



LA META

Un proceso de mejora continua

ELIYAHU M. GOLDRATT

Jeff Cox



ESPA
PDF

La Meta es una novela de administración escrita por Eliyahu M. Goldratt, un consultor de negocios cuya Teoría de las limitaciones ha servido como modelo para la administración de sistemas y negocios. Fue publicada originalmente en 1984, y desde entonces ha sido revisada y republicada cada 10 años aproximadamente: una vez en 1994 y otra en 2004. Éste libro es usado en cursos universitarios y en el mundo empresarial como caso de estudio en administración de operaciones, con un enfoque hacia

la Teoría de las limitaciones, cuellos de botella, y como resolverlos.

Como otros trabajos de Goldratt, La Meta está escrita como literatura de ficción. El personaje principal es Alex Rogo, que administra una planta de producción en lo que todo siempre está retrasado y la situación se ve oscura. Al principio del libro, Bill Peach, un ejecutivo de la compañía, le dice a Alex que su planta tiene tres meses para que sus operaciones sean exitosas y rentables. Su amigo lejano Jonah, que representa al mismo Goldratt, le ayuda a resolver los problemas

de su compañía a través de una serie de llamadas telefónicas y reuniones cortas. Un segundo arco de la historia, describe la vida marital de Alex.



Eliyahu M. Goldratt & Jeff
Cox

La meta

**Un proceso de mejora
continua**

ePub r1.0

Título original: *The Goal*

Eliyahu M. Goldratt & Jeff Cox, 1984

Traducción: Nicholas Gibler

Editor digital: Titivillus

ePub base r1.2

más libros en espapdf.com

INTRODUCCIÓN A LA EDICIÓN NORTEAMERICANA REVISADA (2004)

La Meta trata de la ciencia y la educación. Creo que se ha abusado mucho de estas dos palabras, al grado de que su significado original se ha perdido en la bruma misteriosa del excesivo respeto. La Ciencia, para mí, y para la gran mayoría de los científicos respetables, no tiene que ver con los secretos de la naturaleza, ni siquiera con

las verdades. La Ciencia es, simplemente, el método que utilizamos para postular una serie mínima de hipótesis que puedan explicar, mediante una derivación directa y lógica, la existencia de muchos fenómenos de la naturaleza.

La Ley de la Conservación de la Energía, en física, no es una verdad. Es simplemente una hipótesis válida para explicar una cantidad tremenda de fenómenos naturales. Tal hipótesis nunca puede comprobarse, ya que, aún el número infinito de fenómenos que podrían explicarse por medio de esta hipótesis, no comprobaría su aplicación universal. Por otro lado, bastará sólo un

fenómeno que no pueda ser explicado por la hipótesis, para comprobar su invalidez. Sin embargo, este hecho no disminuye el valor abstracto de la hipótesis; simplemente hace resaltar la necesidad, o incluso la existencia, de otra hipótesis más válida. Tal es el caso de la hipótesis de la conservación de energía, que fue reemplazada por la teoría más global y más válida de Einstein sobre la conservación de la energía y la masa. No obstante, la hipótesis de Einstein tampoco es «una verdad» en la misma medida en que la anterior no era «una verdad».

De alguna manera hemos restringido la connotación de la palabra «ciencia» a

una colección muy selectiva, por cierto, de fenómenos naturales. Hablamos de ciencia cuando trabajamos con la física, la química o la biología. También deberíamos reconocer que hay muchos fenómenos más en la naturaleza, que no caen bajo estas categorías. Por ejemplo, los fenómenos que observamos en las organizaciones, particularmente las industriales. Si estos fenómenos no son fenómenos de la naturaleza, entonces ¿qué son? ¿Habremos de colocar lo que vemos en las organizaciones, en el campo de la ficción, en vez de en la realidad?

El presente libro pretende mostrar que podemos postular un número muy

reducido de hipótesis para explicar un espectro muy amplio de fenómenos industriales. El lector será quien juzgue si en la derivación de las hipótesis, de este libro, sobre los fenómenos que a diario observamos en nuestras plantas, existe lógica o no, y que esto no es otra cosa que sentido común. A propósito, el sentido común no es tan común, y el más alto elogio que podamos hacer de una cadena de conclusiones lógicas; es llamarla «sentido común». Si hacemos esto, habremos sacado a la ciencia de su torre de marfil académica y la habremos colocado donde debe estar: al alcance de cada uno de nosotros, aplicable a lo que vemos a nuestro alrededor.

Lo que he tratado de demostrar con este libro es que no se necesita tener un poder mental excepcional para construir una nueva ciencia o para ampliar una ya existente. Lo que se necesita es sólo el valor para enfrentarse a las inconsistencias y evitar huir de ellas, simplemente porque así «le hemos hecho siempre». Me atreví a intercalar en la trama del libro una lucha de la vida familiar, asumiendo que se trata de algo bastante común para cualquier gerente que, en cierta medida, está obsesionado con su trabajo. No hice esto con el único fin de que el libro fuera más popular, sino para resaltar el hecho de que tenemos la tendencia a descalificar

muchos fenómenos de la naturaleza como inaplicables en lo que a ciencia se refiere.

También he tratado de mostrar, en este libro, el significado de la educación. Yo creo sinceramente que la única forma de aprender, es a través de nuestro proceso deductivo. La presentación de conclusiones finales no es una forma de lograr el aprendizaje. Cuando mucho, será una manera de entrenar. Es por esto, qué he tratado de dar el mensaje contenido en este libro, a la manera Socrática. Jonah, a pesar de sus conocimientos sobre las soluciones, provocó que Alex las derivara por sí mismo, al plantearle interrogantes (¿?)

en lugar de exclamaciones (¡!). Yo creo, que debido a este método, usted —el lector— deducirá las respuestas mucho antes que Alex Rogo. Si encuentra que el libro es divertido, quizá coincidirá conmigo en que esta es la manera de educar, así es como deberíamos tratar de escribir todos los libros de texto. Nuestros libros de texto no deben presentarnos una serie de resultados finales, sino más bien, una trama que permita al lector adentrarse por cuenta propia en el proceso deductivo. Si logro, a través de este libro, cambiar un poco su percepción de la ciencia y de la educación, habré encontrado mi verdadera recompensa.

INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA EDICIÓN (1984)

La Meta habla de los nuevos principios generales para la manufactura. Habla de gente que pretende entender qué hace girar a su mundo, con el fin de mejorarlo. Quienes, al ir pensando lógica y consistentemente sobre sus problemas, logran determinar las relaciones de «causa y efecto» entre sus acciones y sus resultados, logrando, en este proceso, deducir algunos principios básicos que utilizan para salvar su

fábrica y convertirla en una planta de éxito.

En la ciencia, no veo más que la comprensión de cómo es el mundo y por qué. En un momento dado, nuestro conocimiento científico es simplemente la modernización actual de nuestro entendimiento. Yo no creo en las verdades absolutas. Le temo a tales creencias porque obstaculizan la búsqueda de una mejor comprensión. Cuando creemos tener las respuestas finales, cesa el progreso, la ciencia y la mejor comprensión. Sin embargo, no se busca entender al mundo, simplemente por entenderlo. Yo creo que se debe perseguir el conocimiento, para mejorar

nuestro mundo —para que la vida sea más fructífera y tenga sentido.

Hay varias razones que me hicieron escoger la forma de novela para explicar mi manera de entender la manufactura —cómo funciona (realidad) y por qué funciona así—. Primero, quiero hacer que estos principios sean más fáciles de entender, y mostrar cómo pueden traer orden al caos que tantas veces existe en nuestras plantas. En segundo lugar, deseo demostrar el poder de este entendimiento y los beneficios que puede generar. Los resultados obtenidos no son fantasía; han sido y siguen siendo logrados en plantas de verdad. El mundo occidental no tiene

por que convertirse en una potencia manufacturera de segunda o de tercera. Si tan sólo entendemos y ponemos los principios correctos en práctica, podremos competir contra cualquiera. Ojalá que el lector vea la validez y lo valioso de estos principios para otras organizaciones, como bancos, hospitales, compañías de seguros, e incluso nuestras familias. Quizá exista el mismo potencial de crecimiento y mejoramiento en todas las organizaciones.

Finalmente, y más importante, quería demostrar que todos podemos ser científicos sobresalientes. Yo creo que, el secreto de un buen científico no está

en el poder de su mente. Todos tenemos suficiente poder mental. Simplemente necesitamos mirar a la realidad y pensar con lógica y precisión sobre lo que vemos. El ingrediente clave es tener el valor para enfrentarse a las inconsistencias de lo que vemos y deducimos, y la forma en que se hacen las cosas. Este reto a las hipótesis básicas es esencial para abrir brechas y lograr avances. Casi todos los que han trabajado en una planta se sienten a disgusto con los sistemas de control contable y la «eficiencia» medida en términos de costos. Sin embargo, muy pocos han cuestionado a esta «vaca sagrada» directamente. El avance en el

entendimiento exige que cuestionemos las hipótesis básicas acerca de cómo es el mundo y por qué. Si podemos mejor entender a nuestro mundo y los principios que lo gobiernan, sospecho que mejoraríamos nuestra forma de vivir.

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

EL AUTOR

Los siete años de lucha de Eli Goldratt para hacer pasar a la manufactura de arte a ciencia, están comenzando a dar frutos. La fama de Eli como «puntillero» de «vacas sagradas» comenzó en 1979, con el lanzamiento de su sistema computarizado de programación de producción [pequeño OPT (siglas en inglés de su sistema Optimized Production Technology)] desbaratando el mito de que la programación finita no funcionaba.

Después, cuando empezó a atacar a

la Contabilidad de Costos como «enemigo número uno de la productividad» debió haber generado gran resistencia. Sin embargo, sucede lo contrario, Eli recibió una calurosa acogida, tanto entre la gente de manufactura como entre los contadores. Ahora, muchas compañías están dejando atrás los sistemas de medición de la eficiencia y cuestionando otros de los usos de la Contabilidad de Costos para tomar sus decisiones. Hoy por hoy, el proceso de mejora continua (Gran OPT) de Eli, está siendo reconocido cada vez más como un poderoso avance viable que va más allá del enfoque de JIT [siglas en inglés del sistema just-in-time,

Justo-a-Tiempo] de los japoneses.

Resultaría lógico que un hombre que ha sido calificado de poco convencional aunque, al mismo tiempo, lleno de sentido común, disfrazara un libro de texto sobre, manufactura como *La Meta*, de novela o, como algunos han dicho, de historia de amor. Tampoco es extraño que el libro se haya convertido en *bestseller* en las Salas de Consejo, Universidades y en las propias fábricas. Sin embargo, jamás se pensó que *La Meta* sería leída con avidez por las esposas. Tampoco se llegó a pensar que los lectores de una docena de países habrían de asegurar que el libro había sido escrito como descripción de sus

fábricas y sus familias.

El último libro de Eli, titulado *La Carrera*, amplía los conceptos presentados aquí. También es un libro distinto. Los conceptos de *La Carrera* pueden entenderse mediante una revisión rápida de sus ilustraciones gráficas y pueden aplicarse mediante una lectura cuidadosa y reflexionada de los textos que las acompañan.

Eli, uno de los fundadores de la empresa Creative Output, dedica ahora sus esfuerzos a la creación del Instituto Abraham Y. Goldratt para desarrollar y difundir más rápidamente las soluciones a los problemas que arrastra la industria en Occidente.

1

Entró por el portón hoy, en la mañana a las 7:30, y alcanzó a verlo desde el otro lado del estacionamiento: el Mercedes rojo. Está estacionado junto a la planta, cerca de las oficinas; y está en mi sitio. ¿Quién más haría esto, sino Bill Peach? ¡No importa que el estacionamiento esté casi vacío a esta hora! ¡No importa que haya lugares marcados para «Visitantes»! No, Bill tiene que estacionarse justamente en el lugar marcado con mi puesto. A Bill le gustan

estas sutilezas. Está bien que sea el Vicepresidente de la División, y yo sólo sea un gerente de planta. Supongo que puede estacionar su maldito Mercedes donde le venga en gana.

Detengo mi Buick junto al Mercedes (en el espacio marcado «Contralor»). Una mirada a la placa del carro me confirma que tiene que ser el auto de Bill, porque dice: «NÚMERO 1» y, como todos sabemos, ése es el término correcto, ya que Bill siempre se preocupa por el N.º 1. Tiene puesta la mira en el puesto de Director General; pero yo también. Lástima que ahora quizá nunca se me presente la oportunidad.

En fin, camino hacia la puerta de mi oficina. La adrenalina comienza a fluir. Pienso: «¿Qué estará haciendo Bill por aquí, a estas horas de la mañana?». Pierdo las esperanzas de adelantar en lo que pensaba realizar esta mañana. Normalmente, llego temprano para dedicarme a mis papeles, antes de que comience el trajín del día, y poder terminar los pendientes de ayer. Temprano se logra mucho, antes de que comiencen a sonar los teléfonos; antes de que se inicien las juntas del día. Pero hoy, no se va a poder.

—¡Sr. Rogo! —Alguien me llama.

Me detengo y cuatro personas salen de una de las puertas de la fábrica. Veo

a Dempsey, supervisor de turno; a Martínez, delegado sindical; a uno de los obreros y al jefe del centro de maquinado, que se llama Ray, y todos están hablando al mismo tiempo. Dempsey me está diciendo que tenemos un problema. Martínez grita que va a haber una huelga. El obrero está hablando de maltrato. Ray dice a voz en cuello que no puede terminar un trabajo porque no tenemos todas las partes. De repente, me encuentro en el centro de todo esto. Los miro, me miran, y ¡ni siquiera he tomado una taza de café todavía!

Cuando finalmente logro que todos se calmen lo suficiente como para

preguntarles qué diablos está pasando, me entero de que el Sr. Peach llegó hace como una hora, entró a mi planta y exigió ver el estado de la Orden N.º 41427.

Como cosa del destino, nadie sabía nada de la Orden 41427, y Peach los tenía a todos corriendo por todos lados buscando pistas. Resultó que se trataba de un pedido bastante grande, y también, bastante demorado. ¿Qué más hay de nuevo? Todo en esta planta está demorado. Basado en mis observaciones, yo diría que la planta maneja un sistema de 4 prioridades para las órdenes: «Urgente», «Muy Urgente», «Urgentísima», y «¡Hágala YA!».

Sencillamente no nos damos abasto.

En cuanto Peach se da cuenta de que la Orden 41427 está muy lejos de poder embarcarse, comienza a hacerle al expeditador, corriendo por todos lados, gritándole órdenes a Dempsey. Finalmente, se determina que casi todas las piezas necesarias están listas y esperando; pero falta una parte de un subensamble que todavía está en proceso de fabricación. Si no tienen esta parte, no pueden terminar el trabajo, y mucho menos, embarcar el pedido.

Se dan cuenta que las piezas del subensamble que faltan están apiladas junto a una de las máquinas de control numérico, donde esperan su turno para

entrar a producción. Al dirigirnos a ese departamento, encontramos que los operadores no han preparado sus máquinas para recibir las partes, sino que están ocupados en otro trabajo de prioridad «¡Hágalo YA!», que alguien les impuso para algún otro producto.

A Peach no le importa el otro producto, por mucha prioridad «¡Hágalo YA!» que tenga. Lo único que le interesa es que salga la Orden 41427. Da órdenes a Dempsey de que indique al jefe de maquinado Ray, que le diga al mecánico, que se olvide del pedido anterior y se prepare para fabricar la pieza que falta para la Orden 41427. Al oír esto, el mecánico mira de Ray, a

Dempsey, y finalmente, a Peach. Lanza sus herramientas al piso y exclama que todos están locos. Él y su ayudante acaban de pasar hora y media preparando la máquina para procesar la otra pieza que tanto le urgía a todo mundo. Ahora, quieren que olviden todo aquello, y vuelvan a preparar la máquina para procesar otra pieza. ¡Que se vayan todos al diablo! Así que Peach, con su diplomacia característica, hace caso omiso del Supervisor y del Encargado, y se dirige al mecánico para decirle que si no hace lo que se le ordena, queda despedido. Sigue la discusión y el mecánico amenaza con abandonar su lado. Llego el delegado sindical. Todo

mundo está muy enojado. Nadie trabaja, y ahora, tengo a cuatro personas furiosas frente a mí y una fábrica ociosa... en esta feliz mañana.

—¿Dónde está Peach ahora? —pregunto.

—Está en tu oficina —dice Dempsey.

—Bueno ¿quieres ir a decirle que entraré a hablar con él en unos minutos? —pregunto. Dempsey, agradecido, se apresura hacia las puertas de la oficina. Yo me vuelvo a Martínez y al ayudante, y descubro que él es el mecánico. Les informo que, por lo que a mí corresponde, no habrá despidos ni suspensiones; que todo el asunto ha sido

un mal entendido. Martínez no queda conforme al principio, y suena como si quisiera una disculpa de Peach. ¡Que ni piense que me voy a meter en ese lío! También sé que Martínez no puede ordenar un paro por cuenta propia. De modo que si el sindicato desea levantar un acta, perfecto. Con gusto hablaré con Mike O'Donnell, Secretario Local, más tarde y arreglamos las cosas. Sabiendo que no hay más que hacer, hasta no ver a O'Donnell, Martínez acepta finalmente, regresar a la planta con su ayudante.

—Pues, a trabajar —le digo a Ray.

—Sí pero... este... ¿en qué debemos trabajar? —pregunta Ray—. ¿En lo que ya tenemos preparado o en lo que quiere

Peach?

—Saca lo que quiere Peach —le digo.

—Bueno, pero vamos a desperdiciar el tiempo que utilizamos en preparar la máquina —dice Ray.

—¡Pues que se desperdicie! —le digo—. Ray, ni siquiera sé cuál es la situación; pero para que Bill este aquí, debe tratarse de una emergencia. ¿No te parece?

—Claro, claro —dice Ray—. Sólo quiero saber qué debo hacer.

—Esta bien. Yo sé que te metieron en este lío —le digo, tratando de hacerlo sentir mejor—. Preparemos la máquina lo más pronto posible y comencemos a

sacar esas piezas.

—¡Hecho! —dice Ray.

Adentro, me encuentro a Dempsey que ya va de regreso a la planta. Acaba de salir de mi oficina y parece tener prisa por salir de allí. Menea la cabeza y, en voz baja, me dice:

—Buena suerte.

La puerta de mi oficina está de par en par. Entro y allí está él. Bill Peach está sentado detrás de mi escritorio. Es fornido, macizo, su cabello acerado y abundante, y tiene un par de ojos que van con el color de su pelo. Pongo mi portafolio en el piso y sus ojos se fijan en mí con una mirada que dice: Te la estás jugando, Rogo.

—Muy bien, Bill, ¿qué está pasando? —pregunto.

Me dice:

—Tenemos cosas de qué hablar. Siéntate.

Le digo:

—Me gustaría complacerte, pero tú estás en mi lugar.

Tal vez no debí decir eso.

—¿Quieres saber por qué estoy aquí, eh? —me dice—. Estoy aquí para salvarte el asqueroso pellejo.

Le digo:

—A juzgar por la recepción que me acaban de dar, diría que estás aquí para echarme a perder las relaciones laborales.

Me mira directamente y me dice:

—Si no puedes lograr que empiecen a pasar cosas en esta planta, no vas a tener que preocuparte de las broncas laborales; porque no vas a tener que preocuparte por esta planta. Es más, quizá ni siquiera tengas que preocuparte por este empleo, Rogo.

—Bueno, espera, cálmate —le digo—. Hablemos del asunto. ¿Cuál es el problema con este pedido?

En primer lugar, Bill me explica que anoche, como a las 10:00, recibió una llamada telefónica, del buen Bucky Burnside, presidente de UniCo, uno de nuestros mejores clientes. Parece que Bucky estaba rabiando porque su pedido

(el de la orden 41427) llevaba siete semanas de retraso. Durante casi una hora, estuvo regañando a Peach y arrastrándolo por la calle de la amargura. Aparentemente, Bucky se había metido en camisa de once varas para darnos el pedido, cuando todos le habían insistido que se lo diera a uno de nuestros competidores. Acababa de cenar con varios de sus clientes y todos lo estuvieron acosando con quejas de que sus pedidos estaban demorados —lo cual, por cierto, era culpa nuestra—. Así que Bucky estaba enfadado (y probablemente un poco ebrio). Peach pudo apaciguarlo, pero sólo con la promesa de encargarse del asunto

personalmente, y de garantizarle que su pedido sería embarcado al día siguiente, sin importar las montañas que hubiera que mover.

Trato de decirle a Bill que, sí, efectivamente habíamos cometido un error al dejar que esta orden se nos escapara, pero que yo personalmente me dedicaría a remediarlo, pero ¿realmente había sido necesario que se presentara él esta mañana a perturbar toda mi planta?

Así que, ¿dónde estabas anoche cuando traté de hablarte a tu casa? En estas circunstancias, no podía contestarle que también tengo vida personal. No podía decirle que las dos

primeras veces que sonó el teléfono, lo dejé sonar, porque estaba discutiendo acaloradamente con mi mujer sobre — tenía que ser— la escasa atención que le dedico. La tercera vez que sonó, no lo contesté, porque estábamos en plena reconciliación mi esposa y yo.

Decidí decirle a Peach que, simplemente, había llegado tarde a casa. Él ya no insistió por ese lado. En lugar de eso, me pregunta que cómo es que no sé qué está sucediendo dentro de mi propia planta. Que ya está cansado de oír quejas sobre los retrasos. ¿Por qué no puedo mantenerme al corriente?

—Pues una cosa sí la sé —le dije—. Y es que después de la segunda ronda de

despidos a la que nos obligaste hace tres meses, junto con la orden de reducir gastos en un 20%, es un milagro que cualquier cosa salga a tiempo.

—Al —me dice en voz baja—. Tú encárgate de producir las piezas. ¿Me oyes?

—Entonces, ¡dame la gente que necesito! —le digo.

—Tienes toda la gente que necesitas, ¡por Dios! Revisa tus eficiencias. ¡Tienes mucho campo donde mejorar, Al! —me dice—. No me vengas con lloriqueos de que no tienes suficiente personal hasta que no me demuestres que puedes utilizar, eficazmente, el que ya tienes.

Estoy a punto de contestarle, cuando levanta su mano para callarme. Se pone de pie y cierra la puerta.

—¡Carajo! —Pienso.

Se vuelve a mirarme y me dice:

—Siéntate.

Todo este tiempo yo he estado de pie. Tomo una de las sillas de visita frente al escritorio. Peach regresa al sillón detrás del escritorio.

—Mira Al, es una pérdida de tiempo seguir discutiendo sobre esto. Tu último reporte de operaciones pinta la historia con claridad —dice Peach.

Le digo:

—Muy bien, tienes razón. El problema es surtir el pedido de

Bumside...

Con eso Peach revienta:

—¡No, hombre! El problema no es el pedido de Bumside. Ese pedido es sólo un síntoma del problema que tienes aquí. ¿Tú crees que me vendría hasta acá solamente para sacar un pedido atrasado? ¿Tú crees que no tengo otras cosas que hacer? Vine para incendiarles el trasero a ti y a tu gente. No se trata de un asunto de servicio a la clientela. Tu planta está perdiendo dinero.

Permanece en silencio unos instantes, como para que el peso de sus palabras penetre. Entonces, ¡tras!, da un manotazo al escritorio y me señala con el dedo.

—Y si no puedes lograr sacar los pedidos —continúa—, entonces yo vendré a enseñarte cómo se hace y si aún así, no lo puedes hacer, entonces, no me sirves tú, *ni* me sirve esta planta.

—Oye, espera un momento, Bill...

—¡Carajo!, no tengo un momento —vocifera—. Ya no tengo tiempo para excusas. Y no necesito explicaciones. ¡Necesito eficiencia, necesito embarques, necesito ingresos!

—Sí, estoy consciente de todo eso, Bill.

—Pero lo que quizá no sepas es que esta división está sufriendo las mayores pérdidas de toda su historia. Hemos caído en un pozo tan profundo que quizá

nunca salgamos, y tu planta es el ancla que nos está hundiendo.

Ya me sentía exhausto. Con voz cansada le pregunté:

—Bien, ¿qué quieres de mí? Llevo aquí seis meses. Admito que las cosas han empeorando, en lugar de mejorar, desde que llegué. Pero estoy haciendo lo mejor que puedo.

—Si quieres la última palabra, Al, aquí la tienes: Tienes tres meses para presentar resultados con esta planta —me dice Peach.

—¿Y qué tal si no se pueden lograr en ese plazo? —le pregunto.

—Entonces recurriré al Comité Administrativo con la recomendación de

cerrar la planta —contesta.

Me quedo sentado sin palabras. Lo que acabo de oír es definitivamente peor que todo lo que había esperado oír esta mañana. Y, sin embargo, no es en realidad tan sorprendente. Miro por la ventana. El estacionamiento se va llenando con los autos de las personas que vienen a trabajar el primer turno. Para cuando regreso la mirada a la oficina, Peach ya se ha puesto de pie y viene a sentarse en la silla junto a la mía. Inclinandose hacia mí, inicia su plática reconfortante y motivacional.

—Al, yo sé que la situación que heredaste no fue de lo mejor. Te di este trabajo porque pensé que eras la

persona que podría transformar esta planta de perdedora en... bueno, una pequeña ganadora, cuando menos. Aún lo sigo pensando. Pero si tú quieres asegurar tu futuro en esta empresa, tienes que presentar resultados favorables.

—Pero necesito tiempo, Bill.

—Lo siento, tienes tres meses. Y si las cosas empeoran, quizá ni ese plazo te pueda dar.

Yo sigo sentado. Bill mira su reloj y se pone de pie. Fin de la discusión.

Dice:

—Si me voy ahora, sólo perderé mi primera junta.

Me levanto y él camina hasta la puerta.

Ya con la perilla en la mano, se vuelve a mí con una sonrisa y dice:

—Ya que te ayudé a poner las cosas en orden aquí en la planta, no tendrás mayor problema para embarcar el pedido de Bucky hoy mismo, ¿verdad?

—Lo embarcaremos, Bill —le contesto.

—Bien —me dice guiñándome un ojo al abrir la puerta.

Un minuto después, observo desde mi ventana que sube a su Mercedes y conduce hacia el portón.

Tres meses. Es el único pensamiento que tengo en la mente. No recuerdo cuánto tiempo estuve en la ventana. No sé cuánto tiempo transcurrió. De

repente, me doy cuenta de que estoy sentado ante mi escritorio, y que tengo la mirada perdida en el espacio. Decido que lo mejor será dar una vuelta por la planta para ver qué está sucediendo. De la repisa junto a mi puerta tomo mi casco y anteojos de seguridad y salgo. Paso por donde se encuentra mi secretaria.

—Fran, estaré en la planta por un rato —le digo al pasar.

Ella levanta la vista de la carta que tiene en la máquina y sonríe.

—Está bien —me dice—. A propósito, ¿era el automóvil de Peach el que estaba en su lugar esta mañana?

—Sí, lo era.

—Bonito carro —me dice riendo—. Pensé que tal vez era suyo cuando recién lo vi.

Ahora me toca reír a mí. Ella se inclina sobre su escritorio y me pregunta:

—Oiga, ¿como cuánto costará un carro como ése?

—Pues, no sé con exactitud, creo que unos treinta mil dólares —le digo.

Fran se asombra.

—¡No me diga! ¡Tanto! No tenía ni idea de que un carro costara tanto. Chispas. Creo que me falta mucho para pensar en cambiar mi Chevette por uno de esos.

