o cuatro meses, y se volverán arrogantes. Y nosotros estábamos en la misma situación. Fue genial. Y pensar que habíamos empezado con todos esos competidores, todos los problemas y 20 vendedores que estaban desanimados, que realmente no sabían qué hacer. Y aparecimos con esta solución realmente simple. Me sorprende que hasta la fecha nadie la haya copiado.

*DW: Si no hubiese hecho ese descubrimiento, ¿no hubiera aplicado las teorías de Goldratt?*

PH: En primer lugar, no hubiéramos sabido cómo atacar el problema. Ya que yo estaba trabajando en la imprenta y mi sobrino en la empresa de suministros de oficina, nunca creí que íbamos a cambiar los papeles. Y sin embargo, conocía la gran cantidad de dinero que estaban perdiendo. Y por entonces estaba convencido de que aplicando la *Teoría de las limitaciones* podría encontrar un modo de resolver el problema. Tardé unas tres o cuatro semanas en encontrar la solución y comprender lo que estaba pasando y cómo resolverlo. Sobreviví aquel mes. Me relajé y me dije: «OK, fuera pánico, fuera pánico, no nos apresuremos. Hasta que no tenga una idea revolucionaria no voy a hacer cambios». Simplemente me lo tomé con calma. Me senté para pensar y discutir con la gente para ver cómo resolver el problema hasta hacerlo. Y esta es una de las buenas cosas de la *Teoría de las limitaciones*. Ya sabemos de esos casos en el que de pronto se le ocurre a uno una idea rupturista.

*DW: Sólo tuvo que encontrarla.*

PH: Sí, y cada vez la mejoré más. Eli tarda unos cinco minutos en encontrar la restricción y cómo eliminarla. En la mayoría de los casos, yo puedo hacer lo mismo en un mes. Compárelo con simplemente hacer más de lo mismo. Con frecuencia cuento la divertida historia de dos tipos en un safari. Después de un par de días oyen al primer tigre y piensan, ¡fenomenal! Van a por los rifles y descubren que se han olvidado de las balas. Así que uno se desprende de sus aparejos y se pone sus zapatillas de deporte, y el otro se echa a reír. «¿Crees que vas a correr más que el tigre?». Y dice: «No necesito correr más que el tigre. Sólo tengo que correr más que tú».

#### **Entrevista con Eli Goldratt (continuación)**

*DW: ¿Puede darme otro ejemplo? ¿Una empresa de servicios que no gestione productos físicos?*

EG: Para demostrar la diferencia entre una empresa de servicios y otra, sugiero que entreviste a un banco y a un gabinete de asesores financieros. Y después a otro tipo de sector de servicios obviamente diferente, un hospital.

#### **Entrevista con Richard Putz, un Banco del Medioeste**

Antiguo Director General de Security Federal Bank

*DW: ¿Cómo concibió la idea de aplicar los principios descritos en La Meta al sector bancario?*

RP: Una noche volvía a Los Angeles en avión. Y me acordaba de mis días como consultor de Coopers & Lybrand, trabajando con gente que trataba temas de producción. Entonces fue mi primer contacto con *La Meta*. Y comencé a pensar que cuando te fijas en cómo opera un banco — por ejemplo, cómo se desarrolla el proceso de conceder préstamos — no es realmente diferente de la fabricación. ¿Por qué no podía emplear algo que funcionaba en la fabricación y aplicarlo a un banco? El proceso es el

mismo, sólo que le ponemos diferentes etiquetas. Así que empecé a probar.

DW: ¿ *Qué le pareció eso a sus colaboradores?*

RP: Al principio eran muy escépticos. Reuní a toda la gente que dependía directamente de mí en la sala del Consejo, nos sentamos, repartí copias de *La Meta* y les dije: «Muchachos, vamos a reunimos todos los viernes. Nos divertiremos, comeremos un buen bocado, pero vamos a discutir cómo traducir *La Meta* a términos bancarios. Miré a mi director financiero, que tenía cara de estar estreñado, y le dije: «Jim, ¿ocurre algo?» Dijo: «Sí». Yo le dije: «¿Qué?» Dijo: «No hay un índice al final del libro. ¿Cómo vamos a encontrar algo?» Yo dije: «Léalo, es una novela». Al final se volvió nuestro mayor abogado. Pero era totalmente escéptico.

DW: ¿ *Cómo abordó entonces el problema?*

RP: Tradicionalmente, el tema duro en la banca es cómo manejar todas las normas y reglamentaciones oficiales con las que se enfrenta. El banco está inmerso en reglamentaciones. Y si trata de gestionar con las medidas oficiales, el banco quebrará. Le planteas esto a los reguladores y se ríen. Hay una serie de cosas, algunas de las cuales se contradicen. Algunas fueron creadas cuando los legisladores las añadieron a la legislación bancaria porque les parecía bien, o encajaban en ese momento con una particular situación.

DW: ¿ *Se refiere a las normas que impiden a los bancos hacer ciertos negocios?*

RP: Correcto, así como las que obligan a cierta combinación de préstamos, o cómo introducirse en un mercado, ese tipo de cosas.