Se ríe y regresa a su mecanografía.

Fran es una mujer agradable y servicial. ¿Cuántos años tendrá? Poco más de 40 me imagino, con dos hijos adolescentes a quienes mantener. Su exmarido es un alcohólico. Se divorciaron hace mucho tiempo... Desde entonces no quiere tener nada que ver con los hombres. Bueno, casi nada. Fran me contó todo eso, ella misma, durante mi segundo día en la planta. Me cae bien. Me gusta su trabajo, también. Le pagamos un buen salario... cuando menos hasta hoy lo hemos hecho. De cualquier manera, todavía le quedan tres meses.

Entrar a la planta es como entrar a un lugar donde los ángeles se han casado

con los diablos, para crear una especie de magia gris. Es la impresión que siempre me ha dado. Por todos lados hay cosas mundanas y milagrosas. Siempre me ha parecido que las plantas manufactureras son lugares fascinantes —aún a nivel puramente visual—. Pero la mayoría de la gente no las ve como yo.

Pasando esas puertas dobles, que separan la oficina de la planta, el mundo cambia. Por arriba, tenemos un enjambre de lámparas suspendidas de las estructuras del techo. Todo queda envuelto en un cálido ambiente de matices anaranjados, producido por el alumbrado de vapor de sodio. Hay una

enorme jaula de malla de alambre que contiene compartimiento tras compartimiento de estantes que van del piso al techo, y éstos a su vez, están cargados de recipientes que contienen cajas y cartones llenos de partes y materiales usados en la manufactura de todo lo que hacemos. En un carril reducido entre dos estantes viaja un hombre en la canastilla de una grúa viajera que se desplaza sobre un riel en el techo. Allá en el piso se desenrolla lentamente un rollo de reluciente lámina de acero, que entra a una máquina que a los pocos segundos dice: «Ca-chunk».

Máquinas. La planta es en realidad una gran nave, de miles de metros de

espacio, llena de máquinas. Están organizadas en bloques y los bloques están separados por pasillos. La mayoría de las máquinas están pintadas de colores sólidos de carnaval: anaranjados, morados, amarillos, azules. En algunas de las más nuevas, brillan las luces color rubí de sus pantallas digitales. Brazos de robot participan en programas de danza mecánica. Por aquí y por allá, a veces escondidas entre las máquinas, están las personas. Me miran al pasar. Algunos me saludan con una señal de la mano. Yo les devuelvo el saludo.

Pasa gimiendo un carrito eléctrico. Lo maneja un enorme tipo corpulento.

Mujeres ante mesas muy largas trabajan con alambres de todos los colores del arcoiris. Un sujeto empolvado, vestido de overol, se ajusta la careta y enciende su antorcha para soldar. Detrás de una como ventana de vidrio trabaja una pelirroja grandota, tecleando en su terminal de la computadora, de pantalla color ámbar.

Y junto con lo visual, los ruidos; un runrún constante con los acordes que producen los ventiladores, los motores, el aire de los ductos —suena como un enorme suspiro interminable—. Se oye por ahí un BUM inexplicable. Detrás de mí suenan las campanas de alarma de una grúa viajera en su recorrido por su

riel. Luego, el sonido de interruptores que se prenden y se apagan; de las sirenas y del sistema de intercomunicación del que sale una voz incorpórea que habla como Dios, intermitente e incomprensiblemente, escuchándose por encima de todos los demás sonidos.

A pesar de todos esos ruidos alcanzo a oír el silbido. Volviéndome hacia el sonido, veo la inconfundible fisonomía de Bob Donovan que viene caminando por el pasillo. Todavía está lejos. Bob es lo que podríamos llamar el hombre montaña. Mide dos metros de altura y pesa alrededor de 115 kilogramos. Una buena porción de su peso corresponde a

su panza cervecera. Está muy lejos de ser un Adonis... creo que su peluquero se entrenó en la infantería de marina. Su vocabulario no es altisonante ni florido, y sospecho que esto lo enorgullece. Pero por encima de estos detalles un tanto burdos, que él mismo ha cultivado, Bob es un buen tipo. Ha sido Jefe de Producción en esta planta durante nueve años. Si necesitas que suceda algo, todo lo que tienes que hacer es hablar con Bob y si lo que le pides no es un imposible, ten la seguridad que él lo hará.

Tardamos un minuto o dos más en encontrarnos. No parece estar muy contento. Sospecho que el sentimiento es

mutuo.

—Buenos días —dice Bob.

—No se qué tienen de buenos —le contesto—. ¿Supiste lo de nuestro visitante de hoy?

—Sí. Ya lo sabe toda la planta —dice Bob.

—Pues supongo que sabes de la urgencia que tenemos de embarcar cierto pedido N.º 41427 —le digo.

Se pone rojo.

—Sobre eso necesito hablarte.

—¿Por qué, qué sucede?

—No sé si te ha llegado la noticia, pero Tony, el maestro mecánico a quien Peach le grito, renunció hoy en la mañana.

—¡Carajo! —susurro yo.

—Creo que no necesito decirte que los mecánicos como ése no se dan en maceta. Va a ser muy difícil encontrar quién lo sustituya —dice Bob.

—¿Crees que podemos lograr que regrese?

—Pues, ¿quién sabe si nos convenga? —dice Bob—, porque, antes de renunciar, preparó la máquina tal como le indicó Ray y la puso en automático para iniciar el proceso. El caso es que no apretó dos de las tuercas de ajuste. Ahora tenemos pedazos de la herramienta por todo el piso.

—¿Como cuántas piezas quedaron inservibles?

—Bueno, no muchas, la máquina sólo funcionó un rato.

—¿Nos quedarán suficientes para surtir el pedido?

—Tendré que ver —dice—, pero el problema es que la máquina está parada y vamos a tardar en hacerla funcionar otra vez.

—¿Qué máquina es? —le pregunto.

—Es la NCX-10 —dice.

Cierro los ojos. Es como si una mano helada me sujetara por la boca del estómago. Esa máquina es la única de su tipo que tenemos en planta. Le pregunto a Bob sobre el alcance del daño. Me dice que no sabe, pero que ya la tienen desarmada y ya se comunicaron

telefónicamente con el fabricante.

Apresuro el paso. Quiero ver esto personalmente. ¡Dios mío que si estamos en dificultades! De reojo miro a Bob, que se mantiene a mi paso.

—¿Crees que haya sido sabotaje? — le pregunto.

Bob parece sorprenderse.

—Pues, es difícil decirlo. Yo creo que el mecánico estaba tan molesto que no podía pensar bien, y la regó.

Ahora siento calor en la cara. La mano fría ya desapareció. Ahora estoy molestísimo con Bill Peach y hasta me dan ganas de hablarle por teléfono y gritarle al oído: «¡Es tu culpa!». Y en mi mente lo puedo ver. Lo veo detrás de mi

escritorio y le escucho decirme como me va a enseñar como se surten los pedidos. Correcto, Bill. ¡Vaya que si me has enseñado como hacerlo!

2

¿No se te hace extraño sentir que tu mundo se está haciendo pedazos, mientras que el de las personas más cercanas a ti, se mantiene firme como roca? No alcanzas a entender por qué a ellos no les afecta como te afecta a ti. Como a las 6:30 de la tarde me escapo un rato de la planta para ir a casa a comer algo. Cuando abro la puerta, Julie, desde la televisión, me dice:

—Hola, ¿te gusta mi peinado?

Se da vuelta para que la vea bien. Su

cabellera abundante y lacia, color castaño, se ha convertido en un enjambre de pequeños rizos. Ya no tiene el mismo color de antes; como que tiene partes más claras.

—Se ve fabuloso —le contesto automáticamente.

—El peinador me dijo que hace resaltar mis ojos —me dice, al parpadear rápidamente con sus largas pestañas. Tiene ojos grandes, azules, hermosos, no necesitan nada para «resaltar» según yo, pero en fin, ¿qué sé yo de esas cosas?

—Bonito —le digo.

—Caray, no lo dices con mucho entusiasmo —dice ella.

—Lo siento, pero es que he tenido un día muy difícil.

—Ay, pobrecito bebé —contesta—. ¡Pero tengo una magnífica idea! Salgamos a cenar por allí y te podrás olvidar de todo.

Niego con la cabeza y le digo:

—No puedo. Tengo que comer algo rápidamente y regresar en seguida a la planta.

Se pone de pie con las manos sobre las caderas. Me doy cuenta de que lleva puesto un vestido nuevo.

—¡Vaya, que si estas de buenas! —me dice—. Sobre todo ahora, que pude deshacerme de los hijos...

—Julie, tengo una crisis en las

manos. Una de las máquinas más costosas se averió hoy en la mañana, y la necesito para procesar un pedido muy urgente. Tengo qué estar encima de todo personalmente —le digo.

—Bueno, ¡perfecto! Pero no hay qué comer, porque pensé que íbamos a salir —me dijo—. Anoche me dijiste que hoy saldríamos a cenar.

Hasta entonces me acordé. Ella tiene razón. Fue parte de las promesas que le hice ayer cuando nos reconciliábamos después del pleito.

—Lo siento de veras. Mira, quizá podemos salir por una hora o dos —le digo.

—¿Y ésa es tu idea de salir a cenar

como diversión? ¡Olvídalo, Al!

—Escúchame —le digo—. Bill Peach se apareció inesperadamente esta mañana. Está hablando de cerrar la planta.

Noto que le cambia el semblante. ¿Será de gusto?

—Cerrar la planta... ¿de veras?, pregunta.

—En serio. La cosa se ha puesto muy mal.

—¿Y le preguntaste dónde sería tu próximo trabajo? —me pregunta.

Después de un instante de incredulidad, le digo:

—No, no platiqué con él acerca de mi próximo trabajo. Mi trabajo está

aquí, en este pueblo, ¡en esta planta!

Ella responde:

—Bueno, pues si la planta se va a cerrar, ¿no te interesa saber dónde vamos a vivir en el futuro? A mí sí.

—Bill solamente está hablando del asunto.

—¿Ah, sí? ¡Vaya! —contesta ella.

Siento que la miro con enfado y digo:

—¡De veras te quieres ir de este pueblo lo más pronto posible! ¿Verdad?

—Pues no es mi terruño, Al. No tengo los mismos lazos sentimentales que tú tienes con este lugar —dice ella.

—Apenas llevamos seis meses aquí —le digo.

—¿Nada más? ¡Solamente seis meses! —contesta—. Al, no tengo amistades aquí. No hay ni con quién platicar... salvo contigo... y la mayor parte del tiempo no estás en casa. Está bien, tu familia vive aquí, pero después de pasar una hora con tu mamá me vuelvo loca. Así que a mí no me vengas con que sólo han sido seis meses.

—Pues, ¿qué quieres que haga? Yo no pedí que me cambiaran para acá. La empresa me envió a cumplir con un trabajo. Fue cosa del destino —le digo.

—Pues, ¡qué suerte!

—Julie, no tengo tiempo para ponerme a discutir y pelear otra vez contigo —le digo.

Comienza a llorar.

—¡Excelente! Ya vete pues. Yo me quedo aquí solita —dice sollozando—. Como todas las noches.

—¡Ay, Julie!

La tomo entre mis brazos. Permanecemos así unos minutos; los dos en silencio. Cuando deja de llorar, se aparta un paso y me mira.

—Lo siento —dice—. Si tienes que regresar a la planta, tal vez debas irte ya.

—¿Por qué no salimos a cenar mañana —sugiero.

—Bien, como tú quieras —dice, volteando las manos hacia arriba.

Doy vuelta para irme. Mirándola le

pregunto:

—¿Estarás bien?

—Sí. Encontraré algo para comer en el congelador —dice.

Ya me había olvidado de la cena. Le digo:

—Probablemente encuentre algún bocado camino a la planta. Nos vemos más noche.

Una vez en el auto, me doy cuenta de que ya no tengo apetito.

Desde que nos mudamos a Bearington, Julie ha estado de malas. Cuando platicamos del pueblo, siempre tiene quejas; y yo me encuentro haciendo el papel de defensor.

Es cierto que yo nací y me crié en

Bearington, y que me siento como en casa aquí. Conozco todas las calles. Conozco los mejores lugares para ir de compras, los buenos bares, los lugares a donde no conviene ir y todo eso. Me siento como dueño del pueblecillo, y le guardo un cariño especial. Fue mi hogar durante 18 años.

Pero tampoco me hago muchas ilusiones acerca de Bearington. Es un pueblo industrial. Los viajeros que pasan por allí no le ven nada especial. Al ir manejando, miro para los lados y ésa es la impresión que me da: nada especial. El barrio donde vivimos se parece a uno de tantos suburbios americanos. Las casas son relativamente

nuevas; hay centros comerciales cerca, una hilera de restaurantes de bocadillos y antojos. Al otro lado de la carretera Interestatal hay un gran Centro Comercial. No le encuentro gran diferencia con todos los demás suburbios en los que hemos vivido.

El centro de la ciudad es deprimente. Los edificios son de ladrillo, viejos, sucios, se están desmoronando, las calles son angostas. Muchas tiendas han cerrado y los escaparates están tapados con tablas. Hay muchos rieles de ferrocarril, pero muy pocos trenes.

En la esquina de las calles Main y Lincoln, está el edificio más alto de

Bearington. Un solitario rascacielos. Cuando estaba en construcción hace unos diez años, se le consideraba la gran novedad; con todo y sus catorce pisos. El Departamento de Bomberos, usó el edificio como excusa para comprar una nueva máquina, con escaleras que llegaran hasta el último piso. (Creo que desde entonces están esperando se incendie el penthouse para poder estrenar la escalera). Los promotores locales aseveraban que esta nueva torre simbolizaba la vitalidad de Bearington, y era la señal del renacimiento del viejo pueblo industrial. Hace un par de años, la administración del edificio colocó un anuncio enorme en la azotea del

edificio, que con grandes letras rojas, decía: «COMPRAME», seguido de un número telefónico.

Desde la carretera Interestatal, da la impresión de que el pueblo entero está a la venta. Puede ser que esto no esté tan alejado de la verdad.

Al dirigirme al trabajo, todos los días paso frente a otra planta que queda por el mismo camino. Está cercada por una malla metálica enmohecida, con alambre de púas en la parte superior. Frente a la planta hay un estacionamiento pavimentado para automóviles, media hectárea de concreto por cuyas rendijas se asoman mechones de hierba seca. Han pasado años desde

que se estacionó ahí el último vehículo. La pintura de las paredes está desteñida y los muros tienen un aspecto opaco. En la parte superior de la fachada, apenas se distingue el nombre de la empresa. Hay pintura más oscura donde estaban las letras y el logotipo de la compañía, antes de que los tacharan.

La compañía dueña de esta planta se fue para el sur. Construyeron una planta nueva por allá, en Carolina del Norte. Se dice que trataban de huir de una situación difícil con el sindicato. También se comenta que el sindicato probablemente los seguirá y los alcanzará en cosa de unos cinco años. Pero mientras, la empresa gozará de

cinco años de salarios bajos y, quizá, menos problemas con la fuerza laboral; y cinco años parecen una eternidad en lo que concierne a la planeación administrativa moderna. Así, Bearington adquirió un esqueleto de dinosaurio industrial más para su periferia y otros 2 000 desempleados para sus calles.

Hace como seis meses, se me presentó la ocasión de entrar a esa planta. En esos momentos buscábamos bodegas baratas y cercanas a nuestra fábrica. De hecho, no era mi trabajo, pero aproveché para acompañar a otras personas con el fin de dar un vistazo. (Soñador que fui cuando recién llegué, pensé que algún día necesitaríamos más

espacio para crecer. ¡Qué risa me da ahora!). El silencio fue lo que más me impresionó. Todo era quietud. Hasta las pisadas hacían eco. Era como estar en otro mundo. Se habían llevado todas las máquinas. Era simplemente una enorme nave vacía.

Al pasar por allí ahora, no puedo más que pensar que así vamos a estar nosotros dentro de tres meses. Me enfermo con sólo pensarlo.

Me disgusta sobremanera ver que esté sucediendo esto. El pueblo ha ido perdiendo importantes fuentes de empleo a razón de una empresa por año, desde mediados de los setentas.

Algunas desaparecen por completo;

otras se mudan a otras partes. Parece que esto no tiene fin. Y ahora, quizá, ha llegado tu turno.

Cuando regresé a Bearington a manejar esta planta, el periódico local, El Herald, publicó la noticia convirtiéndome en el héroe. Ya sé, pura faramalla; pero por una temporadita, yo fui una especie de celebridad menor. El jovencito local había llegado a las grandes ligas. Era algo así como una fantasía escolapia convertida en realidad. Me choca pensar que la próxima vez que aparezca mi nombre en el diario, la noticia podría ser el cierre de la planta. Ya comienzo a sentirme como traidor ante todos.

Donovan parece gorila nervioso cuando regreso a la planta. Con las carreras que ha tenido que dar hoy, debe haber rebajado dos kilogramos. Al acercarme por el pasillo hacia la NCX-10, observo cómo cambia el peso de su cuerpo de una pierna a la otra. Luego camina unos segundos y se detiene. De repente, cruza el pasillo y habla con alguien. Luego, parte para otro lado a revisar algún detalle. Con los dedos, le lanzo un silbido fuerte, pero no me escucha. Tengo que seguirlo por dos departamentos antes de poder alcanzarlo de regreso a la NCX-10. Se sorprende de verme.

—¿Vamos a lograrlo? —le pregunto.

—Estamos intentándolo —me dice.

—Sí, pero, ¿podremos hacerlo?

—Estamos haciendo lo mejor posible —contesta.

—Bob. ¿Vamos a poder embarcar hoy en la noche o no?

—Tal vez.

Me vuelvo hacia la NCX-10 y me le quedo mirando. Hay mucho que contemplar; es un equipo monstruoso y una de nuestras máquinas más caras. Está pintada de color lila brillante, como para llamar la atención (no me pregunten por qué). En un costado tiene su tablero de control, lleno de lucecitas rojas, verdes y ámbar, brillantes perillas de encendido y apagado, un teclado

negro obsidiana, poleas, cintas y una pantalla de computadora. ¡Es una máquina con personalidad sexual! El foco de atracción de todo esto es el trabajo metálico que está llevando a cabo en sus entrañas, donde una prensa sujeta un trozo de acero y un buril lo va afeitando dejando rebaba por un lado. Un lavado constante con lubricante color turquesa, baña el trabajo y arrastra la rebaba. Cuando menos ya está trabajando otra vez la maldita máquina.

Tuvimos suerte hoy. El daño no fue tan extenso como habíamos pensado al principio; pero el técnico de servicio no comenzó a empacar sus herramientas sino hasta las 4:30. Para entonces, ya

había entrado el segundo turno.

Todo el personal de ensamble se quedó a trabajar tiempo extra, aunque esto va en contra de la actual política de la división. No sé cómo vamos a sepultar ese gasto, pero tenemos que embarcar este pedido hoy mismo en la noche. Ya he recibido cuatro llamadas de nuestro gerente de mercadotecnia, Johnny Jons. Él también ha estado recibiendo regaños de Peach y de su propio personal de ventas y de los clientes. No hay salida, ¡tenemos que embarcar esta noche!

Espero que no haya más contratiempos. En cuanto se termina una pieza, cada una es transportada

individualmente a su lugar en el área de subensamble; y en cuanto esto sucede, el supervisor del área se encarga de que cada subensamble sea llevado a ensamble final. ¡Hablemos de eficiencia! Personas dedicadas a trasladar a mano cada pieza a la vez, para un lado y para otro... nuestra relación de partes producidas por empleado debe ser ridículamente baja. Lo que está pasando es una locura y no tengo la menor idea de dónde sacó Bob a toda esta gente.

Recorro toda la fábrica con la mirada. Casi nadie está trabajando en los departamentos que no tienen que ver con el pedido 41427. Donovan ha

secuestrado a toda la gente que ha podido y la ha puesto a trabajar en este pedido. No es así como se deben hacer las cosas.

Pero el embarque sale.

Miro mi reloj, son unos minutos después de las 11:00 p. m. Estamos en la plataforma de embarques. Las puertas traseras del transporte se están cerrando. El chofer está tomando su lugar en la cabina. Acelera la máquina, quita el freno y se aleja para perderse en la noche.

Me vuelvo a Donovan. El voltea hacia mí.

—Te felicito —le digo.

—Gracias, pero no me preguntes

cómo le hicimos —me dice.

—Esta bien. No te lo preguntaré; pero, ¿qué te parece si nos vamos a cenar?

Por primera vez en todo el día, Donovan sonríe. Allá en la distancia se escucha el ruido del camión cambiando velocidades.

Nos vamos en el auto de Donovan por ser el que está más cerca. Los dos primeros lugares a los que llegamos ya están cerrados. Le digo entonces a Donovan que siga las indicaciones que yo le doy. Cruzamos el río en la calle 16 y vamos por Bessemer hacia South Fiat y llegamos al molino. Entonces le digo a Donovan que voltee a la derecha. Lo

voy guiando por calles poco transitadas. Las viviendas han sido construidas una tras otra, de pared a pared, sin jardines, ni césped, ni árboles.

Las calles son angostas y todo el mundo se estaciona en ellas, lo que hace que las maniobras para transitar se vuelvan tediosas. Por fin, nos estacionamos frente a Sednikk's Bar y Restaurant.

Donovan mira a nuestro alrededor y pregunta:

—¿Es aquí donde queremos estar?

—Sí, sí. Andale, ven. Tienen las mejores hamburguesas del pueblo —le digo.

Adentro, nos sentamos en una butaca

al fondo del restaurant Maxine me reconoce y viene alborotada a saludar. Platicamos brevemente y luego Donovan y yo ordenamos unas hamburguesas, papas fritas y cerveza.

Donovan mira a su alrededor y dice:
—¿Cómo supiste de este lugar?

Le digo:

—Pues, allá junto a la barra me tomé mi primer whisky con cerveza. Creo que estaba yo sentado en la tercera banca, pero ya hace mucho de eso.

Donovan pregunta:

—¿Comenzaste a tomar ya grandecito o te criaste en este pueblo?

—Pasé mi adolescencia a dos cuadras de aquí. Mi padre tenía una

pequeña tienda de abarrotes. Ahora la maneja mi hermano.

—No sabía yo que eras de Bearington —dijo Donovan.

—Con todas las veces que me ha mudado la compañía, me he tardado quince años en regresar por fin a mi pueblo —le digo.

Nos traen las cervezas.

Maxine dice:

—Estas dos son por cuenta de Joe.

Señala a Joe Sednikk que está de pie detrás de la barra. Donovan y yo le mostramos nuestro agradecimiento levantando nuestras manos.

Donovan, alzando su tarro, dice:

—Por haber embarcado el pedido

N.º 41427.

—Yo también brindo por eso —le digo, chocando mi tarro contra el suyo.

Después de saborear nuestras cervezas, Donovan ya luce tranquilo. Pero yo sigo pensando en todo lo que sucedió esta noche.

—¿Sabes, pagamos un precio bastante alto por sacar este embarque —le digo—. Perdimos un buen maestro mecánico. Hay que pagar las cuentas de la reparación de la NCX-10 y las horas extras de los trabajadores.

—Además, perdimos tiempo mientras estuvo descompuesta la NCX-10 —agrega Donovan.

Luego dice:

—Pero tienes que admitir que una vez que comenzamos a empujar, realmente nos movimos. Ojalá que lo pudiéramos hacer todos los días.

Me río.

—No gracias, no necesito días como este.

—No quiero decir que sea necesario que Bill Peach venga a la planta todas las mañanas. Pero sí embarcamos el pedido —dice Donovan.

—Yo estoy a favor de embarcar pedidos, Bob, pero no de la manera en que lo hicimos esta noche —le digo.

—Salió todo, ¿no es así?

—Sí, salió, pero es lo que no podemos permitir que vuelva a ocurrir

en la forma en que sucedió todo.

—Pues yo sólo vi lo que teníamos que hacer; puse a la gente a trabajar y ¡al diablo con las reglas! —dijo.

—Bob, ¿sabes por dónde andarían nuestras estadísticas si manejáramos la planta así todos los días? —le pregunto —. No podemos dedicar toda la planta a surtir un pedido a la vez. Nuestras economías de escala desaparecerían. Nuestros costos se irían a las nub... bueno estarían aún peor de lo que ya están. No se puede manejar una planta bailando al son que nos toquen.

Donovan no habla por unos minutos. Finalmente dice:

—Tal vez aprendí demasiadas cosas

malas cuando era expeditador.

—Escucha, hiciste un trabajo excelente hoy. Lo digo con sinceridad. Pero las políticas se establecen con un propósito. Tú bien lo sabes, ¿no? Y déjame decirte que Bill Peach, a pesar de todos los problemas que causó para que una orden se embarcara, regresaría al fin de mes a darnos de coscorrónes, si no manejamos la planta para tener eficiencia.

Asiente con la cabeza y pregunta:

—Y ¿qué vamos a hacer la próxima vez que esto suceda?

Me sonrío.

—Probablemente la misma maldita cosa —respondo, y volviendo a Maxine,

le digo—: Tráenos dos más por favor. No, pensándolo bien, tráenos una jarra, y te ahorramos tanto caminar.

Conque sobrevivimos la crisis de hoy. Ganamos. Pero apenas. Y ahora que Donovan ya se fue y los efectos del alcohol están desapareciendo, no veo cuál fue la causa de la celebración. Logramos embarcar un pedido muy retrasado hoy. ¡Hurra!

El problema real es que tengo una planta manufacturera en la lista crítica. Peach le ha dado tres meses de vida antes de apretar el gatillo.

Esto significa que tengo dos o quizá tres reportes mensuales con los que debo lograr cambiarle de pensamiento.

Después de eso la secuencia de eventos será tal, que él irá ante el corporativo para presentar números. Todos los que estén alrededor de la mesa, mirarán a Granby. Granby hará un par de preguntas, luego revisará los números otra vez, moverá la cabeza en forma afirmativa. Y eso será todo. Una vez tomada la decisión ejecutiva, ya no habrá más cambios.

Nos darán tiempo para terminar nuestras órdenes atrasadas. Y luego 600 personas se dirigirán a las filas de los desempleados donde se reunirán con sus amigos y excompañeros de trabajo, que son los 600 que ya despedimos con anterioridad.

Así que la División UniWare se saldrá de aún otro mercado en el cual no puede competir. Lo que significa que el mundo ya no podrá comprar los finos productos que nosotros ya no podemos fabricar ni con la calidad, ni al precio, ni con la rapidez o algo, para poder ganarle a los japoneses. O a cualquier otro productor que haya por ahí.

Eso es lo que hará de nosotros buena división más de la familia de empresas UniCo (que tiene una marca de crecimiento en rentabilidad que se asemeja a la del Estado de Kansas), y es lo que también hará que seamos simplemente otra buena compañía de la Corporación Quién-Sabe-Qué, después

de que los grandes ejecutivos desde las oficinas generales, hayan negociado alguna fusión con otro perdedor. Esta parece ser la esencia del plan estratégico de la compañía en estos días.

¿Qué nos pasa a nosotros?

Tal parece que, cada seis meses, algún grupo del corporativo sale con un nuevo programa: la última panacea para todos nuestros problemas. Algunos programas parecen funcionar, pero ninguno de ellos hace bien alguno. Vamos arrastrándonos mes con mes y la situación nunca mejora. La mayoría de las veces empeora.

Bueno, ya estuvo bien de crítica, Rogo. Cálmate. Trata de pensar en esto

razonadamente. No hay nadie por aquí. Es tarde, por fin estoy solo... aquí en la oficina del gerente, la sala del trono de mi imperio, tal cual es. No hay interrupciones. El teléfono no está sonando. Así que tratemos de analizar la situación. ¿Por qué no podemos, consistentemente, lograr un producto de calidad, entregado a tiempo a un costo que le gane a la competencia?

Algo anda mal. No sé que es, pero algo básico está mal. Se me está escapando algo.

Soy el gerente de lo que debería ser una buena planta. Diablos, es una buena planta. Tenemos tecnología. Tenemos algunas de las mejores máquinas que se

pueden comprar. Tenemos robots. Tenemos un sistema computarizado que hace lo que le pidas, menos café.

Tenemos gente buena. La mayoría lo es. Cierto que nos falta personal en algunas áreas, pero la gente que tenemos cumple, aunque podríamos usar más gente; y no tengo problemas con el sindicato. Son una lata a veces, pero la competencia también los tiene. Y caray, los trabajadores también cedieron en algo la última vez, no tanto como hubiéramos querido, pero es un buen contrato, con el que podemos vivir.

Tengo máquinas. Tengo gente. Tengo todos los materiales que necesito. Sé que existe un mercado, porque lo que

hace la competencia se está vendiendo. Entonces, ¿qué diablos pasa?

Es la maldita competencia. Eso es lo que nos está matando. Desde que los japoneses entraron a nuestros mercados, la competencia ha sido increíble. Hace tres años nos estaban ganando en calidad y en diseño de producto. Más o menos nos hemos emparejado en esas áreas. Pero ahora nos están ganando en precio y tiempo de entrega. ¡Cómo me gustaría saber su secreto!

¿Qué posibilidades tengo de ser más competitivo?

Ya reduje los costos. Ningún otro gerente en esta división ha recortado costos al grado que yo. Ya no hay tela de

donde cortar.

Y a pesar de lo que dice Peach, mis estadísticas de eficiencia son bastante buenas. Tiene él otras plantas que son peores, yo lo sé. Pero los que están mejor que yo, no tienen la competencia que tengo yo. Tal vez podría exprimirle un poco más a mis estadísticas pero no sé. Es como pegarle a un caballo que ya está corriendo a todo lo que da.

Pero tenemos que hacer algo con los pedidos retrasados. Nada en esta planta se embarca hasta que lo expeditan. Tenemos montones y montones de inventario. Soltamos los materiales a tiempo, pero no llegan los productos a la plataforma de embarques.

Esta situación no es rara. En casi todas las plantas que yo conozco tienen expeditadores. Al caminar por cualquier planta en este país, más o menos del tamaño de la nuestra, encontrarás inventario de piezas en proceso, en la misma escala que la nuestra. No se qué cosa tenemos: por un lado, esta planta es más o menos igual que muchas otras que he visto, inclusive mejor que muchas de ellas. Pero estamos perdiendo dinero.

Si pudiera tan sólo sacar los pedidos retrasados. Pero parece que hay duendecillos por ahí. Cada vez que la cosa aparenta ir bien, esos gnomos se escabullen entre los turnos, cuando nadie los esta viendo, y hacen magias de

las tuyas para enredarlo todo. Podría jurar que es cosa de duendes.

O quizá es que a mí me faltan conocimientos. Pero, maldita sea, tengo mi título de ingeniero. Tengo la Maestría. Péach no me hubiera nombrado para el puesto si hubiera pensado que no podía con él. Así que no soy yo el problema, ¿o sí?

Caramba hombre, ¿cuánto tiempo hace ya desde que me inicié en mi carrera, un jovencito pedante que se las sabía de todas todas, catorce o quince años? ¡Cuántos días largos han pasado desde entonces!

Antes pensaba que si trabajaba duro podría lograr cualquier cosa. Desde el

día en que cumplí mis doce años he trabajado. Cuando llegaba de la escuela, trabajaba en la tienda de mi padre. Trabajé durante todos los años de secundaria y preparatoria. Y cuando tuve edad suficiente, trabajaba en las fábricas en los meses de verano. Siempre se me había predicado que si trabajaba duro y con entrega a mi trabajo a la postre vería resultados positivos. Hay verdad en eso, ¿no? Pues nada más miren a mi hermano. Él tomó el camino fácil, por haber sido el primogénito. Ahora es dueño de una tienda de abarrotes en un barrio mediocre del otro lado de la ciudad. Pero, mírenme a mí. Yo he trabajado

duro. Me quemé las pestañas estudiando ingeniería. Obtuve un trabajo en una gran compañía. Me he convertido en un extraño ante mi esposa y mis hijos. Me engolosiné con las dulzuras de las que me hablaban en UniCo y decía: «Todavía no estoy satisfecho, ¡denme más!». Hombre, me alegro de haberlo hecho. ¡Aquí me tienen, tengo 38 años de edad y soy un tarugo gerentillo de planta! ¿No es esto una maravilla? ¡Vaya, que si me estoy divirtiendo ahora!

Ya es tiempo de salir de aquí e irme al diablo. Ya basta de diversión por un día.

3

Despierto y siento a Julie encima de mí. Desafortunadamente, no está de humor amoroso; está tratando de alcanzar el reloj despertador digital de la mesita de noche, que marca las 6:03 a. m. La chicharra de la alarma ha estado sonando desde hace tres minutos. Julie oprime el botón para matar el sonido y con un suspiro se baja de mí. Instantes más tarde, escucho su respiración profunda y rítmica; se ha dormido de nuevo. ¡Bienvenido el nuevo día!

Unos 45 minutos más tarde pongo mi Buick en reversa para salir de la cochera. Todavía está obscura la mañana, pero después de manejar unos cuantos kilómetros por la carretera, empieza a clarear. Más o menos a la mitad del camino a la ciudad, sale el sol. Para entonces, estoy tan ocupado pensando, que no lo noto de inmediato. Miro hacia un lado y lo veo ahí, flotando atrás de los árboles. Lo que me irrita a veces es que siempre estoy corriendo tan de prisa que —como la mayoría de las demás personas— supongo que no tengo tiempo para prestar atención a todos los milagros que me rodean. En lugar de beberme el amanecer con los

ojos, voy mirando el camino y pensando en Peach. Ha convocado a una junta para todos sus subordinados directos en las oficinas generales. En esencia, ha citado a sus gerentes de planta, su staff. Se nos ha informado que la junta comenzará a las 8:00 a. m. en punto. Lo curioso es que Peach no ha dicho para qué es la junta. Es un gran secreto, ya saben, shh, no hay que decir nada... como si estuviéramos en guerra o algo. Nos ha ordenado llegar a las ocho y traer los informes y datos que nos permitan hacer una evaluación completa de todas las operaciones de la División.

Por supuesto, ya todos hemos averiguado de qué se trata la reunión.

Por lo menos, tenemos una idea más o menos clara. De acuerdo con los rumores, Peach aprovechará la junta para darnos algunas noticias del mal desempeño de la División en el primer trimestre. Luego nos va a lanzar un decreto de mejorar la productividad, con metas a cumplir para cada planta, con compromisos a cumplir y todas esas maravillas. Supongo que de ahí salió la orden de estar exactamente a las ocho, con los datos en la mano. Seguramente, Peach pensó ponerle con ello, un toque especial de disciplina y sentido de urgencia al asunto.

La ironía es que, para poder estar ahí tan temprano, la mitad de los

asistentes habrán tenido que volar desde la noche anterior; lo que significa gastos de hotel y comidas adicionales. Así que, para poder anunciarnos lo mal que le va a la división, Peach va a pagar miles de dólares más de lo que hubiera tenido que gastar de haber iniciado la junta una o dos horas más tarde.

Pienso que Peach ha empezado a perder la cordura, aunque no necesariamente sospecho que esté por tener una crisis nerviosa o algo así. Lo que pasa es que, últimamente, parece estar reaccionando exageradamente. Se parece al general que sabe que está a punto de perder la batalla y que, desesperadamente, por querer ganar, se

olvida de su estrategia.

Hace años la cosa era diferente. Tenía seguridad en sí mismo. No tenía miedo de delegar responsabilidades. Te dejaba manejar tu propia función, con tal de que generaras una utilidad neta respetable. Trataba de ser un ejecutivo —moderno—. Deseaba abrirse a las nuevas ideas. Si algún consultor llegaba y le decía: «El personal tiene que sentirse bien con su trabajo para ser productivo», Peach trataba de hacerle caso; pero eso era antes, cuando las ventas eran mayores y los presupuestos abundantes.

¿Ahora, qué dice?

—Me importa un bledo que se

sientan bien —dice—. Si cuesta un centavo más, no lo vamos a pagar.

Eso fue precisamente lo que Peach le dijo a un gerente que estaba tratando de venderle la idea de un gimnasio para que los trabajadores hicieran ejercicio, en base a la premisa de que todo mundo trabajaría mejor, porque «un trabajador sano es un trabajador feliz». Peach casi lo echa de su oficina.

Ahora, se está metiendo en mi planta y causando estragos con la intención de mejorar el servicio a clientes. Aquella ni siquiera había sido la primera pelea que tenía con Peach; ya habíamos peleado en otras ocasiones, aunque no tan serias como la de ayer. Lo que

realmente me molesta es que antes me llevaba muy bien con Peach. Hubo una época en que llegué a pensar que éramos amigos, por aquel entonces, cuando yo era parte de su staff: a veces, nos sentábamos en su oficina al final del día y charlábamos durante horas enteras. De cuando en cuando, salíamos a tomar unas copas juntos. La gente pensaba que le estaba haciendo la barba, pero creo que yo le agradaba precisamente por lo contrario. Simplemente trabajaba bien para él. Nos entendíamos bien.

Hace mucho tiempo, hubo una loca noche en Atlanta en la reunión anual de ventas, en la que Peach, yo y una bola de locos del área de mercadotecnia nos

apoderamos del piano del bar del hotel, nos lo llevamos al ascensor y nos pusimos a cantar en él. Los demás huéspedes que esperaban el elevador, observaban cómo se abrían las puertas, y ahí aparecíamos, a medio coro de alguna canción irlandesa de borrachera, con Peach sentado al teclado haciendo reír al marfil de las teclas. (Porque además, es muy buen pianista). Después de una hora, el gerente del hotel finalmente dio con nosotros. Para entonces, el grupo había crecido demasiado para caber en el ascensor, y todos estábamos en la azotea cantandolé a la ciudad entera. Tuve que arrancar a Bill de una pelea contra los dos simios

que había enviado el gerente para acabar con la fiesta. ¡Qué noche aquella! Bill y yo terminamos brindando el uno por el otro con jugo de naranja al amanecer en una fonda barata de la zona «non-sancta» de la ciudad.

Peach fue quien realmente me hizo saber que yo tenía futuro en esta compañía. Fue él quien me incorporó a escena cuando yo apenas era ingeniero de proyectos, y cuando lo único que sabía hacer era esforzarme. Él fue quien me escogió para las oficinas generales, y fue Peach quien hizo los arreglos para que yo pudiera regresar a la universidad a sacar mi Maestría en Administración.

Ahora, ¡nos estamos gritando! ¡No

puedo creerlo!

A las 7:50 coloco mi auto en el estacionamiento del edificio de UniCo. Peach y el personal de su División ocupan tres de los pisos del edificio. Me bajo del carro y saco mi portafolio de la cajuela. Hoy pesa como 10 kilos porque está lleno de reportes e impresos de computadora. No espero que el día sea placentero. Con el ceño fruncido, camino hacia el elevador.

—¡Al! —Escucho tras de mí.

Me doy vuelta; es Nathan Selwin quien viene hacia mí. Lo espero.

—¿Cómo va todo? —me pregunta.

—Bien. Gusto en verte otra vez —le digo. Vamos caminando juntos—. Vi el

memorándum de tu nombramiento al equipo directivo de Peach. ¡Felicidades!

—Gracias —contesta—. Sin embargo, no sé si sea el mejor lugar para estar en estos momentos, con todo lo que está sucediendo.

—¿Por qué, acaso Bill te mantiene ocupado hasta en las noches?

—No, no ha llegado a eso —dice. Luego, después de una pausa se me queda viendo—. ¿No te ha llegado la noticia?

—¿De qué?

De pronto, se detiene y mira a su alrededor. No hay nadie cerca.

—De la División —me dice en voz baja.

Me encojo de hombros. No sé de qué me estás hablando.

—La División entera está sentenciada a desaparecer. Toda la gente del Piso Quince se está zurrando de miedo. Peach recibió la mala nueva de Granby hace como una semana. Le dieron hasta fin de año para mejorar sus rendimientos, o toda la División se pondrá a la venta. Y, aunque no sé si sea cierto, oí que Granby dijo, específicamente, que si la división marcha, Peach marcha con ella.

—¿Estás seguro?

Nathan asiente con la cabeza y dice:

—Aparentemente, esto se ha venido cocinando desde hace tiempo.

Comenzamos a caminar otra vez.

Mi primera impresión es que no hay nada de raro en el hecho de que Peach haya estado actuando como lunático últimamente. Todas las cosas por las que tanto ha trabajado, están en peligro. Si alguna otra empresa compra la división, Peach se quedará sin empleo. Los nuevos dueños querrán limpiar la casa, y barrerán desde arriba.

Y ¿qué sucederá conmigo? ¿Tendré trabajo? Buena pregunta, Rogo. Antes de escuchar esta noticia, suponía que Peach me ofrecería algún otro puesto, si la planta tuviese que cerrar. Por lo regular así sucede. Desde luego, podría no ser el puesto que yo quisiera. Estoy

consciente de que no hay plantas UniWare que necesiten gerente. Pero me imaginaba que Peach quizá me ofrecería mi antiguo puesto en su equipo, aunque también sé que otra persona ya ocupa ese puesto y que Peach está muy satisfecho con el tipo. Pensándolo bien, me medio amenazó ayer cuando me dijo que tal vez ni trabajo tendría yo.

¡Carajo! ¡Podría estar de patitas en la calle en tres meses!

—Escucha, Al, si alguien te preguntara sobre esto, ¿de mí no has sabido nada! —dice Nathan.

Y con eso se fue. Me encuentro solo en el corredor del Piso Quince. No me acuerdo de haber subido al ascensor,

pero aquí estoy. Vagamente recuerdo que Nat conversaba conmigo al ir subiendo y que me decía algo de que todos los ejecutivos estaban preparando su curriculum vitae.

Miro a mi alrededor, estoy estupefacto. ¿A dónde me dirigía? Entonces me acuerdo de la junta. Camino por el pasillo y veo que otras personas están entrando a la sala de juntas.

Entro al salón y tomo asiento. Peach está de pie en el extremo opuesto de la mesa. Tiene frente a él un proyector de transparencias. Comienza a hablar. El reloj de pared indica que son exactamente las 08:00 horas.

Veo a las personas sentadas a la mesa. Son como veinte, la mayoría está mirando a Peach. Uno de ellos, Hilton Smyth, me esta mirando a mí. Él también es gerente de una planta y es un tipo que nunca me ha caído bien. Por un lado, me choca su estilo siempre está presumiendo de algo nuevo que está haciendo, y la mayoría de las veces, no es nada diferente de lo que estamos haciendo los demás. De cualquier modo, está observándome, como poniéndome a prueba. ¿Será porque me ve desconcertado? Me pregunto: «¿Qué tanto sabrá?». Y le fijo la mirada hasta que vuelve la suya hacia Peach.

Cuando por fin comienzo a

sintonizar mis antenas con lo que Peach está diciendo, me percató de que le está pasando la batuta al Contralor Divisional, Ethan Frost, un hombre flaco y arrugado que con un poco de maquillaje, podría pasar por el doble de la parca.

Las noticias de esta mañana concuerdan con el mensajero. Acaba de terminar el primer trimestre, y ha sido terrible para todos. La División está en verdadero peligro de quedarse sin recursos financieros. Tenemos que apretarnos el cinturón todos.

Cuando Frost termina de hablar, Peach se pone de pie e inicia un severo recuento de las medidas que tomaremos

para enfrentarnos al reto. Trato de poner atención a lo que está diciendo, pero después de unas cuantas frases mi mente se sale de sintonía. Escucho sólo fragmentos.

—... imperativo para nosotros minimizar los riesgos...

—... aceptable ante nuestra postura de mercado actual...

—... sin reducir gastos estratégicos...

—... sacrificios necesarios...

—... mejoras en la productividad en todas las plantas...

El proyector ilumina la pantalla con gráficas. Se inicia una sesión interminable de propuestas entre Peach y

los asistentes. Hago un esfuerzo por prestar atención a lo que dicen, pero simplemente no puedo concentrarme.

—... las ventas del primer trimestre bajaron un 22% en comparación a las del año pasado...

—... el costo total de materia prima ha crecido...

—... la relación entre horas laboradas y horas pagadas jamás ha sido tan mala...

—... ahora, si observamos el número de horas aplicadas a la producción versus la norma, encontramos que ha empeorado nuestra eficiencia en más del 12%...

Me digo a mí mismo que tengo que

dominarme y poner atención. Meto la mano al bolsillo para sacar mi pluma y tomar notas.

—Y la respuesta es clara —está diciendo Peach—. El futuro de nuestro negocio depende de nuestra habilidad para incrementar la productividad.

Pero no encuentro mi pluma. Meto la mano en otro bolsillo y saco un tabaco. Lo miro fijamente. Yo ya no fumo. Por unos minutos me quedo pensativo:

—¿De dónde diablos habrá salido este puro?

Entonces me acuerdo.

4

Hace dos semanas llevaba el mismo traje que llevo ahora. Aquellos eran los buenos días en que pensaba que todo iba a salir bien. Estoy de viaje, entre vuelos en el aeropuerto de O'Hare. Tengo algo de tiempo, y me voy a uno de los bares del aeropuerto. Una vez adentro, me doy cuenta que el lugar está atestado de gente de negocios como yo. Busco un lugar para sentarme, y estoy observando a los señores de traje gris de mil rayas y a las mujeres ejecutivas con discretos

trajes sastre, cuando mis ojos se fijan en el solideo que lleva en la cabeza un hombre vestido de suéter. Está sentado junto a una lámpara, leyendo, con el libro en una mano y un puro en la otra. Junto a él hay un asiento vacío. Me dirijo a él, pero hasta que ya estoy por sentarme caigo en la cuenta de que conozco a este individuo.

Encontrarte con alguien que conoces en medio de uno de los aeropuertos de mayor actividad en el mundo, es bastante sorprendente. A primera vista no estoy seguro de que sea él, pero se parece demasiado al profesor de física que yo conocía, para que pueda ser cualquier otra persona. Me siento y él,

levanta la vista de su libro y se me queda mirando, como haciéndome una pregunta mental: «¿te conozco?».

—¿Jonah? —le pregunto.

—¿Sí?

—Yo soy Alex Rogo, ¿me recuerdas?

Su cara me dice que no se acuerda.

—Te conocí hace tiempo —le digo—. Yo era estudiante. Me dieron una beca para estudiar algunos de los modelos matemáticos en los que tú trabajabas. ¿Recuerdas? Usaba yo barba en aquella época.

Un reflejo de reconocimiento le llega en ese instante:

—¡Por supuesto! Sí te recuerdo.

Alex. ¿Verdad?

—Correcto.

Una mesera me pregunta que si deseo tomar algo. Pido un escocés con soda y le pregunto a Jonah si quiere acompañarme. Decide que mejor no, porque tiene que irse pronto.

—¿Cómo te ha ido en estos días? — le pregunto.

—Ocupado —contesta—, muy ocupado, ¿y tú?

—Pues igual, ¡voy camino a Houston ahora! —le digo— ¿y tú?

—A Nueva York —dice Jonah.

Parece un poco aburrido con esta conversación insulsa y como que desea ponerle fin. Pasan unos segundos de

silencio entre los dos, pero para bien o para mal, yo tengo esta tendencia, que nunca he podido controlar, de llenar el hueco del silencio en una conversación, con mi propia voz.

—Es curioso, pero después de todos esos planes que hice de entrar al área de la investigación, terminé en el campo de los negocios —digo—. Ahora soy gerente de una planta de UniCo.

Jonah asiente con la cabeza. Parece estar un poco más interesado. Yo sigo hablando. Parece que me dan cuerda:

—De hecho, por eso me dirijo a Houston. Pertenecemos a la Asociación de Fabricantes y la Asociación invitó a UniCo a participar en un foro sobre el

uso de robots, en nuestra conferencia anual. UniCo me designó a mí, en virtud de que mi planta es la de mayor experiencia con robots.

—Ya veo —dice Jonah—. ¿Va a ser una discusión de tipo técnico?

—Pues más orientada hacia los negocios que a lo técnico —digo. En eso me acuerdo que tengo algo que le puedo enseñar—: Espera un momento...

Abro mi portafolio sobre mis piernas y saco una copia preliminar del programa que me envió la Asociación.

—Aquí estamos —le digo, y leo el encabezado—: Los Robots: Solución de los Ochentas para la Crisis Productiva en América... un foro compuesto de

usuarios y expertos, que discutirán sobre el impacto que tendrán los robots industriales en la manufactura americana.

Cuando lo vuelvo a mirar, Jonah no parece estar muy impresionado. Deduzco que como es persona académica, no va a entender mucho del mundo de los negocios.

—¿Dices que tu planta usa robots?
—me pregunta.

—En un par de departamentos, sí —le digo.

—¿Realmente han aumentado la productividad en tu planta?

—Seguro que sí —le digo—.
Tuvimos un ¿qué? —Miro hacia el cielo

haciendo cálculos mentales—. Creo que fue un 36% de mejora en una de las áreas.

—¿De veras?, ¿treinta y seis por ciento? —pregunta Jonah—. ¿Entonces tu compañía está ganando 36% más dinero en tu planta, simplemente por haber instalado unos robots? ¡Increíble!

No puedo más que sonreír.

—Bueno... no —le digo—. Todos desearíamos que fuera así de fácil. Pero es bastante más complicado que eso. Mira, fue solamente en un departamento donde tuvimos una mejora del 36%.

Jonah mira a su puro. Luego lo apaga en el cenicero.

—Entonces, en realidad no

aumentaste la productividad —dice.

Siento que mi sonrisa se me congela en la cara.

—Creo que no te entiendo —digo.

Jonah se inclina hacia adelante y en voz baja me dice:

—Déjame preguntarte algo... aquí entre nos: ¿Pudo tu planta embarcar por lo menos un producto más al día como resultado de lo que sucedió en el departamento donde instalaste los robots?

—Bueno —susurro— tendría que ver los números...

—¿Despediste a alguien? —me pregunta.

Me inclino hacia atrás, mirándolo.

¿Qué diablos quiere decir con eso?

—¿Me estás preguntando que si despedimos gente? ¿Porque instalamos los robots? —digo yo—. No, tenemos un acuerdo con nuestro sindicato. No quitamos gente por aumentar la productividad. Cambiamos a las personas a otros puestos. Pero claro que cuando baja el negocio, sí despedimos gente.

—¿Los robots en sí entonces, no redujeron el gasto en recursos humanos? —dice él.

—No —admito yo.

—Dime entonces, ¿tus inventarios se redujeron? —pregunta Jonah.

Me río.

—Oye Jonah, ¿qué es esto? —le digo.

—Nada más dime —dice él—, ¿los inventarios se redujeron?

—Pues, a ojo de buen cubero, diría que no, pero realmente tendría que revisar los números.

—Coteja tus números si quieres —dice Jonah—, pero si tus inventarios no se han reducido... y si tu empresa no está vendiendo más productos... lo que obviamente no puede ser si no estás embarcando más de ellos... entonces no puedes decirme que estos robots han aumentado la productividad de tu planta.

Siento un vacío en el estómago. Como lo que sentiría si estando en un

ascensor, se rompiera el cable.

—Sí, entiendo lo que me estás diciendo, hasta cierto punto —le digo—. Pero mis estadísticas de eficiencia subieron, mis costos bajaron...

—¿Lo hicieron? —pregunta Jonah, y cierra su libro.

—Seguro que lo hicieron, de hecho esas estadísticas tienen un promedio arriba del noventa por ciento. Y mi costo por pieza se redujo considerablemente. Déjame decirte, para mantenerte competitivo en estos días, tienes que hacer todo lo que puedas para ser más eficiente y para reducir costos.

Llega mi bebida. La mesera la coloca en una mesa junto a mí. Le doy un

billete de a cinco y espero que me dé mi cambio.

—Con esas altas estadísticas de eficiencia, tus robots han de estar trabajando constantemente —dice Jonah.

—Absolutamente —le digo—. Tenemos que hacerlo así, o perderíamos el ahorro en costo por pieza. También bajarían nuestras eficiencias. Eso no sólo se aplica a los robots, sino a todos los demás recursos de producción también. Tenemos que seguir produciendo para mantener nuestro nivel de eficiencia, y nuestra ventaja en costos.

—¿De veras? —dice él.

—Seguro. Por supuesto, esto no

quiere decir que no tengamos nuestros problemas.

—Ya veo —dice Jonah, entonces sonríe—. Andale, sé sincero. Tus inventarios andan por las nubes, ¿no es así?

Lo miro y me pregunto: ¿Cómo es que lo sabe?

—Sí, si estás hablando de piezas en proceso...

—Todos tus inventarios —dice él.

—Bueno, depende... Sí, en algunas partes sí están un poco altos —admito.

—¿Y todo siempre está retrasado? —pregunta Jonah—. ¿O no puedes embarcar nada a tiempo?

—Una cosa si admitiré —le digo—,

tenemos un problemón para cumplir con las fechas de embarque. Se ha convertido en un asunto serio con los clientes últimamente.

Jonah asiente con la cabeza, como si ya lo hubiera predicho.

—Espera un momento... ¿Cómo es que sabes todas estas cosas? —le pregunto.

Sonríe otra vez.

—Una corazonada —dice Jonah—, además, veo estos síntomas en muchas plantas manufactureras. No estás solo.

Le digo:

—Pero ¿qué no eres tú profesor de física?

—Soy un científico —dice—. En

este momento podría decir que estoy trabajando en la ciencia de las organizaciones en particular las organizaciones manufactureras.

—No sabía que existiera esa ciencia.

—Ahora ya existe —dice.

—Pues sea lo que sea lo que estés haciendo, pusiste el dedo en la llaga... acertaste en detectar mis más grandes problemas. Eso te lo concedo —le digo—. Pero, ¿cómo...?

Interrumpo mi pregunta porque Jonah acaba de exclamar algo en hebreo. Saca de su bolsillo un viejo reloj.

—Perdóname Alex, pero voy a perder mi avión si no me apresuro —

dice.

Se pone de pie y toma su abrigo.

—¡Que lástima! —le digo—. Estoy intrigado por algunas de las cosas que has dicho.

Jonah hace una pausa.

—Sí, bueno, si pudieras comenzar a pensar sobre las cosas que hemos discutido, probablemente podrías sacar a tu planta de los problemas en que está sumergida.

—Oye, quizá te di una impresión equivocada —le digo—. Tenemos unos cuantos problemas, pero yo no diría que mi planta está en dificultades.

Me mira directamente a los ojos. Él sabe lo que está pasando, pienso yo.

—Oye —me escucho decir—. Tengo tiempo de sobra. ¿Qué tal si te acompaño hasta tu avión? ¿Te importaría?

—No, de ninguna manera —me dice —, pero tenemos que apresurarnos.