DW: ¿ *Mantenimiento de los ratios de activo, y todo eso?*

RP: Ha acertado. Nosotros adoptamos un enfoque ligeramente diferente. Decidimos identificar cuál era nuestra limitación real en el mercado. Usando la *TOC*, encontramos que tenía que ver con los niveles de servicio y cómo resolvíamos los problemas de nuestros clientes, no con los productos específicos que estábamos ofreciendo. Así que empezamos a poner a todo el banco a resolver problemas de nuestros clientes. Parte de la solución — lo que hizo desaparecer el conflicto — fue la creación de una banca personal para todo el mundo, no sólo para las personas pudientes. Los bancos por lo general piensan que no vale la pena perder tiempo con Vd. si sólo tiene 100.000 dólares, cuando se puede emplear el tiempo con alguien que tiene 10 millones. Descubrimos que el que tiene 100.000 dólares no va a hacer perder mucho tiempo al banco, no va con mucha frecuencia a él. Así que dejamos de preocuparnos por esto, y comenzamos a centrarnos en cómo mejorar las relaciones con nuestros clientes en toda nuestra organización. La gente terminó por venir a nuestro banco cada vez que tenían un problema financiero. Si no se lo podíamos resolver, podíamos por lo menos dirigirlos a algún otro banco, y podríamos aconsejarles bien porque no tendríamos que defender nuestros

intereses. Todo lo que les pedíamos es que nos dejaran manejar su *cash flow*. La mayoría de la gente nos cedió todo en este aspecto, más todos sus préstamos.

DW: ¿ *Tienen también un gran negocio con las hipotecas?*

RP: Correcto. Tenemos más de 300 bancos corresponsales en todo el país. National City y Bank of America nos venden hipotecas. Lo que descubrimos — también usando la *TOC*, y así es como ampliamos este negocio — es que la mayoría de la banca que tiene un préstamo con un banco, considera a ese banco como *su* banco. Así que cuando Freddie Mac, o Fannie Mae, o PNC o cualquier otro inversor tiene el préstamo queremos poseer el servicio de activos. Y fue más valioso para poder crear relaciones con los clientes que el préstamo en sí mismo.

Ahora es mucho más fácil, pero era normal que llevase mucho tiempo la aprobación de una hipoteca, a causa de todas las cosas que hay que tener en cuenta. De nuevo, satisfacer a los legisladores.

Estudiamos el tema y dijimos: «¿Cuál es el conflicto aquí?» Identificamos las *nubes del conflicto*, creamos un *árbol de la realidad* presente y descubrimos que sólo hay tres cosas que acaban por decidir si un préstamo tiene que salir adelante o no: si nos centramos en esa tres cosas, y dejamos las demás en espera, podemos acelerar las cosas. En realidad fuimos capaces de reducir a la mitad el tiempo de aprobación de una hipoteca. Ello nos hizo muy populares entre los agentes inmobiliarios y los intermediarios y los *brokers* de hipotecas, lo que nos trajo más negocio.



DW: ¿Qué efecto tuvo la TOC en las interacciones ordinarias del día a día de los clientes con los cajeros?

RP: La mayoría de los empleados de oficina nos dijeron que también querían aplicar la TOC. Bien, realmente, ¿qué necesitan hacer? Realmente no necesitan saber cómo desarrollar *árboles de la realidad futura*, porque su trabajo diario no se ve afectado por los *árboles de la realidad futura*. Pero el empleado tiene que resolver con frecuencia conflictos. Los cajeros representan la primera línea de defensa, especialmente en operaciones de préstamo y ahorro. La gente se acerca a ellos y dice: «Esto no funciona, esto no cuadra, nos están apretando», y son los empleados los que tienen que resolver el problema. Así que les enseñamos a hacer *nubes de conflicto*. Creamos unas hojas de trabajo para las *nubes de conflicto*, blocks de 50 hojas, 8,5 «x 11». En el dorso están escritas las instrucciones por si se olvidan de lo que tienen que hacer. Y el cajero podía rellenar la nube mientras estaba hablando con el cliente, trabajar con el problema, arrancar la hoja, y cubrir la siguiente. Esto se hace en todo el banco.

DW: Parece como si una de las principales conclusiones a las que llegó fue que la restricción percibida, el clima de las regulaciones, no era la restricción real.

RP: Correcto. Yo podría ir al despacho de mi ayudante y decir: «Jeff, tengo esta idea». Y él me señalaría el tablón de su pared en el que hay una pegatina que dice: «Si lo puedes imaginar, seguro que hay una regulación para ello».

DW: Y, sin embargo, en este entorno encontró forma de crecer.

RP: Hacemos cosas que no se habían visto nunca en el sector bancario. Ahora los reguladores nos visitan con más frecuencia que a otros bancos, porque los otros bancos les llaman y les dicen de nosotros: «Deben estar haciendo algo ilegal, tienen que vigilarlos».

### **Entrevista con David Harrison, Servicios Administrativos**

Fundador de Positive Solutions, Newcastle, Reino Unido

DW: Hábleme sobre Soluciones Positivas.

DH: Ofrecemos servicios de gestión y administración a asesores financieros independientes. En este momento tenemos 755 personas de ese colectivo que confían en nosotros para ayudarles en cosas como cumplimiento de las normas de los servicios financieros, cobro de comisiones, y temas así. Esta es la empresa que creamos, un 60% de la cual la hemos vendido recientemente al grupo Aegon, una de las mayores aseguradoras del mundo.

DW: ¿Cómo hizo Vd. uso de La Meta?

DH: De dos modos. Primero y principal, usamos el enfoque en cinco pasos casi de forma instintiva ahora, por lo que tratamos de identificar la limitación a cualquier problema antes de hacer cualquier otra cosa. Esto ha resultado ser mi mantra, si quiere: antes de seguir adelante, identifiquemos la limitación.