Me levanto, tomo mi abrigo y mi portafolio. Mi bebida todavía está allí. Tomo un sorbo y abandono el resto. Jonah ya se está dirigiendo hacia la puerta. Espera a que lo alcance y luego los dos entramos al pasillo, donde hay gente corriendo para todos lados. Jonah camina de prisa. Me cuesta trabajo mantenerme a su paso.

—Tengo curiosidad —le digo a Jonah—. ¿Qué te hizo sospechar que

algo estuviera mal en mi planta?

—Tú mismo me lo hiciste saber — dice Jonah.

—No, yo no.

—Alex —dice—, quedó claro para mí, basado en tus propias palabras, que no estás manejando una planta tan eficiente como tú crees. Sino todo lo contrario. Estás manejando una planta muy ineficiente.

—No de acuerdo con los parámetros —le digo—. ¿O estás tratando de decirme que mi gente está mal en lo que me está reportando... que me están mintiendo o algo?

—No —me dice—. Es muy improbable que tu gente te esté

mintiendo. Pero tus parámetros definitivamente lo están haciendo.

—Cierto, está bien, a veces maquillamos un poco los números aquí y allá. Pero eso todo mundo lo hace.

—No has captado el meollo —dice—. Tú crees que tienes eficiencia. Tu razonamiento está equivocado.

—¿Qué tiene de malo mi forma de razonar? No es diferente al modo de pensar de la mayoría de los ejecutivos.

—Sí, exactamente —dice Jonah.

—¿Qué significa eso? —pregunto, comenzando a sentirme insultado por esto.

—Alex, si tú eres como casi todas las demás personas de este mundo, has

aceptado tantas cosas sin cuestionarlas, que en realidad no estás pensando para nada.

—Jonah, yo pienso todo el tiempo —le digo—, es parte de mi trabajo.

Mueve la cabeza negativamente.

—Alex, dime otra vez por qué piensas que tus robots significan una gran mejora.

—Porque han aumentado la productividad —le digo.

—¿Y, qué cosa es productividad?

Pienso un instante, tratando de recordar.

—De acuerdo con la forma en que mi compañía la define —le digo— hay una fórmula que se utiliza, algo acerca

del valor agregado por empleado igual a...

Jonah indica otra vez que no con la cabeza.

—No importa cómo lo defina tu compañía, eso no es lo que en realidad es la productividad —dice—. Olvídate por un momento de las fórmulas y todo eso, y simplemente dime en tus propias palabras, de tu propia experiencia, ¿qué significa ser productivo?

Damos vuelta en un pasillo y veo frente a nosotros los detectores de metal y los guardias de seguridad. Mi intención era haberle dicho adiós en este punto, pero Jonah no desacelera el paso.

—Nada más dime que significa ser

productivo —pregunta una vez más, al pasar por el detector de metales. Ya del otro lado me habla—: Para ti, personalmente, ¿qué significa?

Pongo mi portafolio sobre la banda transportadora y paso por el detector. Estoy pensando: «¿Qué es lo que espera escuchar de mí?».

Ya del otro lado del puesto de revisión, le digo:

—Pues, creo que quiere decir que estoy logrando algo.

—¡Exactamente! —dice—. Estás logrando algo, ¿en relación a qué?

—En relación a metas —le digo.

—¡Correcto! —dice Jonah.

—Mete su mano debajo del suéter al

bolsillo de su camisa y saca un puro. Me lo da a mí.

—Mis felicitaciones —me dice—. Cuando eres productivo, estás logrando algo con relación a tu meta, ¿verdad?

—Correcto —le digo al recoger mi portafolio.

Ahora pasábamos de sala en sala con mucha prisa y yo trato de seguir el paso de Jonah.

Me está diciendo:

—Alex, he llegado a la conclusión que la productividad es el acto de acercar a la empresa a su meta. Las acciones que acercan a la compañía a su meta son productivas. Las acciones que no acercan a la compañía a su meta, no

son productivas. ¿Me sigues?

—Sí, pero... la verdad Jonah, eso es puro sentido común —le digo.

—Es simple lógica, eso es lo que es —dice él.

Nos detenemos. Lo observo entregar su boleto en el mostrador.

—Está demasiado simplificado —le digo. No me dice nada—. Es decir que si me estoy acercando a mi meta, soy productivo, pero si no me estoy acercando, soy improductivo... ¿y de ahí, qué?

—Lo que te estoy diciendo es que la productividad no tiene significado alguno, si no sabes cuál es tu meta —me dice.

Toma su boleto y comienza a caminar hacia la entrada del avión.

—Bien, entonces —le digo—. Lo puedes ver de esta forma. Una de las metas de mi compañía está en aumentar sus eficiencias. Por tanto, cuando quiere que aumente mis eficiencias, estoy siendo productivo. Es lógico.

Jonah se para en seco. Se vuelve a mí y me dice:

—¿Sabes cuál es tu problema? —me pregunta.

—Sí —le digo—, necesito mejores eficiencias.

—No, ése no es tu problema —dice—. Tu problema es que no sabes cuál es tu meta. Y, a propósito, hay sólo una

meta, no importa cuál sea la compañía.

Esto me deja intrigado. Jonah comienza a caminar hacia la puerta otra vez. Parece que todos han abordado ya el avión. Sólo nosotros dos nos hemos quedado en la sala de espera. Yo sigo detrás de él.

—¡Espera un minuto! ¿Qué quieres decir con que no sé cuál es mi meta? Yo sé cuál es la meta —le digo.

A estas alturas ya estamos a la puerta del avión. Jonah me mira. La aeromoza desde dentro de la cabina nos está observando.

—¿De veras? Entonces dime, ¿cuál es la meta de tu organización de manufactura?

—La meta es producir productos tan eficientemente como podemos —le digo.

—Mal —dice Jonah—. Esa no es. ¿Cuál es la verdadera meta?

Lo miro sin saber que decir.

La aeromoza se asoma a la puerta:

—¿Alguno de ustedes va a abordar este avión?

Jonah le dice:

—Un segundo, por favor. — Volviéndose hacia mí me dice—: Andale, Alex, rápidamente, dime la verdadera meta, ¿si sabes cuál es?

—¿Poder? —sugiero.

Se sorprende.

—Bueno... no está mal. Pero no obtienes poder simplemente en virtud de

manufacturar algo.

La aeromoza se enfada:

—Señor, si no se va a subir a este avión tendrá que regresar a la terminal —me dice fríamente.

Jonah la ignora.

—Alex, no puedes comprender el significado de productividad, a no ser que sepas cuál es la meta. Hasta ese momento sólo estás jugando con números y palabras.

—Bien, entonces es la participación de mercado —le digo—. Esa es la meta.

—¿Lo es?

Entra al avión.

—Oye, ¿no me puedes decir? —le pregunto.

—Piensa en ello, Alex. Tú puedes encontrar la respuesta en tu propia mente —me dice.

Entrega su boleto a la aeromoza, mira hacia mí y con la mano se despide. Alzo la mano también para despedirme y descubro que todavía tengo en la mano el puro que me dio. Lo meto al bolsillo de mi saco. Cuando levanto la vista otra vez, Jonah ya no está. Se acerca uno de los agentes de boletos e, impaciente, me dice que ya va a cerrar la puerta.

5

Es un buen puro.

Para un conocedor de tabacos, quizá esté un poco seco, pues ha pasado varias semanas en el bolsillo de mi saco. Pero yo me lo fumo con deleite, durante la gran junta de Peach, mientras recuerdo ese otro extraño encuentro con Jonah.

¿Sería en realidad, más extraño que la reunión a la que asisto en estos momentos? Peach está frente a nosotros tocando el centro de una gráfica con un largo apuntador de madera. Una columna

de humo gira en el rayo de luz del proyector. Al lado opuesto de la mesa alguien oprime con seriedad las teclas de una pequeña calculadora. Todo el mundo, con excepción de mí, está escuchando atentamente, tomando notas u ofreciendo comentarios.

—... parámetros consistentes... esencial para ganar... matriz de ventaja... recuperación amplia de preganancias... índices operacionales... constituye prueba tangible...

No tengo ni idea de lo que está sucediendo. Las palabras suenan como un idioma diferente para mí, no una lengua extraña exactamente, sino como un idioma que antes conocí y que ahora

sólo recuerdo vagamente. Las expresiones me suenan familiares. Pero ahora no estoy seguro de su significado. Son sólo palabras.

—*Sólo estás jugando con números y palabras.*

Por unos minutos, allá en el aeropuerto O'Hare de Chicago, sí traté de reflexionar sobre lo que Jonah había dicho. De alguna manera le dio sentido a lo dicho: tuvo algunos puntos buenos. Pero era como si me hubiera hablado alguien de otro mundo. Me encogí de hombros para dejarlo a un lado. Tenía que ir a Houston para hablar de robots. Ya era tiempo de abordar mi avión.

Ahora desearía saber si Jonah no

estaba más cerca de la verdad de lo que yo pensaba al principio. Porque al mirar las caras de los asistentes a esta junta, tengo la sensación visceral de que ninguno de los presentes tenemos una comprensión de la «medicina» que estamos ejerciendo, más allá de la que tiene un brujo curandero. Nuestra tribu se está muriendo, y estamos bailando en los humos ceremoniales como exorcistas, haciendo huir a los demonios que nos asechan.

¿Cuál es la meta real? Ninguno ha hecho siquiera una pregunta básica. Peach sigue entonando la misma canción sobre: costos, oportunidades, objetivos de «productividad», etc. Hilton Smyth

canta aleluyas a todo lo que proclama Peach. ¿Habrá alguien que genuinamente entienda lo que estamos haciendo?

A las 10:00 horas Peach anuncia un descanso. Todo el mundo se dirige a los baños o al café. Yo permanezco sentado hasta que todos salen del salón.

¿Qué diablos hago yo aquí? Me pregunto que de qué me sirve a mí, y a cualquiera de los otros, estar sentados en este salón. ¿Acaso esta reunión (que está programada para durar la mayor parte del día), va a hacer que mi planta sea más competitiva, va a salvar mi trabajo, o a ayudarlo a alguien a hacer algo que beneficie a alguien?

¡Me doy! Ni siquiera sé qué es

Productividad. Por tanto, ¿no será esto un desperdicio total? Y con eso en mente, me encuentro regresando mis papeles a mi portafolio. Lo cierro. Me levanto tranquilo y me salgo.

Tengo suerte al principio. Llego hasta el ascensor sin que nadie se dirija a mí. Pero mientras espero el elevador, Hilton Smyth pasa por ahí.

—No nos estás abandonando, ¿o sí, Al? —me pregunta.

Por un segundo pienso ignorar su pregunta. Pero me doy cuenta de que podría él decirle algo a Peach deliberadamente.

—Tengo que hacerlo —le digo—. Hay una situación que necesita de mi

atención allá en la planta.

—¿Qué? ¿Una emergencia?

—Podrías llamarle así.

Se abren las puertas del ascensor. Me subo, Smyth me está mirando con expresión de perplejidad. Se cierran las puertas.

Pasa por mi mente que existe el riesgo de que Peach me despida por haberme salido de su reunión. Pero eso, como me siento mentalmente ahora, sería simplemente acortar los tres meses de ansiedad para llegar al mismo fin inevitable. Me dirijo al estacionamiento por mi carro.

No regreso a la planta en seguida. Doy un paseo en el auto por un rato.

Dirijo el carro por un camino y lo sigo hasta cansarme de él, luego tomo otro camino. Pasan unas dos horas. No me importa dónde estoy; simplemente quiero estar fuera. La libertad es vigorizante, hasta que logra aburrirte.

Al ir manejando trato de no pensar en los negocios. Trato de mantener la mente despejada. El día resultó ser placentero. Ha salido el sol. La temperatura es ideal. No hay nubes. Cielo azul. Aunque la tierra todavía muestra la austeridad y los colores rojos y dorados de una naciente primavera, es un buen día para hacerse la pinta.

Recuerdo haber visto mi reloj poco antes de llegar al portón de la planta y

me fijé que pasaba de la 1:00 p. m. Reduzco la velocidad para entrar por el portón, cuando —no se de qué otra forma decirlo— me nació no entrar. Miré la planta y pisé el acelerador y seguí mi camino. Tengo hambre; estoy pensando que tal vez debería almorzar.

Supongo, empero, que la verdadera razón es que no quiero que me encuentren aún. Necesito pensar, y nunca podré hacerlo si me regreso a la oficina ahora.

Unos dos kilómetros más adelante en este camino, hay un pequeño lugar donde venden pizzas. Veo que está abierto, me estaciono y entro. Soy de mal comer. Ordeno una pizza mediana, con doble

queso, pepperoni, salchichón,
champíñones, pimentón verde, chilitos
picantes, aceitunas negras y cebolla, y
—mmmmmmmmmm— anchoas.

Mientras espero, no puedo resistir los
bocadillos que tienen junto a la caja
registradora y le digo al siciliano que
maneja el lugar que me apunte dos
bolsas de bocadillos cerveceros, unas
tostaditas de maíz y para después unos
«pretzels». Los traumas me despiertan el
apetito.

Pero hay un problema. No puedes
bajarte los bocadillos cerveceros con
refresco. Necesitas cerveza. ¿Y adivinen
lo que veo en el refrigerador? Por
súpuesto, normalmente no tomo durante

el día... pero vean como la luz le pega a estas latas escarchadas...

—¡Al diablo con las normas!

Saco un paquete de seis cervezas.

Catorce dólares sesenta y dos centavos y estoy fuera de allí.

Un poco antes de la planta, en el lado opuesto de la carretera, hay un camino de grava que sube por el cerro. Es un camino de acceso a una subestación a unos dos kilómetros de allí. Como impulsado por algo doy un viraje brusco, saliéndome de la carretera para tomar el camino de grava. Sólo un reflejo rápido de mi mano evitó que mi pizza se desparramara por el piso del Buick. Levantamos una

polvareda para llegar a la cima.

Estaciono el carro, desabotono mi camisa, me quito la corbata y el saco, para librarlos de lo inevitable, y abro mi paquete de manjares.

Alguna distancia de allí, abajo, y del otro lado de la carretera está mi planta. Está situada en un campo abierto; una gran caja gris de acero sin ventanas. Adentro, yo sé, están trabajando unas 400 personas en el turno de día. Sus carros están en el lote de estacionamiento. Puedo observar que un camión se mete en reversa entre otros dos vehículos en la plataforma de descarga. Estos camiones traen los materiales que las máquinas y el

personal de la fábrica utilizan para hacer algo. En otra plataforma, se están cargando otros camiones con los productos fabricados por la planta. En términos sencillísimos, eso es lo que está sucediendo allá abajo. Se supone que yo debo dirigir todo lo que está pasando.

Destapo una de las cervezas y le entro a la pizza.

La planta luce como un monumento. Como si siempre hubiera estado allí, como si fuera a estar allí siempre. Yo sé, sin embargo, que fue construida sólo hace unos 15 años; y puede ser que no le queden muchos años de vida.

Entonces, ¿cuál es la meta?

¿Qué es lo que se supone que debemos estar haciendo allí?

¿Qué es lo que nos mantiene trabajando?

Jonah dijo que existe una sola meta. Pues no entiendo cómo puede ser eso. Hacemos muchas cosas en el curso de nuestras operaciones cotidianas, y todas son importantes. La mayoría de ellas cuando menos... o no las bañamos. Diablos, todas ellas podrían ser metas.

Quiero decir, por ejemplo, que una de las actividades que lleva al cabo una organización manufacturera, es comprar materia prima. Necesitamos estos materiales para poder fabricar, y necesitamos obtenerlos al mejor precio

posible. Por tanto, la compra y la obtención de materiales con ahorro en el costo, es muy importante para nosotros.

A propósito, la pizza ¡es de primera! Ya voy en mi segunda rebanada, cuando una pequeña voz dentro de mi cabeza me pregunta:

—¿Esto es, entonces, la meta?

¿La compra a precios bajos es la razón de la existencia de la planta?

Tengo que reírme, y por poco y me ahogo.

Sí, correcto. Algunos idiotas brillantes en Compras en realidad actúan como si ésta fuera la meta. Andan por ahí, rentando bodegas para almacenar todo lo que están comprando,

dizque, con ahorros en los costos. Y ahora, ¿qué tenemos? Un inventario para treinta y dos meses de alambre de cobre. Un inventario de siete meses de planchas de acero inoxidable. Toda clase de cosas. Tenemos millones y millones estancados en lo que ellos han comprado —¡y a muy buen precio!

No. Digámoslo así: La Compra Económica definitivamente no es la meta de esta planta.

¿Qué otra cosa hacemos? Empleamos gente por cientos aquí, y por decenas de miles en todo UniCo. Nosotros, la gente, se supone que constituimos el «activo más importante» de UniCo, como lo dijo uno de esos

genios de Relaciones Públicas en un reporte anual. Haciendo caso omiso de los elogios, encontramos que sí es cierto que una compañía no podría funcionar sin buen personal de diversas habilidades y profesiones.

En lo personal, me complace mucho que seamos fuente de trabajo. Hay mucho que decir a favor de contar con un sueldo constante. Sin embargo, la generación de empleos, seguramente no es la razón de existir de la planta. Después de todo, ¿a cuántas personas hemos tenido que despedir hasta la fecha?

De cualquier manera, aún cuando UniCo ofreciera empleos vitalicios,

como lo hacen algunas empresas japonesas, ni así podría aseverar que las fuentes de trabajo constituyan la meta. Muchas personas aparentemente piensan y actúan como si ésa fuera la meta, (ciertos Jefes de Departamento y algunos Políticos por nombrar algunos, que creen que están construyendo imperios). Las plantas, empero, no se construyeron con el propósito de pagar sueldos y darle quehacer a la gente.

Bien, entonces, ¿por qué fue construida la planta desde sus principios?

Fue construida para producir productos. ¿Por qué no puede ser esa la meta? Jonah dijo que no era. Pero no

veo por qué no. Somos una compañía manufacturera. Esto quiere decir que tenemos que manufacturar algo, ¿no? ¿No es éste el meollo del asunto, producir productos? ¿Qué otra razón hay?

Pienso en algunas de las palabras de moda que he estado oyendo últimamente.

Por ejemplo: Calidad.

Tal vez eso sea. Si no fabricas un producto de calidad, todo lo que tienes al final es un montón de errores costosos. Tienes que cumplir con los requerimientos del cliente con un producto de calidad, o en lo que canta un gallo, te quedas sin negocio. UniCo aprendió una lección dura al respecto.

Nosotros ya pasamos por esa lección. Hemos implementado un mayor esfuerzo por mejorar la calidad. Entonces, ¿por qué no tenemos asegurado el futuro de la planta? Y si la calidad fuera realmente la meta, entonces, ¿cómo es que una compañía como la Rolls Royce casi se fue a la bancarrota?

La calidad en sí, no puede ser la meta. Es importante. Pero no es la meta. ¿Por qué? ¿Debido a los costos?

Si el bajo costo de producción es esencial, entonces la eficiencia parecería la contestación. Bueno, quizá si los juntamos: calidad y eficiencia. Lucen bien tomados de la mano.

Mientras menos errores se cometan, menos tienes que repetir lo que ya habías hecho. Esto te llevará a menos costos, etc. Tal vez sea ésto lo que quiso explicar Jonah.

Producir un producto de calidad eficientemente. Esa debe ser la meta. Suena bonito, ¿eh? —Calidad y Eficiencia— son dos palabras agradables. Algo así como «La Maternidad y el Sueño Americano».

Me reclino en el asiento y abro otra cerveza. La pizza ya es sólo un recuerdo agradable. Por unos minutos me siento satisfecho.

Pero algo no siento bien. Y no es sólo la indigestión de tanto comer.

Producir eficientemente productos de calidad suena como una buena meta. Pero, ¿esa meta en sí puede mantener trabajando una planta?

Me preocupan algunos de los ejemplos que se me ocurren. Si la meta es producir un producto de calidad eficientemente, entonces, ¿por qué la Volkswagen ya no fabrica lo que tantos años le dio resultados? Era un producto de calidad, que podía ser producido a un costo bajo. Y si nos vamos más atrás, ¿por qué la Douglas no siguió produciendo los DC-3? De todo lo que he oído, el DC-3 era un excelente avión. Apuesto que si los hubieran seguido fabricando podrían hacerlo mucho más

eficientemente que con los DC-10.

No es suficiente hacer un producto de calidad sobre una base eficiente. La meta tiene que ser otra cosa. ¿Pero, qué?

Al estar bebiendo mi cerveza me pongo a contemplar el acabado terso de la lata de aluminio que tengo en mi mano. La tecnología de producción en masa es algo fabuloso. Pensar que esta lata, hasta hace poco, era una piedra en la tierra. Luego, uniendo nuestros conocimientos y nuestras herramientas, convertimos la piedra en un material metálico ligero, que puede ser usado una y otra y otra vez. Es bastante maravilloso.

¡Momento!, estoy pensando. ¡Lo

tengo!

Tecnología: Eso es realmente de lo que se trata. Tenemos que mantenernos siempre al tanto de la tecnología. Es esencial para la compañía. Si no nos mantenemos al paso con los avances en tecnología, estamos acabados. Así que esa es la meta.

Pero pensándolo bien... nada más no cuadra. Si la tecnología es la meta verdadera de una organización manufacturera, entonces, ¿por qué los puestos de más responsabilidad e importancia no están en Investigación y Desarrollo? ¿Por qué el departamento de IyD siempre está por allá en un extremo en todos los organigramas que

he visto? Y suponiendo que tuviéramos lo más nuevo de todas las máquinas que van saliendo para usarlas, ¿esto nos salvaría? No. No lo haría. La tecnología es importante, pero no es la meta.

Tal vez la meta es una combinación de eficiencia, calidad y tecnología. Pero entonces lo que estoy diciendo es que tenemos varias metas importantes. En realidad no estamos diciendo nada con esto, fuera del hecho de que encaja con lo que Jonah me dijo.

Me siento vencido.

Dejo pasear mi vista por la colina. Allá en el campo enfrente de la gran caja gris ocupada por la planta, hay una caja más pequeña de cristal y concreto,

que alberga las oficinas. La mía está en la esquina izquierda del frente. Medio cerrando los ojos, casi puedo ver el montón de recados telefónicos que mi secretaria está acarreando en carretilla.

Levanto mi cerveza para darle un buen sorbo y al echar mi cabeza para atrás, los veo.

Más allá de la planta, hay dos edificios largos y angostos. Son nuestras bodegas. Están hasta el tope con piezas y partes que no hemos vendido y que no podemos embarcar.

Son Veinte Millones de Dólares de inventario de productos terminados; productos de calidad, de la más avanzada tecnología, todos producidos

eficientemente, empacados en sus cajas y sellados en material de plástico, con sus tarjetas de garantía y hasta el olor a nuevo y aroma de fábrica esperando que alguien los compre...

Ahí está la cosa. UniCo obviamente no tiene esta fábrica con el fin de llenar unas bodegas con mercancías. La meta es ventas.

Pero si la meta es ventas, ¿por qué no aceptó Jonah la penetración en el mercado como la meta? Penetración en el mercado es aún más importante como meta, que las propias ventas. Si tienes la más alta penetración, tienes las mejores ventas de tu industria. Captura el mercado y ya la hiciste, ¿verdad?

Quizá no. Recuerda el viejo dicho: «Estamos perdiendo dinero pero lo recuperaremos con volumen». Una empresa a veces venderá con pérdida o con muy escaso margen arriba de costo —como lo ha hecho UniCo en alguna ocasión— simplemente para deshacerse de inventarios. Puedes tener una gran penetración en el mercado, pero si no estás ganando dinero, ¿a quién le importa?

¡DINERO! Pues por supuesto. El dinero es lo principal. Peach nos va a cerrar porque la planta le está costando mucho dinero a la compañía. Pues, tengo que encontrar las formas de reducir las cantidades que la compañía está

perdiendo.

Espera un momento. Supongamos que hiciera yo algo increíblemente brillante y detuviera las pérdidas para que saliéramos a mano. ¿Eso nos salvaría? No. A la larga no nos salvaría. La planta no fue construida para salir a mano. UniCo no está en este negocio sólo para salir a mano. La compañía existe para ganar dinero.

Ahora sí lo veo.

La meta de una organización manufacturera es hacer dinero.

¿Por qué otra razón inició su empresa J. Bartholomew Granby, allá por 1881 y salió al mercado con una estufa de leña mejorada?

¿Fue porque le encantaban los aparatos de cocina?

¿Fue un gesto público magnánimo para traerle calor y confort a millones de personas? Claro que no. J. Bart hizo lo que hizo para ganar dinero, para hacer fortuna. Y lo logró. Porque su estufa fue una verdadera gema de estufa en aquella época. Y los inversionistas le dieron más dinero para que ellos también hicieran sus fortunas, y que J. Bart pudiera incrementar la suya.

Ganar mucho dinero, ¿será la única meta? ¿Qué son todas esas cosas que me han venido preocupando?

Busco mi portafolio, saco el cuaderno de apuntes y tomo una pluma

de la bolsa de mi saco. Entonces hago una lista de asuntos que la gente llama metas: compras a buen costo; empleando buen personal, alta tecnología, producción de productos, productos de calidad, ventas de productos de calidad, capturar participación del mercado. Incluso, agrego algunos como: comunicación y satisfacción de la clientela.

Todas estas cosas son esenciales para manejar un negocio con éxito. ¿Qué es lo que hacen todas ellas? Le permiten a la compañía ganar dinero. Pero no son meta en si. Son solamente los medios para lograr tu meta.

¿Cómo lo sé con seguridad?

Pues, no lo sé. No absolutamente. Pero adoptar la frase: «Ganar dinero» como la meta de una organización manufacturera parece una hipótesis, bastante buena. Porque, por un lado, no hay un sólo asunto en toda esa lista que valga un comino, si la empresa no está ganando dinero.

Porque, ¿qué sucede cuando una compañía no gana dinero? Si la compañía no gana dinero por producir y vender productos, o por contratos de mantenimiento o por vender algunos de sus haberes, o por cualesquier otros medios, esa compañía se acaba. Dejará de funcionar. El Dinero tiene que ser la meta, nada más funciona en su lugar. Esa

es una hipótesis que tuve que establecer.

Si la meta es ganar dinero, entonces (poniéndolo en términos que Jonah hubiera usado) una acción que nos mueve hacia ganar dinero es productiva; y las acciones que nos alejan de ganar dinero son improductivas.

Durante el último año más o menos, la planta ha estado alejándose de la meta más de lo que se ha acercado. Así es que para salvar la planta, tengo que hacerla productiva. Tengo que lograr que la Planta gane dinero para UniCo.

Esta es una declaración simplificada de lo que está sucediendo. Pero es acertada. Y por lo menos, es un punto lógico de partida.

A través del parabrisas, el mundo luce brillante y frío. La luz del sol parece haberse hecho más intensa. Miro a mi alrededor como si hubiera despertado de un sueño, casi un trance. Todo me es familiar, pero me luce nuevo. Tomo mi último trago de cerveza.

Repentinamente siento que ya es hora de irme.

6

En mi reloj son como las 4:30 cuando acomodo mi Buick en el estacionamiento de la planta. Una cosa que he manejado con mucha efectividad hoy, ha sido evadir la oficina. Tomo mi portafolio al bajar del auto. La «caja de cristal» que es mi oficina, está tan quieta como la muerte; como una emboscada. Sé que todos están dentro esperándome, para lanzarse a mi encuentro. Decido desilusionarles a todos. Decido tomar una desviación por la planta. Quiero dar

una mirada fresca a las cosas.