Más allá de esto, una gran parte de lo que hacemos es contratar nuevos asesores financieros independientes. Queremos que se unan a nuestra organización, y a la gente que utilizamos para reclutarlos les llamamos «nuestros consultores de negocio». Oded Cohen, de Goldratt de Gran Bretaña, nos ayudó a poner en marcha el proceso para esto. Dividió el proceso en fases muy discretas, y nos ayudó a programar un software que nos ayuda a averiguar si nuestros consultores de negocio están teniendo éxito o no. En algún momento puede haber unas 150 a 200 personas con las que están teniendo conversaciones para incorporarse a Positive Solutions. Les hacemos que consideren a cada una de esas personas como un proyecto. Esto agilizaba el proceso y también hace que nuestros asesores de negocio piensen de un modo más lógico.

DW: ¿Qué distingue la Teoría de las limitaciones de otras técnicas de management que ha contemplado?

DH: Yo creo que puede ser fácilmente aplicado en un proceso simple. Como he dicho, lo que yo empleo más es el *enfoque de los cinco pasos*. Una gran parte de los problemas que tienen las empresas es que les falta enfoque. Creo que si la gente tuviese que definir a Positive Solutions sería que es una organización muy enfocada (centrada). No tratamos de hacer de todo para todo el mundo.

Seleccionamos las que sabemos que serán las áreas de mayor beneficio para nosotros en un momento

determinado. Hemos estado trabajando con el mismo problema durante cinco años.

DW: *¿Y cuál era?*

DH: Una capacidad de reclutar a la gente adecuada a un ritmo que encajase con nuestro plan de negocio. Cuanta más gente tengamos, más rentables seremos. Muchas empresas pararían a los 300 asesores, o algo parecido. Y ellos dirían que el condicionante ya no es contratar gente, que lo que deberíamos hacer es mejorar

la productividad de esa gente, o tratar de conseguir unas mejores condiciones de los creadores de productos financieros. Pero nosotros mantenemos el enfoque en que siempre que la gente que se contrate dé beneficio, ¿por qué dejar de incorporar más? ¿Sólo porque no es nada fácil? Tampoco es realmente más difícil. Sólo es estar otro día en la oficina. Pero podemos dejar de trabajar nuestros productos financieros limitándonos simplemente a los asesores que tengamos. Por eso no vamos más allá.

DW: *¿Ese es su enfoque?*

DH: Ése es nuestro enfoque. Una vez que hemos identificado la limitación, la trabajamos, la sacamos el máximo partido. Por ello hemos sido fácilmente una de las mejores máquinas de reclutamiento en este sector. Enfocamos el reclutamiento de forma muy diferente a la de todos nuestros competidores. Nuestros competidores harán publicidad, tratarán de adquirir empresas, por ejemplo, antes que el enfoque que tenemos de reclutar a los asesores uno por uno. Nuestra tasa de crecimiento puede parecer al principio muy lenta. Pero como nuestros asesores han sido reclutados de forma correcta, no perdemos muchos de ellos. Esta es la belleza de la *TOO*. cuando se profundiza de verdad en la identificación de las limitaciones, se empiezan a entender estas cosas.

DW: *¿Ha pensado cuál puede ser la próxima limitación?*

DH: Naturalmente, en los momentos actuales existe todavía un mercado para que se nos incorporen más asesores financieros independientes. En Gran Bretaña hay unos 25.000 y nosotros tenemos menos de 1.000. Ahora bien, la calidad de algunos de estos 25.000, y el hecho de que no se nos va a incorporar cualquiera significa hasta cierto punto que el esfuerzo que se necesita para aumentar la capacidad no compensaría la energía que pusiésemos en cualquier otro tema. Es este punto, decimos: «Acabamos de cambiar nuestro plan. ¿Cuál es la limitación en nuestro nuevo plan?» Claramente es retener el dinero de los clientes. En la actualidad lo que hacemos es presentar los clientes a una variedad de asesores de servicios financieros. El dinero va a esta gente y ellos nos dan una parte en forma de comisiones o honorarios. El

próximo paso es, para los clientes, que nos den el dinero, y para nosotros dar algo de él a los gestores de fondos y las compañías de seguros de vida. Así que una vez que alcancemos un cierto tamaño, la restricción empieza a moverse. Tenemos una marca, y los ingresos necesarios para dar a conocer esta marca, de modo que no habrá que hacer mucho esfuerzo para que la gente venga a trabajar con nosotros. En este punto, cambia la limitación.

### **Entrevista con el Dr. Antoine van Gelder**

Un Hospital Sudafricano, Universidad de Pretoria

DW: *¿Vd. no es un típico discípulo de Eli Goldratt, no?*

AV: Yo soy un profesor universitario con una ocupación doble, jefe del departamento de Medicina Interna de la Universidad de Pretoria, y jefe del departamento de Medicina Interna del Hospital Académico de Pretoria. En 1992 recibí una invitación para asistir a uno de los cursos de Eli Goldratt en Pretoria. No dirigido por él, sino por una filial del Instituto Goldratt. En ese momento no sabía nada de la *Teoría de las limitaciones* y no había leído *La Meta*. Fui más que nada por curiosidad.

DW: *¿Por qué? ¿Qué clase de ayuda estaba buscando?*

AV: Digámoslo de este modo. Estaba literalmente sentado en mi despacho, con la cabeza entre las manos, muy frustrado, con pilas de papeles a mi alrededor, despachando la correspondencia. Abrí una carta, vi que era otra invitación a un curso, la tiré, y al tirarla a la papelera me llamó la atención el precio de aquel curso en concreto. Era equivalente en Sudáfrica a 18.000 dólares. Me sorprendió. Pensé que si un curso costaba esa cantidad merecería la pena asistir. Era un curso de dos semanas sobre gestión de la producción; el curso estaba dirigido a la Facultad de Ingeniería. Había llegado a la

Facultad de Medicina por error. El curso era gratis para los profesores universitarios. Así que, a causa de mi profunda frustración con algunos de los temas de gestión que tenía en mi departamento, y como tenía algún tiempo libre la semana siguiente, telefoneé. Pensaba ir sólo la primera semana, porque era el tiempo que tenía disponible. Se me dijo que tenía que asistir a las dos semanas completas. Yo dije: «Bueno, veremos».

DW: ¿Pero fue?

AV: Fui la primera semana. El curso se daba en referencia a un entorno de producción y su lógica. Uno no encuentra mucho en esta lógica, *los árboles de la realidad*, y cosas así, en *La Meta*. Pero sí en *No es cuestión de suerte*, que fue publicado más tarde. Pero la lógica me impactó porque era un hombre frustrado que estaba dirigiendo un departamento de medicina y no había sido preparado para ello. No tenía idea de los temas de gestión. De pronto vi que ahí había una forma potencial de analizar mi departamento.

DW: ¿Cuáles eran los paralelismos?

AV: Mi departamento era un caos, un caos total. Las cosas iban y venían, sin saber qué era qué, en gran medida como en la fábrica que es el escenario de *La Meta*. Durante el curso se mencionó *La Meta*. Lo compré, lo leí en una noche, y me dije a mi mismo, éste es mi entorno. Un sistema caótico no tiene que ser necesariamente una fábrica. Puede ser un hospital con gente que entra y sale. Podía ser un departamento con muchas *prima donnas*, los médicos, que necesitaban ser dirigidos. El paralelismo me impactó.

Ahora puedo contestar a su pregunta con un poco más de precisión. Cuando uno entra en la *Teoría de las limitaciones*, la primera cosa que se ve es un sistema en el que las relaciones de causa y efecto están ocultas. En otras palabras, es caótico. Las cosas suceden, no se tiene control sobre ellas. De pronto, sin embargo, resulta un sistema que puede ser analizado en términos de ciertos puntos clave, *los puntos de apalancamiento*. Y uno aprende que tratar esos puntos claves, en vez de proceder a la extinción de un fuego sintomático, es la forma de controlar esos sistemas. Recuerde, esto fue a principios de los 90, antes de que planteamientos como la *teoría de los sistemas* surgieran a la luz, y se convirtieran en una moda. Aunque la *Teoría de las limitaciones* no habla de la teoría de sistemas, ya estaba ofreciendo un enfoque mediante el cual un sistema complejo podría ser manejado en términos de unos pocos puntos de apalancamiento.

DW: ¿Consiguió algo asistiendo a las dos semanas del curso?

AV: Sí. Entonces volví al hospital. Hay dos cosas que quiero subrayar. La primera es que yo sufrí un cambio mental. En lugar de pensar que las cosas eran demasiado complicadas, complejas, y no gestionables, vi entonces que si podía analizar el sistema correctamente, sería manejable. Fue el primer cambio importante que tuve, y las personas a las que le enseñé esto tuvieron después el mismo cambio. ¡Hay un camino, encuéntralo!

En segundo lugar, nuestra clínica para enfermos externos, como la mayoría de las clínicas para pacientes externos en esa época, en todas partes del mundo, estaba plagada de ineficiencias y largas listas de espera. Cuanto más luchábamos contra estas ineficiencias, y cuanto más dinero metíamos en el sistema, parecía que aumentaban más las listas de espera. Este es el problema que tiene el sistema nacional de salud de Gran Bretaña en la actualidad. Pero en mi departamento me parecía que la atención a los pacientes por los médicos podría ser visto en realidad como una línea de producción, justo como en *La Meta*. Los tiempos eran diferentes, y obviamente los hombres no son máquinas. Esto lo reconocía, pero pude ver el paralelismo.

DW: ¿Cómo hizo frente al problema?

AV: Nos sentamos la gerente de la clínica y yo y le hablé de los principios que se emplean en *La Meta*. Entre los dos, haciendo ella la mayor parte del trabajo, identificamos nuestra limitación. Nos dimos cuenta de que perdíamos una enorme cantidad de capacidad si los médicos o los pacientes no acudían a las citas programadas. Este tiempo perdido no era recuperable. Así que creamos una lista de entrada, que llamábamos «el amortiguador del paciente». Un día o dos antes de las citas programadas, telefoneábamos a los pacientes, y nos asegurábamos de que vendrían a la clínica. Si no, buscaríamos pacientes que los sustituyeran. El resultado fue una menor pérdida de capacidad. Nuestra lista de

espera en aquella época era de unos 8 a 9 meses, que es frecuente para este tipo de listas de espera. En realidad, en Gran Bretaña en la actualidad algunas de estas listas de espera son de más de un año. En unos seis meses, conseguimos que nuestra lista de espera fuese de menos de cuatro meses, que era aproximadamente la mitad de la de los otros hospitales en Sudáfrica.