Camino hasta la puerta que conduce a la planta y entro por ella. De mi portafolio saco mis lentes de seguridad, que siempre llevo conmigo. Hay una repisa con cascos metálicos en la pared junto a uno de los escritorios. Tomo uno de ellos, me lo pongo y me introduzco a la planta.

Al dar vuelta en una esquina entro a una de las áreas de trabajo. Sorprendo a tres trabajadores sentados en una banca en una de las naves abiertas. Están compartiendo el diario, leyendo y comentando las noticias entre sí. Uno de ellos alcanza a verme y le hace la señal a los otros. El periódico desaparece con

la agilidad de una culebra por el césped. Los tres hombres, sin alboroto, se marchan en tres direcciones distintas, aparentando estar ocupados.

Quizá no le hubiera dado importancia en otra ocasión, pero hoy me enfadé. ¡Maldita sea la cosa! Los trabajadores jornaleros saben que la planta tiene dificultades. Con las reducciones de personal que hemos tenido, tienen que saber que andamos mal. Uno pensaría que trabajarían más duro para salvaguardar su fuente de empleo.

Aquí tenemos tres tipos, empero, y todos ellos ganando buenos sueldos, que están olímpicamente sentados

desperdiciando el tiempo. Voy y encuentro a su supervisor.

Después de que le informo que tres de sus hombres están sentados sin hacer nada, me sale con la excusa de que ya han cumplido con sus cuotas y están esperando más partes de ensamble.

Así que le digo:

—Pues si tú no los puedes mantener ocupados, buscaré un departamento que sí pueda hacerlo. Ahora encuéntrales algo que hacer y que se pongan a trabajar. Usa tu gente, o la pierdes ¿me has entendido?

Sigo caminando y al voltear hacia atrás veo que el supervisor ya tiene a los tres tipos moviendo materiales de un

lado del pasillo al otro. Sé que probablemente es sólo para tenerles ocupados en algo, pero, ¡con un demonio!, por lo menos están trabajando. Si no hubiera dicho nada, ¿quién sabe hasta cuándo se hubieran quedado allí sentados?

En eso se me ocurre esto: Esos tipos ahora están haciendo algo pero, ¿lo que hacen nos va a ayudar a ganar dinero? Quizá estén trabajando, pero, ¿es productiva su labor?

Por un instante consideré regresar con el supervisor para que les ordenara hacer algo realmente productivo. Pero... ¿y si en realidad no hay ningún trabajo para ellos en estos momentos? Y aun

cuando pudiera cambiar a estos trabajadores a otras áreas en la que sí podrían producir, ¿cómo sabría si el trabajo desempeñado nos está ayudando a ganar dinero?

¡Qué pensamiento tan macabro!

¿Puedo presumir que el hacer que la gente trabaje y el gana dinero es la misma cosa? Bueno, esa hipótesis ya la analizamos. La regla básica ha sido: Mantén a la gente ocupada y a las máquinas trabajando todo el tiempo; que el producto siga saliendo. Y cuando no haya trabajo, pues ¡a crearlo! Y cuando no podamos crearlo, ¡movamos a la gente! Y cuando aun así no haya trabajo ¡despídela!

Miro a mi alrededor y la mayoría de la gente sí está trabajando. Los ociosos son la excepción. Casi todos están trabajando la mayor parte del tiempo; pero no estamos ganando dinero.

Hay unas escaleras que suben por uno de los muros y llevan a las grúas elevadas. Subo por ellas hasta el primer descanso, que está más o menos a la mitad de la escalera. De ahí se tiene una perspectiva amplia de la planta.

Cada minuto, muchas, pero muchas cosas están sucediendo allá abajo. Prácticamente todo lo que veo es una variable. La complejidad de esta planta —de cualquier planta manufacturera— es increíblemente inverosímil cuando la

contemplas. Las situaciones en el piso están cambiando constantemente. ¿Cómo es posible que uno controle todo lo que sucede? ¿Cómo diablos voy a saber si una acción de la planta es productiva o no, y si nos conduce a ganar dinero o no?

Se supone que la respuesta está en mi portafolio, que siento bien pesado en mi mano. Está repleto de todos esos informes y reportes, y demás cosas que me entregó Lou para llevarme a la junta.

Ciertamente tenemos muchos parámetros que supuestamente nos indican si estamos siendo productivos o no. Pero lo que nos dicen en realidad es si alguien allá en la planta ha

«trabajado» todas las horas que le hemos pagado. Nos dicen si la producción por hora se ajusta a nuestras normas para ese trabajo. Nos dicen «el costo de los productos», nos dicen «los costos variables por mano de obra» y todas esas cosas. Pero, ¿cómo sé realmente si lo que sucede aquí está ganando dinero para nosotros, o si solamente estamos jugando a números de contabilidad? Debe haber una conexión, pero ¿cómo la defino?

Vuelvo a bajar las escaleras.

Quizá debería escribir un memorándum fuerte sobre el pecado de leer el periódico en horas de trabajo. ¿Crees que esto acabaría con nuestros

números rojos?

Para cuando llego a mi oficina ya pasa de las cinco y la mayoría de las personas que podrían haber estado esperándome, se han marchado. Fran probablemente fue una de las primeras en salir. Pero me ha dejado todos los recados. Apenas distingo el teléfono debajo del montón de papeletas. Parece que la mitad de estos mensajes son de Peach. Me imagino que me pescó en la movida de desaparecer este día.

Con desgano, tomo el teléfono y marco su número. Dios es misericordioso. Suena durante 2 minutos seguidos; no hay quién conteste. Respiro tranquilo y cuelgo la bocina.

Reclinado en mi sillón y, contemplando el color oro rojizo del atardecer, sigo pensando en los parámetros, en todos los distintos métodos que utilizamos para evaluar nuestro funcionamiento: cumplimiento de programas, de fechas de entrega, cambios en los inventarios, ventas totales, gastos totales. ¿Hay alguna forma más simple para saber si estamos ganando dinero?

Escucho que tocan a mi puerta suavemente.

Miro en esa dirección. Es Lou.

Como había mencionado antes, Lou es el contralor de la planta. Es un hombre panzón, de edad mayor, a sólo

un par de años de su jubilación. Con la mejor tradición de los CPTs usa grandes lentes bifocales. Aun cuando viste buenos y caros casimires, éstos dan la impresión de estar arrugados. Él llegó del corporativo hace unos 20 años. Su cabello es blanco como la nieve. Creo que su razón de vivir es asistir a las convenciones de contadores y darle soltura a todas las riendas. La mayor parte del tiempo es de carácter tranquilo —hasta que le tratas de dar gato por liebre. Entonces se convierte en Godzilla.

—Hola —me dice desde la puerta.

Hago un ademán para que pase.

—Sólo quería mencionarte que

Peach te habló esta tarde —dice Lou—. ¿No se suponía que ibas a estar en una junta con él hoy?

—¿Qué quería Bill? —le digo, no haciendo caso a su pregunta.

—Necesitaba unos datos más actualizados —dice—. Me pareció que estaba medio enfadado porque no te encontró aquí.

—¿Le conseguiste lo que necesitaba? —le pregunto.

—Sí, casi todo —dice Lou—. Se lo envié; lo recibirá mañana en la mañana. La mayor parte era como lo que te di a ti.

—¿Lo demás qué era?

—Otras cosas que tendré que

organizar —me dice—. Las tendré mañana en el transcurso del día.

—Déjame verlas antes de que las despaches —le digo—. Para estar informado.

—Seguro que sí —dice Lou.

—Oye, ¿tienes un minuto?

—Sí. ¿De qué se trata? —pregunta, probablemente esperando que le dé los pormenores de lo que nos traemos Peach y yo.

—Toma asiento —le digo.

Lou acerca una silla.

Pienso algunos segundos, tratando de buscar la frase correcta. Lou está a la expectativa.

—Esta es sólo una simple pregunta

fundamental —le digo.

Lou sonrío.

—Ese es el tipo de preguntas que me gusta.

—¿Dirías tú que la meta de esta compañía es ganar dinero?

Se suelta a carcajadas.

—¿Estás bromeando? —dice—. ¿O es una pregunta capciosa?

—No. Simplemente dime.

—¡Por supuesto que es ganar dinero!

Se lo repito:

—Entonces, la meta de esta compañía es ganar dinero, ¿correcto?

—Sí —dice—. Tenemos que producir productos también.

—Bien, ahora espera un momento —

le digo—. Producir, productos es sólo un medio para lograr tu meta.

Repaso la línea básica de razonamiento con él. Me escucha. Es un hombre bastante brillante, este Lou. No tienes que explicarle cada detallito. Cuando termino la explicación está de acuerdo conmigo.

—¿A dónde quieres llegar?

—¿Cómo saber si estamos ganando dinero?

—Bueno, pues hay muchas maneras —dice.

Durante los siguientes minutos, Lou habla de ventas totales, penetración de mercado, utilidades, dividendos para los accionistas, etc., etc.

Por fin, levanto la mano.

—Déjame expresarlo de este modo —le digo—. Supongamos que fueras a escribir de nuevo los libros de texto. Supongamos que no contaras con todos esos términos, y que los tuvieras que ir inventando al ir escribiendo. ¿Cuál sería el número mínimo de parámetros que necesitarías, para poder saber si estamos ganando dinero?

Lou se pone un dedo en la sien, y a través de sus bifocales, contempla la punta de su zapato.

—Pues tendrías que tener algún tipo de parámetro absoluto —dice—. Algo que te dijera en dólares o en lo que fuera, justamente cuánto dinero has

ganado.

—¿Algo así como utilidad neta, sí?
—le pregunto.

—Sí, utilidad neta —dice—. Pero necesitarás más que sólo eso. Porque un parámetro absoluto no te va a decir gran cosa.

—¿Conque sí? —le digo—. Si yo sé cuánto dinero he ganado, ¿para qué necesito saber alguna otra cosa? ¿Me sigues? Si sumo lo que he ganado, y le resto mis gastos, y obtengo mi utilidad neta, ¿qué más necesito saber? He ganado, digamos, 10 millones, ó 20 millones, o lo que sea.

Por una fracción de segundo, Lou me mira como si fuera yo un tonto.

—Muy bien —dice—. Vamos a hacer algunos cálculos que nos den como resultado una utilidad neta de 10 millones... un parámetro absoluto. A primera vista, parece mucho dinero, como si realmente hubiera entrado a carretonadas. Pero, ¿con cuánto iniciaste?

Hace una pausa, para ver el efecto.

—Ves, ¿cuánto se necesitó para generar 10 millones?

—¿Fue sólo un millón de dólares? Entonces, ganaste 10 veces más del dinero que invertiste. 10 a 1. ¡Bastante, pero bastante bien! Pero digamos que hubieras invertido mil millones de dólares y apenas ganaste míseros diez

millones... ¡Bastante mal!

—Muy bien, muy bien —le digo—. Sólo preguntaba para estar seguro.

—Así, que necesitas un parámetro relativo también —dice Lou—. Necesitas algo así como retorno sobre la inversión... ROI^[1] alguna comparación entre el dinero ganado, con relación al dinero invertido.

—Está bien. Pero con esos dos parámetros deberíamos poder saber qué tal va la compañía en general, ¿o no? —pregunto.

Lou está por asentir con la cabeza, cuando se le ocurre otro pensamiento.

—Bueno... —dice.

Yo también me quedo pensando.

—¿Sabes? —dice—. Es posible que una compañía tenga utilidad neta y un buen retorno sobre la inversión, y aun así vaya a la quiebra.

—¿Te refieres a cuando se le acaba la liquidez? —le digo.

—Exactamente —dice—. Un mal flujo de efectivo es lo que mata a la mayoría de las empresas que sucumben.

—¿Así que hay que usar el flujo de efectivo como un tercer parámetro?

El asiente.

—Bien, pero supongamos que te está entrando suficiente efectivo todos los meses como para cubrir tus gastos por un año —le digo.

—Si tienes suficientes entradas de

efectivo, entonces el flujo de efectivo no importa.

—Pero si no lo tienes, ninguna otra cosa importa —dice Lou—. Es una medida de sobrevivencia: mantente arriba de la línea y estás bien; vete por debajo y estás muerto.

Nos miramos ambos a los ojos.

—Nos está sucediendo a nosotros, ¿verdad? —pregunta Lou.

Con la cabeza afirmo que así es:

Lou mira hacia otro lado. Está pensativo.

Luego dice:

—Sabía que iba a suceder. Era sólo cuestión de tiempo.

Hace una pausa. Me vuelve a mirar.

—¿Y qué hay de nosotros? —dice —. Peach, ¿te dijo algo?

—Están pensando cerrar la planta.

—¿Habrá una consolidación? — pregunta.

Lo que realmente está preguntando es si todavía tendrá trabajo después.

—Francamente, no lo sé, Lou —le digo—. Me imagino que algunas personas serán enviadas a otras plantas o a otras divisiones, pero no entramos en los detalles específicos.

Lou saca un cigarrillo de la cajetilla que lleva en el bolsillo de su camisa. Veo que lo golpea repetidamente sobre el descansabrazos de su silla.

—Dos malditos años antes de mi

jubilación —murmura.

—Oye, Lou —le digo tratando de sacarle de su depresión—. Lo peor es que te jubilarán con anticipación.

—¡Demonios! Yo no quiero una jubilación anticipada.

Permanecemos en silencio por un rato. Lou enciende su cigarrillo. No hablamos.

Finalmente le digo:

—Mira, yo no me he dado por vencido todavía.

—Al, si Peach dice que ya...

—No dijo eso. Aún tenemos tiempo.

—¿Cuánto? —me pregunta.

—Tres meses —le digo.

Casi ríe.

—Olvidalo, Al. Nunca lo lograremos.

—Dije que no me voy a dar por vencido. ¿Estamos?

Por un minuto no dice nada. Yo sé también que no estoy seguro de estar diciendo la verdad. Todo lo que he podido hacer hasta el momento, es llegar a la deducción de qué tenemos que hacer para que la planta gane dinero.

—Muy bien, Rogo, ahora, ¿cómo lo hacemos?

—Oigo a Lou echar una larga bocanada de humo.

Con resignación en la voz, dice:

—Bien, Al, te daré toda la ayuda que pueda. Pero...

Deja la frase sin terminar y levanta las manos.

—Voy a necesitar toda esa ayuda, Lou —le digo—. Y lo primero que necesito de ti, es que te guardes todo esto por lo pronto. Si sale el rumor, no vamos a lograr que la gente ni siquiera levante las manos.

—Está bien. Pero tú sabes que esto no se mantendrá en secreto mucho tiempo —dice. Sé que tiene razón.

—¿Cómo piensas salvar esta planta? —pregunta Lou.

—Lo primero que estoy tratando de hacer es tener una visión clara de lo que tenemos que hacer para quedarnos en el negocio.

—¿Ah, conque de eso se trataba todo eso de los parámetros? —dice Lou—. Escucha, Al, no pierdas tu tiempo con todo eso. El sistema es el sistema. ¿Quieres saber qué tiene de malo? Yo te diré cual es el problema.

Procede a hacerlo. Como por una hora. La mayoría de las cosas ya las he escuchado; lo mismo que todos oímos por ahí: Que tiene la culpa el sindicato, que si todo el mundo trabajara más, que a nadie le importa la calidad; mira a los japoneses, ellos sí saben trabajar, a nosotros se nos ha olvidado, etc., etc. Hasta llega a decirme qué tipo de autocastigo debemos aplicarnos para expiar nuestras culpas. Lou se está

desahogando. Por eso le dejo seguir hablando.

Me deja reflexionando. Lou realmente es brillante. Todos somos más o menos brillantes. UniCo tiene mucho personal bien instruido e inteligente en su nómina. Y aquí estoy, escuchando las opiniones de Lou que suenan bien al salir de su boca, y me pregunto: ¿Por qué vamos resbalando minuto a minuto hacia el más profundo de los abismos, si en realidad somos tan inteligentes?

Poco después de haberse metido el sol, Lou decide irse a casa. Yo me quedo. Después de que Lou se marcha, permanezco en mi escritorio, con un cuaderno de apuntes frente a mí. Anoto

los tres parámetros en que estuvimos de acuerdo Lou y yo, en cuanto a su importancia para saber si la empresa está ganando dinero o no: Utilidad Neta, ROI y Flujo de Efectivo.

Trato de dilucidar si a uno de estos tres parámetros se le puede favorecer a costa de los otros dos y poder tratar de alcanzar la meta. Por experiencia, ya sé que las personas de la cúspide pueden hacer muchos juegos de números. Pueden hacer que la organización muestre una utilidad neta mayor este año, a costa de la utilidad neta de años venideros (no destinar fondos a la investigación y desarrollo, por ejemplo, y cosas de esa naturaleza). Pueden tomar

una serie de decisiones de riesgo nulo y lograr que alguno de los parámetros luzca fantástico, mientras que los otros están de lo peor. Fuera de eso, la relación entre las tres varía de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Me reclino en el sillón, y sigo pensando.

Si yo fuera J. Bart Granby III, y ocupara la cúspide de la torre corporativa, y si mi control sobre la compañía fuera seguro, yo no querría jugar esos juegos, ninguno de ellos. No me gustaría ver crecer uno de los parámetros mientras los otros fueran ignorados. Querría ver incrementos en la utilidad neta, y en el rendimiento sobre

la inversión, y en el flujo de efectivo. En los tres. Y querría verles crecer continuamente.

¡Hombre, nada más piénsalo! Pero de veras estaríamos ganando dinero si pudiéramos lograr que todos los parámetros se incrementaran simultáneamente y para siempre.

Por tanto, esta es la meta:

Ganar dinero por haber incrementado la utilidad neta, al tiempo que incrementamos el rendimiento sobre nuestra inversión, y simultáneamente incrementamos el flujo de efectivo.

Esto lo escribo en mi cuaderno de notas.

Siento que estoy tomando vuelo. Las

piezas del rompecabezas comienzan a embonar. He encontrado una meta clara. He desarrollado tres parámetros relacionados entre sí, para evaluar el avance hacia la meta; y he llegado a la conclusión de que debemos tratar de lograr incrementos simultáneos en los tres parámetros. No está mal para un día de trabajo. Creo que Jonah se sentiría orgulloso de mí.

Ahora bien, me pregunto, ¿cómo le hago para crear una conexión directa entre los parámetros y lo que sucede en mi planta? Si pudiera encontrar alguna relación lógica entre nuestras operaciones diarias y el desempeño global de la compañía, entonces tendría

bases para saber si algo es productivo o improductivo... es decir si nos está acercando a la meta o alejando de ella.

Me dirijo a la ventana y miro hacia el vacío.

Media hora después, hay tantas tinieblas en mi mente como fuera de mi ventana.

Por mi mente, pasan ideas sobre los márgenes de rentabilidad e inversiones de capital y el contenido de mano de obra directa, y todo se ve sumamente convencional. Es la misma línea de pensamiento básica que todo mundo ha seguido desde hace cien años.

Si la sigo acabaré por llegar a las mismas conclusiones que todo mundo, y

eso significa que no tendré una mejor comprensión de lo que está sucediendo, ni de lo que debo hacer.

Estoy atorado.

Me alejo de la ventana. Detrás de mi escritorio hay un librero; saco un libro de texto, lo ojeo y lo vuelvo a su lugar. Saco otro, y hago lo mismo con él.

Finalmente, lo dejo por la paz. Ya es tarde.

Miro mi reloj y me sorprendo muchísimo. Son más de las diez de la noche. De repente, me acuerdo de que no le hablé a Julie para decirle que no llegaría a cenar. Ahora sí que va a estar furiosa conmigo. Siempre se enoja cuando no le llamo.

Tomo el teléfono y marco. Contesta Julie.

—Hola —le digo—. ¿Adivina a quién le fue de la patada hoy?

—Ah, ¿sí?, y ¿qué más hay de nuevo? Resulta que a mí tampoco me fue muy bien, que digamos.

—Bueno, entonces a los dos nos fue mal hoy —le digo—. Siento no haberte hablado más temprano. He estado envuelto en tantas cosas...

Una pausa larga.

—Bueno. Yo tampoco pude encontrar quién cuidara a los niños —me dice.

En eso me acuerdo. Nuestra cita para cenar anoche, se había pospuesto

para el día de hoy.

—Lo siento Julie, realmente me aflige. Se me escapó de la mente por completo —le digo.

—Hice la cena —dijo—. Cuando no llegaste a casa después de dos horas, cenamos los niños y yo sin ti. Tu cena está en el horno de microondas, si la quieres.

—Gracias.

—¿Te acuerdas de tu hijita? ¿La pequeñuela que está enamorada de su papito? —pregunta Julie.

—No tienes que decírmelo con sarcasmo.

—Se quedó esperándote frente a la ventana durante varias horas, hasta que

la mandé a su cama.

Cierro los ojos.

—¿Por qué? —le pregunto.

—Te tiene una sorpresa y te la quería mostrar —dice Julie.

Le digo:

—Escucha. Estaré en casa como en una hora.

—No hay prisa —dice Julie.

Cuelga el aparato antes de que me pueda despedir.

Realmente no tiene caso que me apresure en llegar a casa a estas alturas. Tomo mi casco de metal y mis anteojos de seguridad, y salgo a la planta para hacerle una visita a Eddie, mi supervisor de segundo turno para ver

cómo va todo.

Cuando llego allá, Eddie no está en su oficina; está atendiendo algún asunto en el piso. Ordeno que lo vocean. Por fin, lo veo venir desde el otro extremo de la planta. Se tarda como cinco minutos en llegar.

Hay algo acerca de Eddie que siempre me ha irritado. Es un supervisor competente. No sobresaliente, pero la hace. No es su trabajo lo que me molesta. Es otra cosa.

Observo su forma de caminar. Cada paso es metódico.

En eso, me doy cuenta. Lo que me irrita de Eddie es su forma de caminar. Bueno, es más que eso; el caminar de

Eddie simboliza el tipo de persona que él es. Camina algo así como las palomas; como que no puede apartarse de la línea que está recorriendo. Sus manos se cruzan frente a él como si apuntaran a sus pies. Da la apariencia de que en algún manual de capacitación leyó que ése era el modo indicado de caminar.

Cuando se acerca a mí, estoy imaginando que Eddie probablemente jamás ha hecho algo indebido en toda su vida —a no ser que esto se esperara de él. Podríamos darle el título de Don Metódico.

Hablamos de algunas de las órdenes que se están preparando para entrega.

Como siempre, todo está fuera de control. Eddie por supuesto, no se da cuenta de esto. Para él todo está normal. Y si está normal, pues debe estar bien.

Me está explicando — detalladamente— qué es lo que se está procesando esta noche. Por no dejar, me dan ganas de preguntarle a Eddie, que me defina qué es lo que se está haciendo esta noche en relación con algo que se parezca a la utilidad neta.

Quiero preguntarle:

—Oye, Eddie. ¿Cuál ha sido el impacto sobre el Retorno Sobre la Inversión que tuvimos durante la última hora? Y a propósito, ¿qué ha hecho tu turno para mejorar el flujo de efectivo?

¿Estamos ganando dinero?

Y no es que Eddie jamás haya escuchado esos términos. Es que simplemente no le conciernen en su parte del mundo. Su mundo se mide en términos de «piezas por hora», de «horas-hombre trabajadas», de «número de órdenes procesadas». El conoce los tiempos de proceso y sabe de fechas de embarque. Utilidad Neta, ROI, Flujo de Caja —son palabrejas de la oficina matriz para Eddie—. Es absurdo pensar que se pudiera medir el mundo de Eddie con esos tres parámetros. Para Eddie sólo existe una vaga asociación entre lo que sucede en su turno en la planta y las ganancias de la empresa. Aun cuando yo

pudiera abrir la mente de Eddie al gran universo, de todas maneras sería difícil dibujar una conexión entre los valores de aquí, del piso de la planta y los valores de los muchos pisos de las oficinas generales de UniCo. Son demasiado diferentes.

A la mitad de una frase, Eddie se da cuenta de que lo estoy mirando extrañamente.

—¿Pasa algo? —me pregunta.

7

Cuando llego a la casa, todo está en tinieblas. Hay sólo una luz encendida. Trato de no hacer ruido al entrar. Tal como me lo había dicho, Julie me ha dejado algo de cena en el horno de microondas. Al abrir el horno de micro, para ver qué succulentos bocadillos encuentro (parece ser una variedad de carne misteriosa), escucho un ligero ruido detrás de mí. Me doy la vuelta y allí está mi pequeña hija Sharon, entrando a la cocina.

—¡Vaya! Pues, si es mi Duendecita —exclamo—. ¿Cómo están los lares de los duendes en estos días?

Se sonríe.

—Ah... pues no tan mal.

—¿Y por qué estás levantada tan tarde? —le pregunto.

Se acerca a mí con un sobre de manila en la mano. Me siento a la mesa y a ella la pongo sobre mis rodillas. Me entrega el sobre para que lo abra.

—Es mi boleta de calificaciones —me dice.

—¿A poco, de veras?

—Tienes que verla —me dice.

Lo hago.

—¡Te sacaste puros cienes! —digo

yo.

La abrazo contra mi pecho y le doy un beso.

—¡Esto es maravilloso! —le digo—. Está muy bien, Sharon. Me siento orgulloso de ti. Apuesto que eres la única de toda tu clase que tuvo, tan buenas calificaciones.

Con la cabeza dice que así es. Y en seguida me lo platica todo. La dejo charlar y media hora después apenas puede evitar que se le cierren los ojitos de sueño. La llevo en brazos a su cama.

Aunque vengo muy cansado, no puedo dormir. Ya pasa de la media noche. Sigo sentado en la cocina, cabizbajo y comiendo con desgano. Mi

pequeña hija sacando puros cienos en segundo año, mientras que yo estoy reprobando en el campo de los negocios.

Quizá debería darme por vencido y usar el tiempo que me queda de los tres meses para buscar otro empleo. De acuerdo con lo que me dijo Selwin, todos los del corporativo lo están haciendo. ¿Por qué he de ser yo la excepción?

Por un rato, trato de convencerme a mí mismo de que comunicarme con una bolsa de trabajo sería un paso inteligente. Pero, en fin, no podría hacerlo. Un trabajo con otra compañía nos sacaría a Julie y a mí de este pueblo,

y quizá la fortuna me favorecería con un puesto mejor del que tengo ahora (aunque lo dudo: mi record como gerente de planta hasta el momento no ha sido espectacular). Lo que me pone en contra de la idea de buscar otro empleo, es que sentiría que estaría huyendo. Eso simplemente no es posible.

No es que sienta que le deba mi vida a la planta o al pueblo o a la compañía, aunque si siento la responsabilidad de cumplir.

Fuera de eso, pues le he dedicado una buena parte de mi vida a UniCo. Quiero que esa inversión en tiempo dé rendimientos. Y los tres meses son mejor que nada para una última

oportunidad.

Mi decisión es: Voy a hacer todo lo que pueda durante estos tres meses.

Una vez tomada la decisión, surge la gran pregunta: En realidad, ¿qué diablos puedo hacer? Ya he hecho lo mejor que puedo con los conocimientos que tengo. Repetir las mismas cosas de nada serviría.