DW: *¿El suyo es un hospital público?*

AV: Sí, formamos parte del sistema sanitario estatal. En otras palabras, sin ánimo de lucro. Los pacientes pagan sólo una pequeña cantidad por los servicios. Más tarde, después de que empecé a usar los servicios de consultoría del Instituto Goldratt en Sudáfrica, visitamos un gran hospital privado con 600 camas, un hospital «buque insignia» con neurocirugía, y todos los equipos de alta tecnología. El tema era la falta de capacidad de las salas de operación. El efecto colateral era que los cirujanos dejaban el hospital para ir a otros hospitales privados. Era una situación seria. Descubrimos que en lugar de centrarse en mejores particulares, haciendo que mi pequeño departamento fuese el primero, la pregunta real que se estaba haciendo la gente era ¿cómo podemos conseguir el principal objetivo del hospital, que es conseguir más pacientes? El concepto es simple, pero llevó unos dos meses de reuniones con el equipo. Cada persona desarrolló entonces un plan de acción para conseguir que mayor número de pacientes se movieran por el sistema con más eficacia. En un periodo de un año, este hospital pasó de una pérdida de un 20% en su presupuesto a empezar a mostrar beneficios.

DW: *¿Así que Vd. se ha hecho un consultor en Goldratt?*

AV: Sí. Presenté los resultados de nuestro hospital de pacientes externos en uno de los simposios de Goldratt a principios de los 90. Fue el primer informe de una implantación médica de la *Teoría de las limitaciones*. Eli Goldratt estuvo allí para escuchar mi presentación, y después me invitó a unirme al Instituto Goldratt como un académico asociado. Estaba en la Universidad, pero implicado en las implantaciones de esta empresa. Hice algo de trabajo en la minería, ¡nada que ver con la medicina! Era la pura *Teoría de las limitaciones*, sacada del libro. Me permitió desarrollar mis propias destrezas.

DW: *¿Qué hace un médico asesorando a empresas mineras?*

A: Es interesante que diga eso. Yo soy médico, no cirujano. En otras palabras, alguien que piensa, no que hace. Digo esto en broma, pero para un médico todo es diagnóstico. Y todo el proceso de diagnosis, ya sea un paciente o una organización, consiste en la aplicación del método científico. De modo que es casi natural que un asesor de una empresa minera, en términos de diagnosticar lo que está mal y qué hacer entonces, pueda ser un médico. En realidad, algunos de los materiales formativos del Instituto Goldratt se refieren al modelo médico. Este pregunta a los consultores en formación: ¿Cómo enfoca un médico el problema? Les da un paralelo de cómo diagnosticar los problemas en las organizaciones.

DW: *Esto es interesante, Eli ha dicho que su ambición predominante en la vida es enseñar al mundo a pensar.*

AV: Correcto. Y nada de lo que he hecho en los 14 años pasados desde que lo conozco me hace pensar que se trata de una broma. La *Teoría de las limitaciones* trata de los procesos de pensamiento, es un subconjunto de la lógica. En otras palabras, el método científico.

DW: *¿Le ha hecho algo de esto a Vd. un mejor profesor o médico?*

AV: Totalmente, totalmente. Ya le he dicho que diagnosticar una empresa es como diagnosticar a un paciente. Pero un médico aprende a diagnosticar viendo a otros médicos. No se enseña como una ciencia. Los procesos de diagnóstico se enseñan, pero lo que podría llamarse la filosofía de la diagnosis no se enseña como en la *Teoría de las limitaciones*. El enfoque tradicional es: mira cómo lo hago yo. El enfoque que hemos seguido desde entonces es: veamos cómo funciona el método científico, veamos si se puede aplicar a este paciente. La mayoría de los estudiantes asumen esto muy bien.

### **Entrevista con Eli Goldratt (continuación)**

DW: *Y eso es todo.*

EG: Por favor, una entrevista más. La joya de la corona, por lo menos en mi opinión, es el empleo de la TOC en la enseñanza. Sí,

en guarderías y escuelas primarias. ¿No está de acuerdo que no es necesario esperar a que seamos adultos para aprender a introducir eficazmente el sentido común en nuestro entorno?

### **Entrevista con Kathy Suerken, Directora General TOC for Education**

Una entidad no lucrativa dedicada a enseñar los procesos de pensamiento TOC a los escolares

DW: *Vd. es una profesora de enseñanza media, no un gerente de una fábrica. ¿Cómo encaja La Meta con el trabajo que hace con los chicos?*

KS: Bien, comenzamos hace casi 15 años. Yo era una especie de nueva maestra en una escuela media, pero había sido durante un tiempo una voluntaria de los padres de alumnos. Dirigía un programa voluntario de matemáticas para los chicos y mi marido me asesoraba sobre cómo gestionarlo. El programa fue un éxito, tuvimos un 100% de participación. Le pregunté: «Bien, ¿qué hago ahora? ¿Ir a una escuela diferente?». Él dijo: «Kathy, tendrás que buscar otra meta». Seis meses después me dijo: «Hay un libro que tienes que leer, lo estamos haciendo circular por toda la oficina, y todos lo recomiendan». Este fue mi primer contacto con *La Meta*. A los seis meses, escribí una carta a Eli Goldratt que empezaba así: «Querido Dr. Goldratt, si Vd., fuese a la oficina de Frank Fuller, director de la escuela media Ruckle, encontraría un ejemplar de *La Meta* ...y tendríamos una charla». Luego seguí contando cómo estaba usando las ideas y conceptos para dirigir el proyecto.

DW: *¿Le respondió Eli?*

KS: A los 4 días, con un ejemplar de su nuevo libro revisado. Y luego, una semana o así más tarde, contacté con Bob Fox, que era en esa época presidente del Instituto Goldratt, y me ofrecieron con una beca a la Escuela Jonah. Así que asistí al curso. Más tarde seguí un programa para instructores para ser un formador de los procesos Jonah. Entonces volví y dicté un curso piloto para los chicos. Al final del año mis chicos estaban empleando los procesos de pensamiento que aprendieron con brillantez. Fueron los alumnos

más socráticos y profesores de otros chicos que jamás había visto. Tuve el absoluto convencimiento de que este funcionaba con los chicos, y me lanzó al papel que tengo ahora.

DW: *¿Era un curso sobre la TOC o un curso que usaba los métodos TOC para enseñar otros contenidos?*

KS: Era una clase sobre las culturas del mundo, básicamente una clase sobre perspectivas, con las que están alineadas. Usamos métodos derivados de la *TOC* para progresar en el currículo. Más adelante dicté un curso sobre destrezas críticas de pensamiento que era pura *TOC*. En este curso enseñaba el análisis de causa y efectos como una destreza. Empleábamos conceptos como la *nube del conflicto* para analizar los problemas en situaciones reales de la vida.

DW: *¿Qué prueba tiene de que los muchachos estaban absorbiendo los conceptos?*

KS: He aquí un ejemplo. Un día leí a los estudiantes el capítulo de *La Meta* sobre la excursión, y les entregué una hoja de evaluación. Les pregunté: «¿En qué medida es esto relevante en la vida real? ¿Cuál es el enlace más débil?». Cosas así. Quería saber si lo habían captado. Por la noche estudié sus respuestas y vi que la mitad lo estaban captando y la otra mitad no. Así que al día siguiente les pregunté de nuevo: «¿Qué es lo que determina la fuerza de la cadena?». Le pregunté a un chico — digamos que su nombre era Mike — que yo sabía que se había esforzado. Empezó a divagar. No lo había entendido. Y yo no sabía qué preguntar a Mike para obtener una respuesta. Así que miré a los otros estudiantes. Sabía que si le preguntaba a John, por ejemplo, que conocía la respuesta, se la diría a Mike, y no era eso lo que yo quería. Así que dije: «Que nadie dé a Mike la respuesta. Lo que se puede hacer es hacer preguntas a Mike para ayudarlo a pensar en la respuesta». Entonces uno de los otros estudiantes levantó la mano: ¿Recuerdas cuando estábamos haciendo la nube «enseñar deprisa, enseñar despacio»? «¿El problema de conseguir que todos comprendan, pero que los más rápidos no se aburran?». Entonces fue cuando vi lo que estaba sucediendo. Cuando los otros estudiantes comenzaron a hacer preguntas a Mike para sacarle una respuesta, pude ver que todos se implicaron. Fue un maravilloso ejemplo de aprendizaje cooperativo. Porque todos tenían que pensar. Incluso si alguien ya sabía la respuesta, estaban pensando intensamente cómo conducir a otros a la respuesta.

DW: *¿Cómo introduce los conceptos de la TOC en escuelas donde no se había enseñado nunca antes?*

KS: Generalmente empezamos enseñando la *TOC* como un proceso genérico, después nos imaginamos cómo aplicarlo a un currículo específico. Al principio era más fácil introducir la aplicación del comportamiento a través de los asesores de la escuela. Parecía ser la forma más obvia.

DW: *¿Cómo emplean los asesores la TOC?*

KS: Digamos que al chico con un problema de comportamiento se le lleva a la oficina de orientación. El asesor, que ha sido formado en la *TOC*, utilizará herramientas como *la rama negativa y positiva*: «¿Qué ha hecho Vd.? ¿Por qué se le envió a la oficina?». Entonces estudian las causas y consecuencias del comportamiento, y cómo tiene consecuencias negativas para el estudiante. El estudiante dirá: «Si hago esto, tendré problemas, seré castigado sin salir, me llamarán al despacho del director, llamarán a mis padres». Esta rama del árbol de causas y efectos es casi predecible. Entonces el asesor pregunta: «Muy bien, y ¿qué pasaría si no hiciese esas cosas?». Entonces el estudiante escribe en la otra rama, la positiva. Entonces el asesor pregunta: «Muy bien, ¿qué prefiere? Es cosa suya».

Una de las primeras profesoras que estaban empleando esto en California trabajaba con estudiantes con riesgo de fallar tanto académicamente como desde el punto de vista del comportamiento. Ella estaba enseñando el proceso directamente, como una destreza. Y había enseñado a sus alumnos a hacer ramas de causas y efectos. Un muchacho dijo: «Voy a robar un coche, a dar una vuelta». Ella se puso a ayudarlo porque era incapaz de empezar una rama. Le dijo: «¿Qué te ocurre?» Y él contestó: «Es la primera vez que he tenido que pensar en algo futuro». Al final el chico tuvo que ir a ver al profesor de conducción y conseguir alguna información, acabar la rama, lo que está bien. Se enteró de lo que sucedería si le cogiese la policía, porque realmente no lo sabía. ¿Cómo se cuantifican los resultados de algo así?