Desafortunadamente, no tengo un año para regresar a la escuela y volver a estudiar la teoría. Ni siquiera tengo tiempo para leer las revistas y los periódicos y los reportes que se acumulan sobre mi escritorio. No tengo ni el tiempo ni el presupuesto para contratar los servicios de consultores,

para hacer estudios especiales y toda esa faramalla. Además, aun cuando contara con tiempo y presupuestos suficientes, no estoy convencido de que todo esto me daría ni una pizca más de luz que de la que ya tengo.

Siento que existe algo que aún no he tomado en cuenta. Si voy a salir de este atolladero, no puedo tomar nada por hecho. Voy a tener que vigilar muy de cerca y pensar cuidadosamente sobre todo lo que está sucediendo, básicamente... dar un paso a la vez.

Lentamente me voy dando cuenta de que las únicas herramientas que tengo a mi disposición —limitadas al fin y al cabo— son mis propios ojos, mis oídos,

mis manos, mi voz y mi propia mente. Ahí se encierra todo. Yo soy todo lo que tengo. Me atormenta el pensamiento: no sé si eso será suficiente.

Cuando por fin me meto en la cama, Julie es sólo un bulto inerte bajo las sábanas. Tal como la dejé hace veintiuna horas. Está dormida. Acostado junto a ella en el colchón, sin poder conciliar el sueño, miro hacia el techo oscuro.

En esos momentos decido buscar de nuevo a Jonah.

8

Minutos después de haberme levantado, no tenía ni el más mínimo deseo de moverme. A la mitad de la ducha matutina la memoria de mi predicamento me vuelve a la mente. Cuando sólo tienes un plazo de tres meses, no te puedes dar el lujo de desperdiciar el tiempo sintiéndote cansado. Con mucha prisa, paso por donde Julie —quien ni me saluda— y por donde están los hijos quienes ya intuyen que algo anda mal. Voy directamente a la planta.

En todo el camino voy pensando cómo lograr la comunicación con Jonah. Ese es mi problema. Antes de poder pedirle su ayuda, tengo que localizarle.

Lo primero que hago al llegar a la oficina es pedirle a Fran que ponga una barricada contra la puerta para evitar la invasión de las hordas que ya ocupan la sala de recepción y preparan su plan de ataque. En cuanto llego a mi escritorio, se escucha la señal del intercomunicador de Fran; Peach está en la línea.

—¡Fantástico! —murmuro.

Tomo el auricular.

—Sí, ¿Bill? —le digo.

—¡Jamás vuelvas a salirte de una de

mis juntas! —vocifera Peach—. ¿Me has entendido?

—Sí, Bill.

—Ahora, debido a tu ausencia inoportuna de ayer, tenemos algunas cosas de que hablar —me dice.

Unos minutos más tarde ya me he traído a Lou para que me ayude con las contestaciones. Está en la oficina con Peach, Ethan y Frost así que nuestra conversación ya es entre los cuatro.

Allí se acaban mis oportunidades de pensar en Jonah por el resto del día. Cuando termino con Peach, entra una media docena de personas a mi oficina para una junta que se había pospuesto desde la semana anterior.

El día se esfuma y, cuando menos lo pienso, miro por mi ventana y ya está oscuro. El sol se puso y yo estoy a la mitad de la sexta junta del día. Cuando, por fin, todos se han marchado, tengo tiempo de revisar el papeleo que está sobre mi escritorio. Pasa de las siete cuando me subo al carro para irme a casa.

Mientras espero en el tráfico a que el semáforo cambie a verde, tengo, al fin, la oportunidad de recordar cómo comenzó este día. Y pienso otra vez en Jonah. Dos cuadras más adelante me acuerdo de mi vieja libreta de direcciones.

Entro a una estación de gasolina y

uso el teléfono de monedas para hablarle a Julie.

—Hola —dice al contestar.

—Hola, soy yo —le digo—. Escucha, tengo que ir a casa de mi mamá a recoger algo. No sé cuánto tiempo me vaya a tardar, así que vayan cenando ustedes sin mí.

—La próxima vez que quieras cenar...

—Mira, no trates de mortificarme, Julie; esto es importante.

Hay un segundo de silencio antes de escuchar el «clic».

Siempre me da una sensación extraña cuando regreso al viejo barrio, porque por donde quiera que dirijo la

mirada encuentro un recuerdo, que apenas está fuera del alcance de mi vista mental, como acechándome. Paso por la esquina donde tuve aquel pleito con Bruno Krebsky. Voy por la calle donde jugábamos a la pelota todos los veranos. Veo el callejón donde por primera vez estuve a solas con Angelina. Paso por ese poste de luz donde le di un raspón al «Chevy» de mi padre (tuve que trabajar dos meses gratis en la tienda para pagar la reparación). Recuerdos y más recuerdos... Al acercarme a la casa, surgen más recuerdos, que se amontonan en mi mente, como llenándome de una sensación cálida pero a la vez tensa.

A Julie no le gusta que venga por

estos rumbos. Cuando recién nos mudamos al pueblo, veníamos todos los domingos para ver a mi madre y a Danny y a su esposa Nicole. Pero hemos tenido tantas discusiones y pleitos, que ya casi no hacemos el viaje.

Estaciono el Buick en la acera frente a los escalones de la casa de mi madre. Es una casa de ladrillo semejante a todas las de esta calle. En la esquina está la tienda de mi padre, que ahora le pertenece a mi hermano. Y no hay luces en la tienda. Danny cierra a las seis. Al bajarme del carro, vestido de traje y corbata, me siento como fuera de lugar.

Mi madre abre la puerta.

—Oh Dios mío —dice, poniendo sus

manos sobre su corazón—, ¿quién se murió?

—Nadie se ha muerto, mamá —le digo.

—¿Es Julie, verdad? —dice—. ¿Te abandonó?

—Todavía no —le digo.

—Ah —dice—. Pues déjame ver... no es día de las Madres...

—Mamá, nomás vine a buscar algo.

—¿A buscar algo? ¿A buscar qué? —dice, al permitirme la entrada a la casa—. Pásale, pásale, que se está metiendo el frío. Muchacho ¡qué susto me has dado! Vivimos en el mismo pueblo pero ya nunca me vienes a ver. ¿Qué pasa? ¿Te has vuelto tan

importante que ya no tienes tiempo para tu madre?

—Por supuesto que no, mamá. Es que he estado muy ocupado en la planta —le digo.

—Ocupado, ocupado —dice al llevarme a la cocina—. ¿Tienes hambre?

—No. Escucha, no quiero que te molestes —le digo.

Ella contesta:

—Oh, si no es molestia. Hice albóndigas. Te las calentaré. ¿Te apetece una ensalada?

—No, madre, con una taza de café tengo. Sólo necesito encontrar mi libreta de direcciones —le digo—. Es la misma que tenía cuando estaba en la

universidad. ¿Tienes idea de dónde podrá estar?

Entramos a la cocina.

—Tu vieja libreta de direcciones...
—murmura al servirme una taza de café del percolador—. ¿Qué te parece un pedazo de pastel? Danny trajo uno anoche de la tienda.

—No gracias, mamá. Con esto estoy muy bien —le digo.

—Probablemente esté con mis viejos cuadernos y cosas de la escuela.

Me entrega la taza de café.

—¿Cuadernos...

—Sí. ¿Sabes dónde podrían estar?

Parpadea. Está pensando.

—Pues... no. Pero he puesto muchas

cosas de ésas en el desván —dice.

—Está bien, buscare allí —le digo.

Con la taza en la mano me dirijo a las escaleras que conducen al segundo piso, donde está la entrada al desván.

—O quizá esté todo en el sótano —dice.

Tres horas más tarde, después de revisar los dibujos que hice en primaria, mis modelos de avioncitos, un surtido de instrumentos musicales que intentó tocar mi hermano cuando sus aspiraciones se enfocaban a ser estrella de rock, cuatro grandes baúles llenos de papeles de la tienda de mi padre, viejas cartas de amor, fotografías, recortes de periódicos, en fin, de todo, pero aún no

aparecía mi libreta de direcciones. Decidimos que en el desván no estaba. Mi madre insistió que comiera yo unas albóndigas para después revisar el sótano.

—¡Ah! Mira —dice mi madre.

—¿La encontraste? —le pregunté.

—No, pero aquí está una foto de tu tío Pablo, antes de que lo arrestaran por estafador. ¿Te he contado la historia ésa? —Una hora más tarde habíamos revisado todo. Y ya estaba al tanto, también, de toda la historia del tío Pablo.

—¿Dónde diablos puede estar?

—Pues no sé —dice mi mamá—. ¿A no ser que estuviera en tu vieja

recámara.

Subimos a la recámara que compartíamos Danny y yo. En una esquina está el viejo escritorio donde solía estudiar cuando era jovencito. Abro el cajón de arriba. Y, desde luego, allí estaba.

—Mamá, necesito usar tu teléfono.

El teléfono de mi mamá está en el descanso de las escaleras entre los dos pisos. Es el mismo teléfono qué fue instalado en 1936, cuando los ingresos de mi padre fueron suficientes para poder darse ese lujo. Me siento en uno de los escalones, con papeles sobre las rodillas y mi portafolio entre los pies. Levanto la bocina, que pesa como

cachiporra para noquear ladrones. Marco el número, que fue el primero de muchos.

A estas alturas ya es la una de la mañana. Me estoy comunicando con Israel, que está del otro lado del mundo. Y viceversa. Lo que significa a grosso modo que sus días son nuestras noches y nuestras noches son sus mañanas. Consecuentemente, la una de la mañana no es mala hora para estar llamando.

Después de un rato ya he hablado con un amigo que conocí en la universidad, que a la vez conoce a Jonah y sabe dónde está. Me da otro número más para que pueda marcarlo. Para las dos de la mañana mi cuaderno de

apuntes está lleno de números que he ido apuntando y estoy hablando con una persona que trabaja con Jonah. Por fin le convenzo de que me dé el número donde lo puedo localizar.

A las tres de la mañana lo he encontrado. Está en Londres. Después de pasar mi llamada de teléfono en teléfono, en alguna oficina no sé dónde, me informan que llamará en cuanto llegue. No les creo pero... Me semiduermo junto al teléfono. A los 45 minutos suena.

—¿Alex?

Es la voz de Jonah.

—Sí, Jonah —le digo.

—Me dieron un mensaje que me

habías hablado.

—Correcto —le digo—. ¿Te acuerdas de nuestro encuentro en O'Hare?

—Sí, por supuesto que lo recuerdo —me dice—. Supongo que tienes algo que decirme ahora.

Me quedo congelado por un instante. Pero luego me doy cuenta que se está refiriendo a su pregunta, «¿Cuál es la meta?».

—Correcto —le digo.

—¿Entonces?

Titubeo. Me parece que mi contestación es tan ridículamente sencilla que repentinamente temo que esté equivocada, y que se va a reír de

mí. Pero la dejo salir:

—La meta de una organización de manufactura es ganar dinero —le digo—. Y todo lo demás que hacemos es un medio para alcanzar la meta.

Jonah no se ríe de mí.

—Muy bien, Alex. Muy bien —me dice tranquilo.

—Gracias —le digo—. Pero, mira, la razón por la que te llamé fue para hacerte una pregunta que tiene relación con lo que discutimos en O'Hare.

—¿Cuál es el problema? —me pregunta.

—Bueno, con el fin de saber si mi planta le está ayudando a la compañía a ganar dinero, necesito tener algunos

parámetros —le digo—. ¿Correcto?

—Sí, correcto —dice él.

—Y sé que en las oficinas ejecutivas del corporativo de la compañía, tienen parámetros como Utilidad Neta, Retomo Sobre Inversión y Flujo de Efectivo, que se aplican a la organización global para revisar el avance hacia la meta.

—Bien, continúa —dice Jonah.

—Pero desde donde yo estoy, al nivel de mi planta, esos parámetros no significan gran cosa. Y los parámetros que yo uso dentro de mi planta... bueno no estoy absolutamente seguro, pero no creo que me pinten el cuadro completo —le digo.

—Sí, sé exactamente lo que me

quieres decir —dice Jonah.

—Por tanto, ¿cómo puedo saber si lo que pasa en mi planta es realmente productivo o no productivo? —le pregunto.

Por un segundo hay silencio en el otro extremo de la línea. Entonces escucho que le dice a alguien: Dile que estaré con él en cuanto termine esta llamada telefónica.

Entonces se dirige a mí.

—Alex, le has atinado a algo muy importante —me dice—. Sólo tengo unos minutos para hablar contigo, pero quizá, te pueda sugerir unas cuantas cosas que te ayuden. Verás, hay más de una forma para expresar una meta. ¿Me

entiendes? La meta sigue siendo la misma, pero podemos expresarla de manera distinta. De manera que signifique lo mismo que esas dos palabras: «Ganar dinero».

—Bien —le contesto—. Entonces puedo decir que la meta es: incrementar la Utilidad Neta, y simultáneamente aumentar tanto el ROI como el Flujo de Efectivo, y eso es equivalente a decir que la meta es ganar dinero.

—Exactamente —dice él—. Una expresión equivalente a la otra. Pero, como has descubierto, esos parámetros convencionales que usas para expresar la meta, no se prestan muy bien a las operaciones cotidianas de la

organización manufacturera. De hecho, por eso he desarrollado un nuevo juego de parámetros.

—¿Qué tipo de parámetros son esos? —le pregunto.

—Son parámetros que expresan la meta de ganar dinero perfectamente bien, porque también permiten desarrollar reglas operativas para manejar la planta —dice—. Son tres. Se llaman *throughput*^[2], *inventario* y *gasto de operación*.

—Todos ellos tienen un sonido familiar —le digo.

—Sí, pero sus definiciones no lo son —dice Jonah—. Creo que sería bueno que las apuntaras.

Con pluma en mano busco una página limpia en mi cuaderno y le digo que proceda.

—*Throughput* —dice él—. Es la velocidad a la que el sistema genera dinero a través de las ventas.

Lo anoto palabra por palabra.

Entonces pregunto:

—¿Pero, y qué hay de la Producción, no sería más correcto decir...

—No —dice—. A través de las VENTAS, no producción. Si produces algo, pero no lo vendes, no es throughput, ¿de acuerdo?

—Correcto. Yo pensé que por ser gerente de planta, yo podría substituir...

Jonah me interrumpe.

—Alex, déjame decirte algo —dice—. Estas definiciones, aunque pueden dar la impresión de ser simples, están expresadas con toda precisión; y así debe ser. Un parámetro no definido con claridad es peor que inservible. De modo que te sugiero que les pongas particular atención como grupo, y recuerdes que si quieres cambiar uno de ellos, tienes que considerar también a los otros.

—Está bien —le digo sin mucho ánimo.

—El siguiente parámetro es *Inventario* —dice—. *Inventario es todo el dinero que el sistema ha invertido en comprar cosas que pretende vender.*

Lo escribo, pero estoy ponderándolo, porque es una versión muy distinta de la definición tradicional de inventario.

—¿Y el último parámetro? —le pregunto.

—*Gasto de Operación* —dice—. El gasto de operación es todo el dinero que el sistema gasta en transformar el inventario en throughput.

—Muy bien —le digo, mientras escribo—. ¿Pero, y qué hay de la mano de obra invertida en inventario? Al parecer, la mano de obra es un gasto de operación.

—Júzgalo de acuerdo con las definiciones —dice él.

—Pero el valor agregado al producto por mano de obra directa, tiene que ser parte de inventario, ¿no?

—Puede ser, pero no necesariamente —contesta él.

—¿Por qué dices eso?

—Muy sencillo, he decidido definirlo de esta manera porque creo que es mejor no tomar en cuenta el valor agregado —dice él—. Elimina la confusión sobre si un dólar gastado es inversión o gasto. Por eso he definido inventario y gastos de operación de la manera que te acabo de decir.

—Oh —le digo—. ¿Y cómo relaciono estos parámetros con mi planta?

—Todo lo que manejas dentro de tu planta está cubierto por estos parámetros —dice.

—¿Todo? —le pregunto. No lo creo del todo—. Regresando a nuestra conversación original, ¿cómo uso estos parámetros para evaluar la productividad?

—Pues, obviamente, tienes que expresar tu meta en términos de tus parámetros —dice, y agrega—. Espera un momento, Alex. —Luego escucho que le dice a alguien: Estaré allí en un minuto.

—Entonces, ¿cómo expreso la meta? —le digo, ansioso de que continúe nuestra conversación.

—Alex, realmente tengo que irme. Y sé que tienes cabeza para encontrar la solución tú solo. Todo lo que tienes que hacer es pensar en ello —me dice—. Sólo recuerda que siempre estamos hablando de la organización como un todo, globalmente —no del departamento de manufactura, o de una sola planta, o de un departamento dentro de la planta. No nos conciernen los óptimos individuales o locales.

—¿Óptimos locales? —repito.

Jonah suspira.

—Tendré que explicártelo en otra ocasión.

—Pero, Jonah, esto no es suficiente —le digo—. Aun cuando pueda definir

la meta con estos parámetros, ¿cómo voy a derivar las reglas de operación para manejar mi planta?

—Dame un teléfono donde te pueda localizar —me dice.

Le doy el número de mi oficina.

—Okey, Alex, de veras me tengo que ir ya —me dice.

—Bien —le digo—. Gracias por... —Escucho el «clic» desde muy lejos... hablar conmigo.

Me quedo en las escaleras contemplando las tres definiciones. En algún punto cierro mis ojos. Cuando los vuelvo a abrir, veo los rayos del sol proyectados sobre la alfombra de la sala. Me levanto y subo las escaleras a

mi viejo cuarto y a la cama que fue mía desde niño. Duermo el resto de la mañana con mi torso y mis brazos acomodados difícilmente entre los altibajos del viejo colchón.

Despierto cinco horas después, sintiéndome como molido.

9

Son las once de la mañana cuando despierto. Sorprendido por la hora, brinco de la cama para llegar al teléfono y hablarle a Fran, para que informe a todos que no he desertado.

—Oficina del Sr. Rogo —contesta Fran.

—Hola, soy yo —le digo.

—¡Vaya, Sr. Desaparecido —dice ella—. Estábamos a punto de comunicarnos con los hospitales buscándole. ¿Cree usted que vendrá a la

oficina el día de hoy?

—Este... sí. Es que surgieron algunas cosillas inesperadas en casa de mi madre, algo así como una emergencia —le digo.

—Ah, bueno. Espero que todo ya esté bien.

—Sí, ya... este... lo tenemos bajo control. Más o menos. ¿Allá ha sucedido algo que deba saber?

—Bueno, déjeme ver —dice, al revisar, me supongo, mis recados telefónicos—: Dos de las máquinas del Pasillo G están descompuestas y Bob Donovan quiere saber si puede embarcar sin realizar las pruebas.

—Dile que definitivamente no —le

digo.

—Okey —dice Fran—. Alguien de Mercadotecnia está llamando sobre un pedido atrasado.

Alzo los ojos al cielo.

—Hubo un pleito a mano limpia en el segundo turno... Lou necesita hablar con usted acerca de unos números para Bill Peach... un reportero habló para preguntar cuándo se cerrará la planta; le dije que tendría que hablar con usted... y habló una mujer del Departamento de Comunicaciones del Corporativo, acerca de la filmación en video de un programa sobre productividad en que aparecerá el Sr. Granby con los robots —dice Fran.

—¿El Sr. Granby?

—Eso fue lo que me dijo —dice

Fran.

—Dame su nombre y su teléfono.

Me los lee.

—Muy bien. Nos vemos después —

le digo a Fran.

Le hablo a la mujer del Corporativo enseguida. Casi no puedo creer que el Presidente del Consejo de Administración vaya a visitar la planta. Debe haber algún error. Es que, para cuando llegue la limusina de Granby al portón de la entrada, la planta quizá ya estará cerrada.

Pero la mujer confirma lo de la visita; dice que quieren filmar a Granby

a mediados del mes entrante.

—Necesitamos un robot como fondo adecuado para las palabras que pronunciará el Sr. Granby —dice la mujer.

—¿Por qué escogieron la planta de Bearington? —le pregunto.

—El director vio unas filminas de ustedes y le gustó el color. Piensa que Granby se verá muy bien frente a sus robots —dice ella.

—Ah, ya veo —le digo—. ¿Has hablado con Bill Peach acerca de esto?

—No. No pensé que fuera necesario —dice ella—. ¿Por qué? ¿Hay algún problema?

—Pues quizá quieran hacerlo de su

conocimiento por si tuviera algunas sugerencias —le digo—. Pero es cosa de ustedes. Sólo les pido me dejen saber cuando tengan la fecha exacta para notificar al sindicato y tener el área lista.

—Muy bien. Estaremos en comunicación —dice ella.

Cuelgo la bocina y me quedo sentado en las escaleras balbuceando: ¿Conque... le gustó el color?

—¿De qué tanto hablabas por teléfono? —pregunta mi madre. Estamos sentados a la mesa. Me obligó a comer algo antes de irme.

Le cuento acerca de la visita de Granby.

—Vaya, ¡pues parece que te sacaste un diez! El mero jefe. ¿Cómo dices que se llama?

—Granby.

—Viene hasta tu planta a verte a ti —dice ella—. Debe ser un honor.

—Pues, sí, en cierta forma —le digo—. Pero en realidad sólo viene a que le tomen su fotografía con uno de mis robots.

Mi madre parpadea.

—¿Robots? ¿Cómo los extraterrestres? —pregunta.

—No, nada de otros mundos. Son robots industriales, no como los que salen en la televisión.

—Oh. —Vuelve a parpadear—.

¿Estos robots tienen caras?

—No, todavía no. Más bien tienen brazos... hacen cosas como soldar, acomodar materiales, pintar con atomizador, etc. Se les maneja por computadora y puedes programarlos para desempeñar diferentes funciones — le explico.

Mi madre asiente, tratando de imaginarse como son estos robots.

—¿Para qué quiere este tipo Granby tomarse fotografías con un montón de robots que ni siquiera tienen caras? — pregunta ella.

—Quizá porque sea la última moda y quiere decirles a todos los de la corporación, que deberíamos estar

usando más robots con el fin...

Interrumpo mi frase, miro hacia un lado, y veo a Jonah sentado allí fumándose su puro.

—¿Con el fin de qué? —pregunta mi madre.

—Este... para que podamos aumentar la productividad —murmuro, levantando las manos.

Y Jonah me dice, «¿realmente han incrementado la productividad en tu planta?». «Claro que sí», le digo. «Hemos tenido un —¿qué?—, un 36% de mejora en un área». Jonah echa una bocanada de humo de su puro.

—¿Pasa algo? —pregunta mi madre.

—Me acabo de acordar de algo, es

todo.

—¿Qué, algo malo? —me pregunta.

—No, sólo una conversación que tuve con un hombre, con el que hablé por teléfono anoche —le digo.

Mi madre pone su mano sobre mi hombro.

—Alex, ¿qué sucede? —pregunta—. Anda, me lo puedes contar. Yo sé que algo anda mal. Te apareces por aquí como salido de las nubes y haces llamadas de larga distancia a todas partes a medias de la noche. Dime, ¿qué es?

—Mira, mamá. La planta no va muy bien... y este... pues no estamos ganando dinero.

El ceño de mi madre muestra preocupación.

—Tu enorme planta no está ganando dinero —me dice—. Y me estás diciendo de este figurín de Granby, tus robots y todo eso y ¿no estás ganando dinero?

—Eso es lo que dije, mamá.

—¿Qué no funcionan esos tales robots?

—Mamá...

—Si no funcionan quizá los puedas regresar a la tienda donde los compraste.

—Mamá, ¿quieres olvidarte de los robots?

Encoge los hombros:

—Sólo trataba de ayudar.

Tomo su mano y la acarició.

—Sí, lo sé —le digo—. Gracias, de veras. Gracias por todo, ¿okey? Ya me tengo que ir, realmente tengo mucho trabajo.

Me pongo de pie y voy por mi portafolio. Mi madre me sigue.

—¿Comiste suficiente? ¿Quieres llevarte algo para el camino o para más tarde? —Finalmente, me toma del brazo y no me deja mover—. Escúchame, Al. Tal vez tengas algunos problemas. Yo sé que así es. Pero, correr por todas partes y desvelarte toda la noche no te hace ningún bien. Tienes que olvidarte de las preocupaciones. Eso no te ayuda en

nada. Mira lo que le hicieron las preocupaciones a tu padre —dice—. Lo mataron.

—Pero, mamá, si lo atropelló un autobús.

—Pues si no hubiera tenido preocupaciones hubiera volteado para todos lados antes de cruzar la calle.

Suspiro.

—Sí madre, puede que tengas razón. Pero está más complicada la cosa de lo que te imaginas.

—¡Lo digo en serio! ¡Ya no más preocupaciones! —dice ella—. Y si ese tipo Granby te está mortificando, déjamelos saber. Le hablaré por teléfono y le diré lo bien que haces tu trabajo. Y

quién lo ha de saber mejor que tu propia madre. Déjamelos a mí y verás que lo pongo en su lugar.

Me sonrío. Pongo mis brazos sobre sus hombros.

—Apuesto que lo harías, mamá.

—¡Pues tenlo por seguro!

Le digo a mi mamá que en cuanto le llegue la cuenta del teléfono, me hable para venir a liquidarla. Le doy un abrazo y un beso de despedida y salgo de allí con prisa. Me subo al Buick, y por un instante, considero irme directamente a la oficina. Pero veo lo arrugado que está mi traje y siento la barba en mi cara, lo que me convence que debo irme a casa y arreglarme primero. Ya en el camino,

sigo escuchando la voz de Jonah que me dice: ¿Conque tu compañía está ganando 36% más dinero, simplemente porque se instalaron unos robots? ¡Increíble! —Me está sonriendo. Yo era el que creía que él no entendía las complejidades y realidades de la manufactura. Ahora me siento como un idiota.

Sí, la meta es ganar dinero. Ahora ya lo sé. Y, sí, Jonah, tienes razón: la productividad no se incrementó en un 36% por el simple hecho de haber instalado unos robots. De hecho, ¿subiría acaso? ¿Estamos ganando algo más de dinero debido a los robots? La verdad es que no lo sé. Meneo la cabeza.

Me pregunto, empero: ¿Cómo es que supo esto Jonah? Parece que inmediatamente supo que la productividad no había aumentado. Y luego, todas esas preguntas tuyas.

Una de ellas, me acuerdo al ir manejando, era si nosotros habíamos vendido más productos como resultado de tener robots. Otra fue que si habíamos reducido la nómina de trabajadores. Luego quiso saber que si nuestros inventarios habían bajado. Tres preguntas básicas.

Cuando llego a la casa, no está el carro de Julie. Habrá salido a alguna parte... quizá sea lo mejor. Probablemente, estaría furiosa conmigo.

Y, simplemente, en estos momentos no tengo tiempo para darle explicaciones.

Dentro de la casa, abro mi portafolio y anoto esas preguntas y encuentro la lista de parámetros que Jonah me dio anoche. Desde el instante en que veo esas definiciones otra vez, es obvio. Las preguntas son compatibles con los parámetros.

Así es como supo Jonah. Estaba usando los parámetros en forma de preguntas sencillas para determinar que su corazonada acerca de los robots estaba en lo cierto: ¿Vendimos más productos? (es decir, ¿se incrementó nuestro *throughput*?); ¿despedimos personal? (es decir, ¿se redujeron

nuestros gastos de operación?) y la última pregunta fue exactamente: ¿Bajaron nuestros inventarios?