DW: *¿Ha desarrollado desde entonces otras aplicaciones?*

KS: Sí, y están interconectadas. Porque el comportamiento cambia las actitudes. O mejor diría que las actitudes impactan el comportamiento. Si un estudiante puede tomar una decisión más responsable, y consigue un impacto favorable, cambia su actitud hacia el profesor y lo que está haciendo en la escuela. Esto tiene que tener algún impacto en su formación. Pero, adicionalmente, hemos trabajado realmente estos dos últimos años en ofrecer el proceso de aprendizaje de la *TOC* en el contenido del cubículo. O, tal vez es mejor decir, cómo enseñar los contenidos empleados el proceso *TOC*. Porque los profesores no quieren interrumpir las clases para enseñar una destreza para vivir. Tienen que enseñar el cubículo.

DW: *Tengo entendido que ha enseñado la TOC a jóvenes en las prisiones.*

KS: Fui a una cárcel de delincuentes juveniles en California hace unos cinco años. Hablé a un nuevo grupo de delincuentes juveniles. Era su primer día. Eran todos miembros de bandas. Más tarde, el profesor que me invitó me dijo que había estado muy preocupado porque era mujer, y la mayoría de ellos habían sufrido malos tratos de sus madres. Tenía miedo de que me arrinconasen e hiciesen alguna barbaridad. Aparecí con un vestido de lunares, de Niceville, Florida, y parecía la persona que los había metido en la cárcel. Estoy seguro que no daba la impresión de tener mucha empatía. Pero intenté conseguir que me dijese qué esperaban de la vida. Dijeron cosas como: «Lo que queremos es salir de aquí, señora». Yo dije: «¿Y creen Vds. que eso es suficiente para librarlos de volver aquí?». Por último, un joven me dijo: «Yo quiero una vida mejor para mis hijos». Eran hombres negros e hispanos entre los 16 y los 19 años. Miré al joven y dije: «Lo siento, no entiendo. ¿Qué quiere decir? ¿Tiene hijos?». Contestó: «Sí, tengo un niño de dos años y un bebé».

De todos modos, escribí en la vieja y desvencijada pizarra: «Una vida mejor». Dije, «Bien, ¿qué es lo que les impide tener una vida mejor?». Ellos dijeron: «Gente envidiosa». Insistí y dije de nuevo: «Lo siento, no entiendo lo que quieren decir con "envidiosa"». Porque yo me decía a mí misma, y no en broma: «¿Quién puede tener celos de ellos, si están en la cárcel?». Y entonces dijeron: «Oh, pero si vuelves y tratas de salir de la banda, ellos estarán resentidos, ellos no quieren que dejes la banda, tú no puedes dejarla».

También mencionaron como un obstáculo los prejuicios. Y mientras hacía la lista de los obstáculos, estaba pensando «Me estoy volviendo loca». No había nada que pudiera pensar que pudiese superar

los obstáculos con los que se enfrentaban esos muchachos. Pero no necesité preocuparme de ello. Porque ellos tenían la respuesta. Leyeron la lista de la pizarra y añadieron aún más obstáculos como «mi pasado», «las críticas», y en un momento me dijeron algo brillante: «Yo. Yo mismo. Tengo que cambiar. Ya».

Más tarde recibí cartas de algunos de esos muchachos. Uno de ellos dijo: «Antes de asistir a esa charla, aunque ya tenía 21 años, me costaba trabajo adivinar mi futuro. Pero Vd. me dio esperanza». Ahora le pregunto, ¿le di alguna esperanza? No. Salió de él. Pero él escribió: «Me dio la esperanza de que puedo conseguirlo si sigo esos pasos». Esta última parte es muy importante. No es *wishful thinking*, no es creer que es cierto lo que se desea. Es darle a alguien un proceso que puede emplear, así que cuando la persona que le está dando los aplausos y ánimos no está allí, tienen lo que les enseña el porqué de las cosas, y no solo el *know-how* para seguir adelante.

DW: ¿Tiene la TOC alguna relevancia para chicos que no tienen que superar unos obstáculos tan grandes?

KS: Absolutamente. A lo que ayuda es a comprender el sentido de las cosas. Muchas veces, incluso en sociedades opulentas, los estudiantes se motivan sólo porque sus padres quieren que tengan éxito. Pero el aprendizaje no tiene sentido para ellos. No les parece relevante. Lo hacen sólo porque tienen todos los factores del entorno adecuado. ¿Qué podríamos liberar de estos chicos si pudiésemos presentarle información de manera que pudieran obtener sus propias respuestas en lugar de ofrecerle respuestas que se limitan a memorizar? Se trata de liberar el potencial de la gente. He creído muchas veces como profesor que el comportamiento destructivo procede tanto de los más capacitados como de los menos capacitados, ¡porque los que logran mucho se aburren! En la TOC tenemos un modo de diferenciar la instrucción en un proceso de aprendizaje. Para integrarlos a todos en la práctica.

DW: ¿Cuál es su meta para «TOC for Education»?

KS: Veo a estudiantes reforzados, estudiantes capacitados, y la auténtica alegría del descubrimiento a lo largo de toda la vida. Todos esos tópicos a los que aspiramos, los veo prácticamente conseguidos. Así como que la gente es más amable con los demás. Lo veo como el lenguaje auténtico del civismo. Una vez tuve que dar una charla un grupo de profesores sobre la TOC. Participaron algunos de mis estudiantes. Y después los estudiantes decían: «Señora Suerken, ¿qué va a pasar? Si es tan efectivo, no quedará un problema». Pensé, ¡esto no va a pasar nunca! Pero es la forma en que ellos lo veían. Me gustaría que pudiese asistir a nuestra conferencia en Serbia en mayo. Vamos a ir a Tailandia este mes invitados por una organización, la Girl's Brigade, como las Girl Scouts. Tenemos a alguien en Singapur que lo está aplicando en el Consejo de Deportes, para aplicaciones deportivas. Estamos en Malasia. Mi nuevo director en los Estados Unidos va a poner en marcha una escuela privada el próximo otoño, y está escribiendo todos los planes de estudio basándose en la TOC. Realmente, pienso que estamos tocando la punta de un iceberg.

## NOTA AL LECTOR

Hace siete años Alex Rogo fue nombrado vicepresidente ejecutivo de un grupo de empresas. Era un joven director de fábrica de UniCo, en lucha por mantener abierta su fábrica al tiempo que trataba de salvar su frágil matrimonio con Julie. Un oportuno encuentro con Jonah, antiguo profesor de sus tiempos de universitario, le indujo a romper con su forma convencional de pensar y a iniciar el aprendizaje de los *Instrumentos de Pensamiento para la Gestión*. La transición de Alex desde su crisis profesional a la implantación de la *Teoría de las limitaciones* (Theory of Constraints, TOC) de Eli Goldratt, tanto en su carrera profesional como en su vida privada, se relata en el best-seller internacional LA META.

El Instituto Goldratt le invita a conocer más sobre la *Teoría de las limitaciones*, los Instrumentos de TOC para la Gestión y sus aplicaciones en:

- Orientación de la empresa en el mercado.
- Soluciones a la medida en Márketing y Ventas.
- Producción y logística.
- Distribución.
- Gestión de proyectos.

- Habilidades de gestión.

Y, además, el Programa Jonah.

Si desea recibir más información sobre TOC y cómo aplicarlo a su empresa, cumplimente los datos siguientes y envíenos esta página por correo o fax.

Nombre .....

Empresa.....

Dirección .....

Ciudad.....D. P .....

Teléfono ( ).....Fax ( ).....

Actividad de la empresa.....

N.º de empleados.....

**A. GOLDRATT INSTITUTE IBÉRICA**

Puerto de los Leones, 1

28220 Majadahonda, Madrid

Teléfono (91) 639 49 55

Fax(91) 639 41 23

## OTROS LIBROS DE ELIYAHU M. GOLDRATT

No es cuestión de suerte Goldratt, E.M.

Eliyahu Goldratt en este libro sigue lo que ya había empezado con La Meta. Igual que en aquel libro, Alex Rogo como protagonista de la obra sigue su particular estilo de pensar y nos enseña los instrumentos de pensamiento para la gestión. Este libro se desarrolló en forma de novela a un ritmo trepidante absorbiendo al lector. **1995, Rústica, 15 x 21,5 cm. Págs. 254. ISBN: 84-7978-200-5**

El síndrome del pajar Goldratt, E.M.

"No podemos evitar darnos cuenta de que la diferencia entre dato e información no reside en el contenido de un conjunto de caracteres dado. Más bien reside en su relación con la decisión requerida. Si no sabemos con antelación qué tipo de decisión vamos a tomar, si no sabemos qué vamos a necesitar exactamente, entonces todo dato podría llegar a considerarse como información en algún momento. ¿Resulta extraño que resulte tan difícil distinguir entre una base de datos y un sistema de información?... (Eli Goldratt, del capítulo I). **1994, Rústica, 15 x 21,5 cm. Páginas 234. ISBN: 84-7978-129-7**

**Necesario, pero no suficiente. Una novela empresarial sobre la teoría de las limitaciones Goldratt, Eliyahu M.**

Los proveedores de software para ordenadores, especialmente los que se especializan en solucionar las necesidades de procesamiento de datos de las organizaciones, son ejemplos cardinales de la volatilidad de las empresas. En los noventa fuimos testigos de su crecimiento desde pequeñas empresas hasta gigantes de miles de millones de dólares. No es de extrañar que atrajeran a los inversionistas. En 1998 a esas compañías les fue fácil reunir tanto dinero como desearon. Por ahora, los fondos de inversión se han secado. Por qué? Y, lo que es más importante: Existirá algún modo de revertir esta tendencia?. Este libro contiene la respuesta.

2001, Rústica, 15 x 21,5 cm. Páginas 272. ISBN: 84-7978-487-3

**Cadena crítica. Una novela empresarial sobre la gestión de proyectos Goldratt, Eliyahu M.**

Cadena Crítica es una cautivante novela de negocios con un ritmo rápido. Esta novela hace por la gestión de proyectos lo mismo que las demás novelas de Goldratt han hecho por el marketing y la producción. Si leyó La Meta, No es cuestión de Suerte y Necesario pero no suficiente, querrá leer Cadena Crítica, porque ya conoce como los libros de Goldratt pueden influir en el cambio y la forma de pensar en los negocios. Si no los ha leído, este libro le introducirá a los procesos de pensamiento de Goldratt y le hará comprender por qué la revista FORTUNE le llama "gurú" de la industria y BUSINESS WEEK le define como "genio".

2001, Rústica, 15 x 21,5 cm. Páginas 304. ISBN: 84-7978-484-9