Con esa observación no tardó mucho en ver cómo expresar la meta mediante los parámetros de Jonah. Todavía estoy un poco confundido en cuanto a las palabras que utilizó para sus definiciones. Pero fuera de eso, está claro que toda compañía querría que su *throughput* subiera. Y toda compañía querría que los otros dos, inventario y gasto de operación, se fueran para abajo, si fuera posible. Y ciertamente que es mejor si esto ocurre simultáneamente —tal como con el trío que Lou y yo encontramos.

Por tanto, la manera de expresar la meta es como sigue:

Aumentar el *throughput* mientras que simultáneamente se reducen tanto los inventarios como los gastos de operación.

Esto quiere decir que si los robots han hecho que el *throughput* aumente y que los otros dos parámetros bajen, han ganado dinero para el sistema. Pero, ¿en realidad qué es lo que ha sucedido desde que comenzaron su trabajo los robots?

No sé qué efecto, si es que han tenido alguno, han tenido sobre el *throughput*. Pero a ojo de buen cubero, sé que los inventarios, como cosa

general, han ido en aumento durante los últimos seis o siete meses, aunque no puedo decir con seguridad que los robots son culpables. Los robots han aumentado nuestra depreciación porque es equipo nuevo, pero no han reducido el personal, simplemente lo hemos reacomodado. Lo que quiere decir que los robots sí han aumentado nuestro gasto de operación.

Bueno, pero nuestras estadísticas de eficiencia sí han aumentado debido a los robots. Por tanto, quizá eso ha sido nuestra salvación. Cuando las eficiencias aumentan, los costos por pieza tienen que disminuir.

Pero, ¿en realidad bajó el costo?

¿Cómo podría haber bajado el costo por pieza, si los gastos de operación aumentaron?

Para cuando llego a la planta, ya es la una de la tarde, y todavía no encuentro una contestación satisfactoria. Sigo pensando en ello al entrar por las puertas de la oficina. Lo primero que hago es pasar por la oficina de Lou.

—¿Tienes un par de minutos? —le pregunto.

—¡Debes estar bromeando! —dice—. Te he estado buscando toda la mañana.

Toma un legajo de papeles que están en la esquina de su escritorio. Sé que tiene que ser el reporte que debe enviar

a la división.

—No, no quiero hablar de eso en estos momentos —le digo—. Tengo algo mucho más importante en mi mente.

Sube las cejas con asombro.

—¿Más importante que el reporte para Peach?

—Infinitamente más importante que eso —le digo.

Lou menea la cabeza al inclinarse en su sillón y me hace la señal de que me siente.

—¿Qué es lo que se te ofrece?

—Después de que los robots comenzaron a funcionar y ya habíamos eliminado los problemillas que surgieron al ponerlos en operación —le

digo—. ¿Qué sucedió con nuestras ventas?

Las cejas de Lou se regresan a su lugar natural; se inclina hacia mí y me ve por encima de sus bifocales.

—¿Qué clase de pregunta es esa? — pregunta Lou.

—Una inteligente, espero —le digo—. Necesito saber si los robots tuvieron algún impacto sobre nuestras ventas. Y específicamente, si hubo algún aumento después de que comenzaron a trabajar.

—¿Aumento? Casi todas nuestras ventas se han nivelado o se han disminuido desde el año pasado.

Me siento un poco irritado.

—Bueno, ¿te importaría revisar los

datos? —le pregunto.

Levanta las manos dándose por vencido.

—De ninguna manera. Tengo todo el tiempo en el mundo.

Lou abre el cajón de su escritorio y después de buscar entre los expedientes, saca un manojo de reportes, cartas y gráficas. Entre los dos vamos revisando. Encontramos que en todos los casos, donde entró en función algún robot, no hubo incremento en ventas de ningún producto para el cual el robot estaba haciendo las partes. Ni siquiera una pequeña señal en la gráfica. Por no dejar, revisamos también, los embarques hechos por la planta. No hubo aumento

allí tampoco. En realidad, el único aumento ha sido en embarques retrasados. Han crecido aceleradamente durante los últimos nueve meses.

Lou levanta los ojos de las gráficas y me mira.

—Al, no sé qué es lo que tratas de comprobar —dice—. Pero si quieres anunciar que el éxito de los robots es sobresaliente y que éstos van a salvar la planta con ventas incrementadas, pues la evidencia de esto simplemente no existe. La información dice todo lo contrario.

—Eso es exactamente lo que me temía —le digo.

—¿Qué me quieres decir?

—Te explicaré en un minuto. Veamos

los inventarios —le digo.

—Quiero ver qué ha sucedido con nuestro inventario de partes en proceso de fabricación en lo tocante a las partes producidas por los robots.

Lou se da por vencido.

—No te puedo ayudar en eso —dice—. No llevo los inventarios por número de pieza.

—Okey. Vamos a decirle a Stacey que venga.

Stacey Potazenik maneja el control de inventarios de la planta. Lou llama por teléfono y la saca de otra reunión.

Stacey es una mujer que ya pisa los cuarenta. Es alta, delgada, y amable en su trato. Su cabello es negro, con rayos

canosos y usa lentes grandes y redondos. Siempre se viste de traje sastre; nunca le he conocido una blusa con encaje o listones o adornos. Sé muy poco de su vida personal. Usa un anillo, pero nunca ha mencionado a su esposo. Raras veces habla de su vida fuera de la planta. Me consta que sí trabaja mucho.

Cuando entra, le pregunto sobre el inventario de partes en proceso de las partes que pasan por el área de los robots.

—¿Quiere los números exactos? —me pregunta.

—No, lo que necesito saber son las tendencias —le digo.

—Pues le puedo decir, sin ver, que

los inventarios de esas piezas aumentaron —dice Stacey.

—¿Recientemente?

—No. Ha estado sucediendo desde fines del verano pasado, como en el tercer trimestre —dice ella—. Y no me puede culparme a mí de esto —aunque todo el mundo lo hace— porque yo me opuse a ello todo el tiempo.

—¿Qué quieres decir con eso?

—Usted se acuerda, ¿no?, o quizá no había usted llegado a la planta en esa fecha. Pero cuando llegaron los reportes, encontramos que los robots de soldadura estaban trabajando a un treinta por ciento de su capacidad. Los otros robots por allí iban. Nadie, desde luego,

podía permitir eso.

Miré a Lou.

—Tuvimos que hacer algo —dice—.

Frost me hubiera decapitado si no hubiera dicho algo. Esas máquinas eran nuevas y de muy alto costo. No hubieran podido compensar su costo en un plazo razonable, trabajando a sólo el treinta por ciento de su capacidad.

—Muy bien, detente un minuto —le digo. Regreso con Stacey.

—Entonces ¿qué hiciste?

Ella dice:

—¿Qué podía hacer? Tuve que soltar más materiales al piso en todas las áreas que alimentan a los robots. Dándole a los robots más que producir,

aumentaron sus eficiencias. Pero desde entonces hemos terminado cada mes con un excedente de esas partes.

—Pero lo importante es que las eficiencias sí aumentaron —dijo Lou, tratando de darle un matiz animado a la cosa—. Nadie nos puede tachar de culpables por eso.

—Ya no estoy seguro de eso —le digo—. Stacey. ¿Por qué terminamos con excedentes? ¿Por qué no estamos consumiendo esas partes?

—Bueno, en muchos casos, no tenemos pedidos que surtir que lleven esas partes —dice ella—. Y en los casos donde sí tenemos pedidos, parece que no podemos conseguir suficientes

piezas de las otras partes que necesitamos.

—¿Por qué?

—Se lo tendrá que preguntar a Bob Donovan —dice Stacey.

—Lou, que vocean a Bob para que venga —le digo.

Bob entra a la oficina con una mancha de grasa en su camisa blanca, precisamente en la panza cervecera. Está hablando sin cesar sobre lo que acontece con la descompostura de las máquinas automáticas de pruebas.

—Bob —le digo—. Olvídate de eso por ahora.

—¿Algo más anda mal? —pregunta.

—Sí, así es. Hemos estado hablando

de nuestras celebridades locales, los robots —le digo.

Bob mira de un lado a otro como tratando de adivinar —me imagino— de qué hemos estado hablando.

—¿Por qué te ocupas de ellos? —pregunta—. Los robots están trabajando bastante bien ahora.

—Ya no estamos tan seguros de eso —le digo—. Stacey me dice que tenemos excedentes de las partes producidas por los robots. Pero en algunos casos, no podemos conseguir suficiente de otras partes para ensamblar y embarcar nuestros pedidos.

Bob dice:

—No es que no podamos conseguir

las partes, es más bien que no las conseguimos cuando las necesitamos. Y esto es cierto aún con muchas de las partes de los robots. Tenemos, por ejemplo, un montón de algo como, digamos, el CD-50, que está meses por ahí, esperando cajas de control. Luego obtenemos las cajas de control, pero carecemos de alguna otra cosa. Finalmente obtenemos esa otra cosa, ensamblamos el pedido y lo embarcamos. Y cuando menos piensas, estás buscando un CD-50 y no encontramos ni uno. A veces tenemos toneladas de CD-45s y de 80s, pero no 50s. Así que esperamos, y para cuando ya tenemos los 50s otra vez, ya no hay

cajas de control.

—Y así por *saecula saeculorum* — dice Stacey.

—Pero Stacey, dijiste que los robots están procesando partes por las que no tenemos pedidos establecidos —le digo—. Esto significa que estamos produciendo partes que no necesitamos.

—Todo el mundo me dice que eventualmente todo se usará —dice Stacey. Luego agrega—: Mire, es el jueguito que todos juegan. Cuando baja una eficiencia, todo el mundo se va contra el pronóstico del futuro, para mantenerse ocupado. Fabricamos inventario. Si nuestro pronóstico no fue acertado, hay que pagar los platos rotos.

Pues eso es lo que está sucediendo ahora mismo. Hemos estado acumulando inventario durante la mayor parte de un año, y el mercado no nos ha ayudado ni una pizca.

—Lo sé, Stacey, lo sé —le digo—. Y no creas que te culpo a ti, ni a nadie más. Sólo trato de entenderlo todo.

Inquieto, me pongo a caminar.

—En resumen —les digo—. Para darle a los robots más qué hacer les tuvimos que soltar más material.

—Lo que a su vez, aumentó los inventarios —dice Stacey.

—Lo que incrementó nuestros costos —agregó yo.

—Pero el costo de esas partes se

redujo —dijo Lou.

—¿Realmente lo hizo? —pregunto—. Y, ¿qué del costo adicional de manejar excedentes en inventarios? Es un gasto de operación; y si éstos aumentaron, ¿cómo puedo bajar el costo por parte?

—Miren —dice Lou—, depende del volumen.

—Exactamente —digo yo—. Volumen de ventas... Eso es lo que cuenta. Y cuando tenemos partes que no pueden ser ensambladas con otro producto, o porque no tenemos pedidos, entonces estamos aumentando nuestros gastos de operación.

—Al —dice Bob—. ¿Tú éstas

diciendo que los robots nos están comiendo el mandado?

Me vuelvo a sentar.

—No hemos estado manejando las cosas de acuerdo con la meta —murmuro yo.

Lou, entreabre los ojos:

—¿La meta? ¿Te refieres a nuestros objetivos del mes?

Los miro a todos.

—Creo que necesito explicar algunas cosas.

10

Hora y media después he repasado todo con ellos. Estamos en la sala de conferencias, de la que me he apoderado porque tiene pizarrón. En ese pizarrón he dibujado un diagrama de la meta. Acabo de escribir las definiciones de los tres parámetros.

Todos están en silencio. Finalmente, Lou habla y dice:

—¿Y de dónde diablos sacaste esas definiciones?

—Me las dio mi exmaestro de física.

—¿Tu exmaestro de física? —
pregunta Lou.

—Sí —contesto a la defensiva—.
¿Qué tiene?

—¿Y cómo se llama? —pregunta
Bob.

—Se llama Jonah —es de Israel.

Bob dice:

—Bueno, lo que yo quiero saber es,
¿cómo es que en *throughput* él dice
«ventas»? Estamos en producción, no
tenemos nada que ver con ventas; eso es
mercadotecnia.

Me encojo de hombros. Después de
todo yo hice la misma pregunta por
teléfono. Jonah dijo que las definiciones
eran precisas, pero no sé cómo

responderle a Bob. Volteo hacia la ventana, entonces veo lo que debía haber recordado.

—Ven acá —le digo a Bob.

Se me acerca. Le pongo una mano en el hombro y señalo hacia afuera de la ventana.

—¿Qué es eso? —le pregunto.

—Bodegas —dice él.

—¿Para qué?

—Productos terminados.

—¿Sobreviviría la compañía si todo lo que hiciera fuera fabricar productos para llenar esas bodegas?

—Está bien, está bien —acepta Bob avergonzado, al comprender el significado—. Tenemos que vender las

cosas para ganar dinero.

Lou sigue observando el pizarrón.

—Interesante ¿no?, que cada una de esas definiciones contiene la palabra dinero —dice—. *Throughput* es el dinero que entra. Inventario es el dinero que está actualmente dentro del sistema, y gasto de operación es el dinero que tenemos que pagar para que ocurra el *throughput*. Un parámetro para el dinero que entra, uno para el que está atrapado dentro, y uno para el que sale.

—Bueno, si piensas en toda la inversión que representa lo que tenemos ahí parado en la bodega, seguro que sabes que el inventario es dinero —dice Stacey—. Pero lo que me molesta es que

no veo cómo toma él el valor agregado a los materiales con la mano de obra directa.

—Me pregunté lo mismo, y sólo puedo responderte lo que él me dijo — le contesté.

—O sea...

—Él dijo que cree que es mejor si el valor agregado no se toma en cuenta. Que elimina la «confusión» sobre qué es inversión y qué es gasto.

Stacey y el resto de nosotros pensamos en esto por un momento. La sala queda en silencio de nuevo.

Luego Stacey dice:

—Quizás Jonah piensa que la mano de obra directa no debería de ser parte

del inventario porque el tiempo de los empleados no es realmente lo que vendemos. Nosotros le «compramos» tiempo a nuestros empleados, en cierto sentido, pero no le vendemos ese tiempo a un cliente, a menos que hablemos de servicio.

—Oye, un momento —dice Bob—. Mira, si estamos vendiendo el producto, ¿no estamos vendiendo también el tiempo invertido en ese producto?

—Muy bien, pero ¿qué hay del tiempo improductivo? —pregunto.

Lou interviene para aclararlo, diciendo:

—Todo esto, si lo entiendo correctamente, es una manera diferente

de hacer la contabilidad. Todo el tiempo de los empleados, ya sea directo o indirecto, tiempo improductivo u operativo, o lo que sea, es gasto de operación, de acuerdo con Jonah. Como quiera se contabiliza. Sólo que su método es más sencillo, y no tiene que jugar tanto.

Bob dice molesto:

—¿Jugar? Nosotros, en operaciones, somos hombres honrados que trabajamos duro y no tenemos tiempo para juegos.

—Sí, están demasiado ocupados convirtiendo el tiempo improductivo en tiempo de procesado con el trazo de una pluma —dice Lou.

—O convirtiendo el tiempo de procesado en más montones de inventario —dice Stacey.

Se ponen a bromear sobre esto durante un minuto. Mientras tanto yo pienso que podría haber algo además de la simplificación.

Jonah mencionó *confusión* entre inversión y gasto; ¿estamos lo suficientemente confundidos ahora para estar haciendo algo que no debemos? Entonces escucho hablar a Stacey.

—Pero, ¿cómo sabemos el valor de nuestros productos terminados? —pregunta.

—Primero que nada, el mercado determina el valor del producto —dice

Lou—. Y para que la corporación gane dinero, el valor del producto, y el precio que cobramos por él, tiene que ser mayor que la combinación de la inversión en el inventario y el gasto de operación total por unidad de lo que vendemos.

Por la mirada de Bob veo que todos están muy escépticos. Le pregunto qué le molesta.

—Oye, hombre, esto es una locura —gruñe Bob.

—¿Por qué? —pregunta Lou.

—¡No funcionará! —dice Bob—. ¿Cómo puedes considerar todo en todo el maldito sistema con tres cochinos parámetros?

—Bueno —dice Lou mientras examina el pizarrón—. Menciona algo que no encaje dentro de estos tres.

—Herramientas, máquinas... —Bob cuenta con los dedos—. Este edificio, ¡toda la planta!

—Eso está ahí —dice Lou.

—¿Dónde? —pregunta Bob.

Lou se vuelve hacia él.

—Mira, esas cosas son parte de una y parte de otra. Si tienes una máquina, la depreciación de esa máquina es gasto de operación. Cualquier parte de la inversión que aún quede en la máquina, que podría venderse, es inventario.

—¿Inventario? Yo pensé que el inventario eran productos y refacciones

y esas cosas —dice Bob—. Tú sabes, lo que vamos a vender.

Lou sonríe.

—Bob, toda la planta es una inversión que puede venderse, por el precio correcto y bajo las circunstancias correctas.

Y tal vez más pronto de lo que quisiéramos, pienso yo.

Stacey dice:

—Así que inversión es lo mismo que inventario.

—¿Y el aceite lubricante para las máquinas? —pregunta Bob.

—Es gasto de operación —le digo—. No vamos a venderle ese aceite al cliente.

—¿Y la chatarra? —pregunta.

—Ese también es gasto de operación.

—¿Sí? ¿Y qué hay de la que le vendemos al chatarrero?

—Muy bien, entonces es igual que una máquina —dice Lou.

—Cualquier dinero que perdemos es gasto de operación, cualquier inversión que podemos vender es inventario.

—Los costos de manejo de inventarios tienen que ser gastos de operación ¿verdad? —pregunta Stacey.

Lou y yo asentimos con la cabeza.

Entonces yo pienso en las cosas «blandas» del negocio, como los conocimientos, conocimientos de

consultores, conocimientos obtenidos por nuestras propias investigaciones y desarrollo. Se los menciono para ver cómo creen que debería clasificarse eso.

El dinero para conocimientos nos deja confusos por un momento. Entonces decidimos que depende, sencillamente, de para qué se utilizan los conocimientos. Si son conocimientos que, digamos, nos dan un nuevo proceso de fabricación, algo que ayuda a convertir el inventario en *throughput*, entonces los conocimientos son gastos de operación. Si tenemos la intención de vender los conocimientos, como en el caso de una patente o una licencia de tecnología, entonces es inventario. Pero

si el conocimiento se relaciona con un producto que hará UniCo misma, es como una máquina, una inversión para ganar dinero que depreciará su valor al pasar el tiempo. Y, de nuevo, la inversión puede venderse como inventario; la depreciación es gasto de operación.

—Te tengo una —dice Bob—. Aquí hay una que no encaja: el chofer de Granby.

—¿Qué?

—Tú sabes, el chico de traje oscuro que maneja la limusina de J. Barí Granby —dice Bob.

—Él es gasto de operación —dice Lou.

—¡Claro que no! Me estás diciendo que ahora el chofer de Granby convierte el inventario en *throughput* —dice Bob, y mira a su alrededor como si de verdad nos hubiera atrapado con ésta.

—Apuesto a que su chofer ni siquiera sabe que existen inventario y *throughput*.

—Desafortunadamente, tampoco algunas de nuestras secretarias —dice Stacey.

Yo explico:

—No tienes que tener las manos en el producto para convertir el inventario en *throughput* Bob. Todos los días estás ayudando a convertir el inventario en *throughput*. Pero para la gente de la

planta, probablemente parece que todo lo que haces es caminar por ahí y complicarles la vida a todos.

—Sí, nadie lo aprecia —se queja Bob—, pero aún no me dices dónde encaja el chofer.

—Bueno, quizás el chofer ayuda a que Granby tenga más tiempo para pensar y tratar con clientes, etc., mientras se traslada de un lado a otro —sugiero yo.

—Bob, ¿por qué no se lo preguntas al Sr. Granby la próxima vez que coman juntos? —dice Stacey.

—Eso no es tan gracioso como crees —le digo—. Acabo de escuchar que Granby podría venir acá a hacer un

audiovisual sobre robots.

—¿Va a venir Granby? —pregunta Bob.

—Y si viene Granby puedes apostar a que Bill Peach y los otros vendrán detrás de él —dice Stacey.

—Justo lo que necesitamos —gruñe Lou.

Stacey se vuelve hacia Bob.

—Ahora ves por qué Al está haciendo preguntas sobre los robots. Tenemos que vernos bien para Granby.

—Nos vemos bien —dice Lou—. Las estadísticas de eficiencia de ahí son bastante aceptables; Granby no se avergonzará de aparecer con los robots en video.

Pero yo digo:

—Demonios, no me importan Granby y su audiovisual. De hecho, yo dudo que el video se filme aquí, pero eso es algo aparte. El problema es que todos, incluyéndome a mí hasta ahora, hemos pensado que esos robots eran una gran mejora para la productividad, y acabamos de darnos cuenta de que no son productivos en términos de la meta. Del modo en que los hemos estado usando, de hecho son contraproductivos.

Todos guardan silencio.

Finalmente Stacey tiene el valor de decir:

—Muy bien, así que de algún modo tenemos que hacer productivos a los

robots en términos de la meta.

—Tenemos que hacer más que eso —digo yo. Me vuelvo hacia Bob y Stacey—. Escuchen, ya se lo dije a Lou, y creo que es tan buen momento como cualquiera para decírselo a ustedes dos. Sé que finalmente se enterarán de cualquier modo.

—¿Enteramos de qué? —pregunta Bob.

—Peach nos ha dado un ultimátum: tres meses para cambiar completamente la planta, o la cierra definitivamente —les dije.

Ambos están atontados por unos momentos. Luego los dos me acribillan con preguntas. Me tomo unos minutos y

les digo lo que sé evitando las noticias sobre la división; no quiero que entren en pánico.

Finalmente digo:

—Sé que no parece mucho tiempo. No lo es. Pero hasta que no me saquen de aquí, no me voy a rendir. Lo que ustedes decidan es asunto suyo, pero si quieren irse sugiero que se vayan ahora, porque durante los próximos tres meses voy a necesitar todo lo que puedan darme. Si podemos hacer que este lugar demuestre algún avance, voy a ir con Peach y hacerlo que tenga que hacer para que nos dé más tiempo.

—¿De verdad crees que podremos lograrlo? —pregunta Leu.

—Sinceramente no lo sé —digo—.

Pero cuando menos ahora podemos ver algo de lo que estamos haciendo mal.

—Entonces, ¿qué podemos hacer diferentemente? —pregunta Bob.

—¿Por qué no dejamos de pasar materia prima por los robots y tratamos de reducir los inventarios? —sugiere Stacey.

—Oigan, yo estoy totalmente de acuerdo con un inventario más bajo —dice Bob—. Pero si no producimos, nuestras eficiencias bajan. Así que estaremos de nuevo donde comenzamos.

—Peach no nos va a dar una segunda oportunidad si todo lo que le damos son eficiencias más bajas —dice Leu—. Él

quiere eficiencias más altas, no más bajas.

Me paso los dedos por la cabeza.

Entonces Stacey dice:

—Tal vez deberías tratar de hablarle de nuevo a este tipo, Jonah. Parece que tiene muy buena idea de qué es qué.

—Sí, cuando menos podríamos averiguar qué tiene que decir —dice Lou.

—Bueno, hablé con él anoche. Fue cuando me dio todo esto —dije señalando las definiciones en el pizarrón—. Se supone que él me llamará...

Miro sus rostros.

—Bueno, está bien, lo buscaré de

nuevo —digo y busco mi portafolio para sacar el número de Londres.

Hago una llamada del teléfono en la sala de conferencias con ellos tres escuchando esperanzados alrededor de la mesa. Pero él ya no está ahí. Término hablando con una secretaria.

—Ah, sí, Sr. Rogo —dice ella—. Jonah trató de llamarle pero su secretaria le dijo que usted estaba en una junta. Trató de hablar con usted antes de irse hoy de Londres, pero me temo que ya no lo alcanzó.

—¿Dónde va a estar? —pregunté.

—Iba a volar en el Concorde a Nueva York. Quizás pueda encontrarlo en su hotel —dice ella.

Anoto el nombre del hotel y le doy las gracias. Entonces pido a Información el número en Nueva York y, con la esperanza de sólo poder dejarle un mensaje, lo marco. La operadora me comunica.

—¿Diga? —dice una voz somnolienta.

—Jonah. Soy Alex Rogo. ¿Te desperté?

—De hecho, sí.

—Ah, lo siento, trataré de no quitarte mucho tiempo, pero de verdad necesito hablar mucho más contigo sobre lo que platicamos anoche —le digo.

—¿Anoche? —pregunta—. Sí,

supongo que fue «anoche» en tu horario.

—Quizás podamos arreglar que vengas a mi planta y reunirte conmigo y mi equipo —sugiero.

—Bueno, el problema es que tengo compromisos para las próximas tres semanas, y luego vuelvo a Israel —dice él.

—Pero, no puedo esperar tanto —le digo—. Tengo grandes problemas que resolver y no tengo mucho tiempo. Ahora entiendo lo que quisiste decir sobre los robots y la productividad. Pero mi equipo y yo no sabemos cuál debe ser el siguiente paso y... eh, bueno, quizás si te explicara algunas cosas...

—Alex, me gustaría ayudarte, pero

también necesito dormir un poco. Estoy muerto, por qué no nos vemos aquí mañana a las siete y desayunamos en mi hotel.

—¿Mañana?

—Así es —dice—. Tendremos como una hora y podemos hablar. De otro modo...

Veo a los otros a mi alrededor. Todos ellos me miran ansiosamente. Le digo a Jonah que espere un segundo.

Quiere que yo vaya a Nueva York mañana —les digo—. ¿Puede alguien pensar en alguna razón por la que no deba ir?

—¿Estás bromeando? —dice Stacey.

—Adelante —dice Bob.

—¿Qué puedes perder? —dice Lou.
Quito la mano del auricular.

—Muy bien, estaré ahí —le digo.

—¡Excelente! —dice Jonah con alivio—. Hasta entonces, buenas noches.

Cuando vuelvo a mi oficina, Fran levanta sorprendida la cabeza de su trabajo.

¡Así que ahí está! —dice y toma los mensajes—. Este hombre le llamó dos veces de Londres. No dijo si era importante o no.

Le digo:

—Te tengo un trabajo, encuentra el modo de colocarme en Nueva York esta noche.

11

Pero Julie no entiende.

—Gracias por avisarme con tiempo —dice.

—Si lo hubiera sabido antes te lo hubiera dicho —le digo.

—Últimamente contigo todo es inesperado —dice ella.

—¿No te digo siempre cuando sé que estoy por hacer un viaje?

Se mueve impaciente al lado de la puerta del dormitorio. Ye empaco un maletín que está abierto sobre la cama.

Estamos solos; Sharon está en la casa de una vecina, y Dave está en la práctica de la Banda.

—¿Cuándo va a terminar? — pregunta.

Me detengo a medio camino de tomar algo de ropa interior de un cajón. Me estoy irritando con las preguntas porque ya lo discutimos hace cinco minutos. ¿Por qué le es tan difícil entender?

—Julie, no lo sé —le digo—. Tengo muchos problemas que resolver.

Sigue moviéndose. No le gusta esto. Se me ocurre que quizás no me tiene confianza o algo así.

—Oye, te llamaré tan pronto como

llegue a Nueva York —le digo—. ¿Está bien?

Se da la vuelta como si fuera a salir de la habitación.

—Bueno, llama —dice ella— pero tal vez yo no esté aquí.

Me detengo de nuevo.

—¿Qué quieres decir con eso?

—Podría estar fuera en algún lado —dice ella.

—Ah —digo yo—. Bueno, creo que tendré que arriesgarme.

—Creo que sí —dice ella, ahora furiosa, camino hacia la puerta.

Cojo una camisa extra y cierro de un golpe el cajón. Cuando termino de empacar, salgo a buscarla. La encuentro

en la sala. Está al lado de la ventana, mordiéndose la yema del pulgar. La tomo y le beso el dedo. Luego trato de abrazarla.

—Escucha, sé que últimamente no has contado mucho conmigo —le digo.

—Pero esto es importante. Es para la planta...

Ella sacude la cabeza, se aleja. La sigo hasta la cocina. Está parada dándome la espalda.

—Todo es para tu trabajo —dice ella—. Es en todo lo que piensas. Ni siquiera cuento contigo para la cena. Y los niños me preguntan por qué eres así...

Hay una lágrima formándose en el

ángulo de su ojo. Me acerco para secarla pero ella hace mi mano a un lado.

—¡No! —dice ella—. Vete a tomar el avión para dondequiera que vayas.

—Julie...

Pasa a mi lado.

—Julie, ¡esto no es justo! —le grito.

Ella se voltea hacia mí.

—Así es —dice—. Tú no estás siendo justo, conmigo o con los niños.

Sube las escaleras sin volver la mirada. Y yo ni siquiera tengo tiempo para arreglar esto; ya se me hizo tarde para el vuelo, recojo mi maletín en el pasillo, me lo echo al hombro y tomo mi portafolio de camino a la puerta.

A las 7:10 de la mañana siguiente estoy esperando a Jonah en el lobby del hotel. Se ha retrasado unos minutos, pero no es eso en lo que pienso mientras camino sobre el piso alfombrado. Estoy pensando en Julie. Estoy preocupado por ella... por nosotros. Después de que me registré anoche traté de llamar a casa. No hubo respuesta. Ni siquiera uno de los niños contestó el teléfono. Caminé por el cuarto una media hora, pateé algunas cosas, y traté de llamar de nuevo. Aún sin respuesta. Desde entonces hasta las 2 de la mañana marqué el número cada quince minutos. No había nadie en casa. En un momento traté de conseguir un boleto de regreso

en las aerolíneas, pero nada volaba en esa dirección a esa hora. Finalmente me dormí. La llamada para despertarme me sacó de la cama a las seis de la mañana. Marqué el número dos veces antes de salir de mi habitación. La segunda vez dejé que sonara cinco minutos. No hubo respuesta.

—¡Alex!

Me doy vuelta. Jonah camina hacia mí. Usa una camisa blanca, sin corbata, ni saco, y pantalones sencillos.

—Buenos días —le digo al estrechar su mano. Advierto que tiene los ojos hinchados, como los de alguien que no ha dormido mucho; pienso que los míos probablemente se vean igual.

—Siento llegar tarde —dice—.

Anoche cené con algunos socios y nos metimos en una plática que creo que duró hasta las tres de la mañana. Busquemos mesa para el desayuno.

Camino con él al restaurante y el capitán de meseros nos lleva a una mesa con un mantel blanco.

—¿Cómo te fue con los parámetros que te definí por teléfono? —pregunta después de sentarnos.

Cambio mis pensamientos al trabajo, y le digo cómo expresé la meta con sus parámetros. Jonah pareció muy complacido.

—Excelente —dice—. Lo hiciste muy bien.

—Bueno, gracias, pero me temo que necesito más que una meta y algunos parámetros para salvar mi planta.

—¿Para salvar tu planta? — pregunta.

Yo le digo:

—Bueno... sí, por eso es que estoy aquí. Es decir, no te llamé solamente para hablar de filosofía.

Él sonrío.

—No, no creí que me hubieras localizado simplemente por el amor a la verdad. Muy bien, Alex, dime qué pasa.

—Esto es confidencial —le digo. Luego le explico la situación de la planta y el plazo de tres meses para que la cierren. Jonah escucha con atención.

Cuando termino se recarga en el respaldo de la silla.

—¿Qué esperas de mí? —pregunta.

—No sé si exista alguna respuesta, pero me gustaría que me ayudaras a encontrar una que me permita mantener viva mi planta y a mi gente trabajando —le digo.

Jonah desvía la mirada un momento.

—Te voy a decir *mi* problema —explica—. Tengo un itinerario increíble. A propósito, es por eso que nos vemos a esta hora tan incómoda. Con los compromisos que ya tengo, no hay manera de que pueda dedicar tiempo a hacer todas las cosas que probablemente esperarías de un consultor.

Suspiro, muy decepcionado. Le digo:

—Está bien, si estás muy ocupado...

—Espera, aún no termino —dice él—. Eso no quiere decir que tú no puedas salvar tu planta. No tengo tiempo de resolverte tus problemas. Pero de cualquier modo eso no sería lo mejor para ti...

—¿Qué quieres decir? —lo interrumpo.

Jonah levanta las manos.

—¡Déjame terminar! —dice—. Por lo que he escuchado, creo que tú puedes resolver tus propios problemas. Lo que yo haré será darte algunas reglas básicas que aplicar. Si tú y tu gente las siguen

inteligentemente, creo que salvarás tu planta. ¿Te parece bien?

—Pero, Jonah, sólo tenemos tres meses —le digo.

Asiente impacientemente.

—Ya sé, ya sé —dice—. Tres meses es tiempo más que suficiente para demostrar mejorías... es decir, si son diligentes. Y si no lo son, entonces nada de lo que yo diga podrá salvarlos.

—Puedes contar con nuestra diligencia, te lo aseguro —le digo.

—¿Entonces lo intentamos? —pregunta.

—Francamente, no sé qué más hacer —le digo. Luego sonrío—. Creo que mejor pregunto cuánto me va a costar.

¿Tienes algún cargo fijo o algo así?

—No, no lo tengo —dice—. Pero voy a hacer un trato contigo. Sólo págame el valor de lo que aprendas de mí.

—¿Cómo sabré cuánto es?

—Deberás tener una idea razonable después de que terminemos. Si tu planta fracasa, entonces obviamente el valor de tu aprendizaje no habrá sido muy alto; no me deberás nada. Si, por otro lado, aprendes de mí lo suficiente para ganar miles de millones, entonces deberás pagarme de acuerdo con eso —dice él.

Yo me río. ¿Qué puedo perder?

—Muy bien, me parece justo —le digo finalmente.

Nos estrechamos las manos sobre la mesa.

Un mesero nos interrumpe para preguntar si estamos listos para ordenar. Ninguno ha abierto el menú, pero resulta que ambos queremos café. El mesero nos informa que se cobra un mínimo de cinco dólares por sentarnos en el comedor. Entonces Jonah le dice que nos traiga una jarra de café a cada uno y un litro de leche. Nos dedica una despectiva mirada y desaparece.

—Entonces —dice Jonah—, ¿dónde comenzamos?

—Pensé que quizás primero deberíamos enfocarnos en los robots —le digo.

Jonah niega con la cabeza.

—Alex, olvídate de los robots por ahora. Son como un nuevo juguete industrial que han descubierto todos. Tienes cosas mucho más fundamentales de qué preocuparte —dice él.

—Pero no estás tomando en cuenta lo importante que son para nosotros —le digo—. Son parte de nuestro equipo más costoso. Absolutamente tenemos que mantenerlos productivos.

—¿Productivos con respecto a qué? —pregunta con cierto tono sarcástico.

—Está bien, de acuerdo... tenemos que mantenerlos productivos en términos de la meta —le digo—. Pero necesito eficiencias altas para hacer qué esas

cosas se amorticen, y sólo consigo las eficiencias si están haciendo piezas.

Jonah está negando de nuevo con la cabeza.

—Alex, me dijiste en nuestra primera reunión que tu planta tiene buenas eficiencias en general. Si tus eficiencias son tan buenas, entonces ¿por qué tiene tantos problemas tu planta?

Saca un puro del bolsillo de su camisa y de una mordida le quita la punta.

—Está bien, mira, tengo que preocuparme por las eficiencias aunque sea sólo porque mi Dirección se preocupa por ellas —le digo.

—¿Qué es más importante para tu

Dirección, Alex: las eficiencias o el dinero? —pregunta.

—El dinero, por supuesto. ¿Pero no es esencial la alta eficiencia para ganar dinero? —le pregunto.

—La mayor parte del tiempo, tu lucha por altas eficiencias te está llevando en sentido contrario a tu meta.

—No comprendo —le digo—. Y aunque comprendiera, mi Dirección no lo haría.

Pero Jonah enciende su puro y dice entre bocanadas de humo:

—Está bien, veamos si puedo ayudarte a entender con algunas preguntas y respuestas básicas. Primero dime esto: ¿Cuando ves a uno de tus

trabajadores parado sin hacer nada, es eso bueno o malo para la compañía?

—Es malo, por supuesto —le digo.

—¿Siempre?

Siento que es una pregunta capciosa.

—Bueno, tenemos que dar mantenimiento...

—No, no, no, yo hablo de un empleado de producción que no hace nada porque no hay producto en qué trabajar.

—Sí, siempre es malo —le digo.

—¿Por qué?

Me río.

—¿No es obvio? ¡Porque es un desperdicio de dinero! ¿Qué se supone que hagamos, pagarle a la gente por no

hacer nada? No podemos costear el tiempo improductivo. Nuestros costos son demasiado altos para tolerarlo. Es ineficiencia, es baja productividad, no importa cómo lo midas.

Se inclina hacia adelante como si me fuera a susurrar un gran secreto.

—Déjame decirte algo —dice—. Una planta en la que todos trabajan todo el tiempo es muy ineficiente.

—¿Perdón?

—Me escuchaste.

—¿Pero cómo puedes probar eso? —le pregunto.

Él dice:

—Ya lo has probado en tu propia planta. Está justo frente a tus ojos, pero

no lo ves.

Ahora soy yo quien niego con la cabeza, le digo:

—Jonah, no creo que nos estemos comunicando. Verás, en mi planta no tengo personal extra. La única manera en la que podemos hacer que salga el producto es manteniendo a todos trabajando constantemente.

—Dime, Alex, ¿tu planta tiene exceso de inventario? —pregunta.

—Sí, lo tenemos —le digo.

—¿Tienen mucho exceso de inventario?

—Bueno... sí.

—¿Tienen *muchísimo* exceso de inventario?

—Sí, está bien, tenemos muchísimo exceso, ¿pero cuál es el punto?

—¿Te das cuenta de que la única manera en que puedes crear un exceso de inventario es teniendo mano de obra en exceso? —dice él.

Pienso en eso. Después de un minuto, tengo que concluir que tiene razón; las máquinas no se instalan y funcionan por sí solas. A la gente no le queda más remedio que crear el exceso de inventario.

—¿Qué sugieres que haga? —pregunto—. ¿Despedir más gente? Prácticamente me he quedado con los trabajadores más esenciales.

—No, no sugiero que despidas más

gente. Pero sugiero que te cuestiones cómo estás administrando la capacidad de tu planta. Y déjame decirte, no lo estás haciendo de acuerdo a la meta.

Entre los dos, el mesero coloca dos elegantes jarras de plata con vapor saliendo de ellas. Coloca una jarra con crema y sirve el café. Mientras él hace esto, noto que miro a través de la ventana. Después de unos cuantos segundos, siento que Jonah se estira y toca mi manga.

—Esto es lo que sucede —dice—. Allá por el mundo, tienes una demanda del mercado para cierta cantidad de lo que sea que produzcas. Y dentro de tu compañía, tienes tantos recursos, cada

uno de los cuales tiene cierta capacidad, para cumplir con esa demanda. Ahora, antes de que continúe, ¿sabes qué quiero decir con la expresión «planta balanceada»?

—¿Quieres decir balancear una línea de producción? —le pregunto.

Él dice:

—Una planta balanceada es esencialmente lo que todo gerente de producción en todo el mundo occidental ha luchado por conseguir. Es una planta en la que la capacidad de todos y cada uno de los recursos está balanceada exactamente con la demanda del mercado. ¿Sabes por qué los gerentes tratan de hacer esto?

Le digo:

—Bueno, porque si no tenemos suficiente capacidad, estamos perdiendo *throughput* potencial. Y si tenemos capacidad sobrada, estamos desperdiciando dinero. Estamos perdiendo una oportunidad de reducir el gasto de operación.

—Sí, eso es exactamente lo que todos piensan —dice Jonah—. Y la tendencia para la mayoría de los gerentes es recortar la capacidad donde puedan, de modo que ningún recurso esté improductivo, y todos tengan algo en qué trabajar.

—Sí, seguro, sé de qué hablas —le digo—. Nosotros hacemos eso en

nuestra planta. De hecho se hace en todas las plantas que hemos visto.

—¿Diriges una planta balanceada?
—pregunta.

—Bueno, es tan balanceada como podemos hacerla. Por supuesto tenemos algunas máquinas improductivas, pero generalmente ése es sólo equipo anticuado. En cuanto a la gente, hemos recortado nuestra capacidad tanto como podemos —le explico—. Pero nadie dirige nunca una planta perfectamente balanceada.

—Es gracioso, yo tampoco conozco ninguna planta balanceada —dice—. ¿Por qué crees que después de todo este tiempo y refuerzo nadie ha logrado

dirigir una planta balanceada?

—Puedo darte muchas razones. La razón número uno es que las condiciones están cambiando siempre —le digo.

—No, en realidad ésa no es la razón número uno —dice él.

—¡Seguro que sí! Mira las cosas con las que tengo que luchar, mis proveedores, por ejemplo. Estamos en medio de una orden y descubrimos que el proveedor nos envió un lote malo de piezas. O mira todas las variables de mi fuerza laboral: ausentismo, a la gente no le importa la calidad, la rotación de personal, lo que tú quieras. Luego está el mercado mismo. El mercado siempre está cambiando. Así que no es de

extrañar que tengamos demasiada capacidad en una área e insuficiente en otra.

—Alex, la verdadera razón por la que no puedes balancear tu planta es mucho más básica que todos esos factores que mencionaste. Todos ellos son relativamente menores.

—¿Menores?

—La verdadera razón es que mientras más te acercas a una planta balanceada, más te acercas a la quiebra.

—¡Vamos! —le digo—. Me estás tomando el pelo.

—Mira esta obsesión de recortar la capacidad en términos de la meta —dice él—. Cuando despides gente ¿aumentas

las ventas?

—No, por supuesto que no —le digo.

—¿Reduces tu inventario? —pregunta.

—No, no al recortar personal —le digo—. Lo que hacemos al despedir trabajadores es recortar nuestro gasto.

—Sí, exactamente —asiente Jonah—. Sólo mejoras un parámetro, el gasto de operación.

—¿No es suficiente?

—Alex, la meta no es reducir el gasto de operación por sí mismo. La meta no es mejorar un parámetro aisladamente. La meta es reducir el gasto de operación y reducir el

inventario mientras que simultáneamente se aumenta el *throughput* —dice Jonah.

—Bueno, estoy de acuerdo con eso —le digo—. Pero si reducimos los gastos y el inventario y *throughput* siguen igual, ¿no estamos mejor?

—Sí, si no aumentas el inventario y/o reduces el *throughput* —dice él.

—Está bien, correcto. Pero balancear la capacidad no afecta a ninguno de los dos —le digo.

—Ah, ¿no? ¿Cómo lo sabes?

—Acabamos de decir que...

—Yo no dije nada de eso. Te pregunté. Y tú supusiste que si recortas la capacidad para balancearla con la demanda del mercado no afectarás el

throughput o inventario —dice él—. Pero de hecho, ese supuesto, que es prácticamente universal en el mundo de negocios occidental, está totalmente equivocado.

—¿Cómo sabes que está equivocado?

—Por una cosa, hay pruebas matemáticas que pueden demostrar claramente que cuando se recorta la capacidad exactamente a la demanda del mercado, ni más ni menos, el *throughput* disminuye, mientras que el inventario se sale por el techo —dice él—. Y como el inventario aumenta, *el costo de manejo* de inventarios, que es un gasto de operación, aumenta. Así que es

cuestionable si puedes siquiera llevar a cabo la reducción proyectada en tu gasto de operación total, el parámetro que esperabas mejorar.

—¿Cómo puede ser eso?

—Debido a las combinaciones de los dos fenómenos que se encuentran en cada planta —dice él—. Un fenómeno que se llama «eventos dependientes». ¿Sabes qué quiero decir con ese término? Quiero decir que un evento, o una serie de eventos, deben llevarse a cabo antes de que otro pueda comenzar... el evento subsecuente *depende* de los anteriores a él. ¿Entiendes?

—Sí, seguro —le digo—. Pero, ¿eso

qué tiene que ver?

—Tiene que ver cuando los eventos dependientes están en combinación con otro fenómeno llamado «fluctuaciones estadísticas» —dice él—. ¿Sabes qué son?

Me encojo de hombros.

—Fluctuaciones en las estadísticas, ¿correcto?

—Déjame ponerlo de este modo —dice—. Tú sabes que algunos tipos de información pueden determinarse con precisión. Por ejemplo, si necesitamos conocer la capacidad de lugares en este restaurante, podemos determinarlo con precisión contando la cantidad de sillas de cada mesa.

Señala alrededor del comedor.

—Pero hay otros tipos de información que no podemos predecir con precisión. Como qué tanto tiempo le tomará al mesero traernos la cuenta. O cuánto le tomará al chef hacer el omelette. O cuántos huevos necesitará hoy la cocina. Estos tipos de información varían de una instancia a la siguiente. Están sujetos a *fluctuaciones estadísticas*.

—Sí, pero generalmente puedes hacerte una idea de cuáles de ellos se van a basar en la experiencia —le digo.

—Pero solamente hasta cierto punto. La última vez el mesero trajo la cuenta en cinco minutos y 42 segundos. La vez

anterior sólo le tomó dos minutos. ¿Y hoy? ¿Quién sabe? Podrían ser tres, cuatro horas —dice él viendo a su alrededor—. ¿Dónde diablos está?

—Sí, pero si el chef está haciendo un banquete y sabe cuánta gente vendrá y sabe que todos comerán omelettes, entonces él sabe cuántos huevos va a necesitar —le digo.

—¿Exactamente? —pregunta Jonah—. Supón que se le cae uno al suelo.

—Está bien, entonces calcula dos de más.

—La mayoría de los factores críticos para dirigir tu planta con éxito no pueden determinarse precisamente con anticipación —dice él.

El brazo del mesero se interpone entre nosotros mientras coloca la cuenta cerrada sobre la mesa. La coloco de mi lado.

—Está bien, estoy de acuerdo —le digo—. Pero en el caso de un trabajador que haga el mismo trabajo un día tras otro, esas fluctuaciones se promedian a través de un período. Francamente, no veo qué tienen que ver con todo ninguno de esos dos fenómenos.

Jonah se para, listo para irse.

—No hablo de uno o del otro por separado —dice—, sino del efecto de los dos juntos. Que es en lo que quiero que pienses, porque tengo que irme.

—¿Ya te vas? —le pregunto.

—Tengo que irme —dice él.

—Jonah, no puedes irte así.

—Me esperan unos clientes —
explica.

—Jonah, no tengo tiempo para
adivinanzas, necesito respuestas —le
digo.

Me pone la mano en el brazo.

—Alex, si te digo sencillamente qué
hacer, finalmente fracasarías. Tienes que
entender por ti mismo para hacer que
funcionen las reglas —dice él.

Me estrecha la mano.

—Hasta la próxima, Alex. Llámame
cuando puedas decirme qué significa la
combinación de los dos fenómenos para
tu planta.

Entonces se va apresurado. Echando humo por dentro, le hablo al mesero y le doy la cuenta y algo de dinero. Sin esperar el cambio, salgo en la dirección de Jonah hacia el lobby.

Le pido mi maletín al botones en el mostrador donde lo dejé encargado y me lo coloco en el hombro. Al darme la vuelta, veo a Jonah, aún sin saco o corbata, hablando con un hombre bien parecido de traje azul a rayas en la puerta de la calle. Salen juntos por la puerta y los sigo unos pasos atrás. El hombre lleva a Jonah a una limusina negra que espera en la calle. Al acercarse, un chofer sale para abrirles la puerta trasera.

Escucho al hombre bien parecido de traje azul a rayas decirle al entrar a la limusina tras Jonah:

—Después de la visita a las instalaciones, tenemos programada una reunión con el presidente y varios del consejo... —Esperándolos dentro está un hombre de cabello plateado que estrecha las manos de Jonah. El chofer cierra la puerta y vuelve al volante. Sólo puedo ver las vagas siluetas de sus cabezas tras del vidrio oscuro mientras el gran automóvil se incorpora al tráfico.

Me meto a un taxi.

El chofer pregunta:

—¿Para dónde, jefe?

12

Supe de un tipo en UniCo que llegó a su casa del trabajo una noche y dijo: «¡Hola querida, ya llegué!». Y su saludo hizo eco en las habitaciones vacías de su casa. Su esposa se había llevado todo: los niños, el perro, el pez dorado, los muebles, las alfombras, los aparatos, las cortinas, los cuadros de las paredes, la pasta de dientes, todo. Bueno, casi todo, de hecho le dejó dos cosas, su ropa (que estaba amontonada en el suelo del dormitorio al lado del ropero; se había

llevado hasta los ganchos), y una nota escrita con lápiz labial en el espejo del baño que decía: «¡Adiós, hijo de p...».

Al conducir hacia mi casa, ese tipo de imagen pasa por mi mente, y lo ha hecho periódicamente desde anoche. Antes de estacionarme busco en el pasto de la entrada las señales reveladoras dejadas por las huellas de algún camión de mudanzas, pero el pasto está intacto.

Estaciono el Buick frente a la cochera. De camino hacia adentro espío a través del vidrio, el Accord de Julie está estacionado dentro, veo hacia el cielo y murmuro, «Gracias».

Ella está sentada a la mesa de la cocina, de espaldas a mí cuando entro.

Sobresaltada se para inmediatamente y se da la vuelta. Nos vemos por un segundo. Puedo ver que tiene rojos los bordes de los ojos.

—Hola —le digo.

—¿Qué haces en casa? —pregunta Julie.

Me rió, no con una risa agradable, sino exasperada.

—¿Qué estoy haciendo *yo* en casa? ¡Te estoy buscando a *ti*! —le digo.

—Bueno, aquí estoy. Mírame bien —dice ella, frunciendo el ceño.

—Sí, correcto, aquí estás ahora —le digo—. Pero lo que quiero saber es dónde estabas anoche.

—Salí —dice ella.

—¿Toda la noche?

Está preparada para la pregunta.

—Caramba, me sorprende que siquiera sepas que no estaba —dice ella.

—Vamos, Julie, dejémonos de tonterías. Debo haber llamado unas cien veces anoche. Estaba preocupadísimo por ti. Volví a llamar esta mañana y nadie contestó. Por lo tanto sé que estuviste fuera toda la noche —le digo—. Y, por cierto, ¿dónde están los niños?

—Se quedaron con unos amigos —dice ella.

—¿En día de escuela? —pregunto—. ¿Y tú? ¿Te quedaste con un *alguien*?

Se pone las manos en las caderas.

—Sí, de hecho me quede con alguien —dice ella.

—¿Hombre o mujer?

Sus ojos se endurecen. Da un paso hacia adelante.

—No te importa si estoy en casa con los niños todas las noches —dice ella—. Pero si salgo una noche, de repente tienes que saber dónde he estado, qué he hecho.

—Sólo creo que me debes una explicación —le digo.

—¿Cuántas veces has llegado tarde, o has salido de la ciudad, o quién sabe a dónde? —pregunta.

—Pero es por negocios —le digo—.

Y siempre te digo dónde he estado si me lo preguntas. Ahora yo te estoy preguntando.

—No tengo nada que decirte —dice ella—. Todo lo que pasó fue que salí con Jane.

—¿Jane? —Me toma un minuto acordarme de ella—. ¿Quieres decir tu amiga de donde vivías? ¿Manejaste hasta allá?

—Tenía que hablar con alguien —dice ella—. Para cuando terminamos de hablar yo había bebido demasiado para manejar hasta acá. En fin, sabía que los niños estarían bien hasta la mañana, así que me quedé en casa de Jane.

—Está bien, pero ¿por qué? ¿Cómo

es que se te ocurrió hacerlo de repente?
—le pregunto.

—¿Se me ocurrió? ¿De repente?
Alex, tú te vas y me dejas una noche tras otra. No es raro que esté sola. Nada, se me ocurrió de repente. Desde que ingresaste a la gerencia, tu carrera ha estado en primer lugar y todos los demás deben conformarse con lo que queda.

—Julie, sólo he tratado de trabajar para darles una buena vida a ti y a los niños —le digo.

—¿Eso es todo? ¿Entonces por qué sigues aceptando los ascensos?

—¿Qué se supone que debo hacer, rechazarlos?

Ella no responde.

—Mira, trabajo horas extras porque tengo que hacerlo, no porque quiera —le digo.

Sigue sin decir nada.

—Está bien, mira: te prometo que les dedicaré más tiempo a ti y a los niños —ofrezco—. De verdad, pasaré más tiempo en casa.

—Al, no va a funcionar. Hasta cuando estás en casa, estás en el trabajo. A veces he visto a los niños decirte algo dos o tres veces antes de que los escuches.

—No será así cuando salga del enredo en que estoy ahora —le digo.

—¿Escuchas lo que estás diciendo?
«Cuando salga del enredo en que estoy

ahora». ¿Crees que va a cambiar? Ya has dicho todo eso antes, Al. ¿Sabes cuántas veces hemos pasado por esto?

—Está bien, es cierto. Hemos pasado por esto muchas veces. Pero, justo ahora, no hay nada que pueda hacer —le explico.

Mira hacia el cielo y dice:

—Tu trabajo siempre ha estado en peligro. Siempre. Así que si eres un empleado tan marginal, ¿por qué te siguen dando ascensos y más dinero?

Me pellizco el puente de la nariz.

—Cómo hago que entiendas esto —le digo—. Esta vez no busco otro ascenso o aumento de sueldo. Esta vez es diferente. Julie, no tienes idea del

tipo de problemas que tengo en la planta.

—Y tú no tienes idea de cómo es aquí en la casa —dice ella.

Le digo:

—Está bien, mira, me gustaría pasar más tiempo en casa, pero el problema es tener tiempo.

—No necesito todo tu tiempo —dice ella—. Pero necesito algo de él, y también los niños.

—Lo sé, pero para salvar esta planta, voy a tener que darle todo lo que tengo durante los próximos dos meses.

—¿No podrías cuando menos venir a casa a cenar la mayoría de las veces? —pregunta—. En la noche es cuando más

te extraño. Todo lo que hacemos se siente vacío sin ti, aun con los niños acompañándome.

—Es bonito saber que me necesitan. Pero en ocasiones necesito hasta las noches. Sencillamente no tengo el tiempo suficiente durante el día para terminar cosas como el papeleo —le digo.

—Por qué no traes ese tipo de trabajo a casa —sugiere—. Hazlo aquí. Si lo hicieras cuando menos podríamos verte. Y tal vez hasta podría ayudarte con algo.

Me recargo.

—No sé si podré concentrarme, pero... está bien, intentémoslo.

Ella sonríe.

—¿De verdad?

—Seguro, si no funciona podemos hablar —le propongo—. ¿Trato hecho?

—Trato hecho —dice ella.

Rodea la mesa, se sienta en mis piernas y me besa.

—¿Sabes?, de verdad te extrañé anoche —le digo.

—¿De verdad? —dice ella—. Yo también te extrañé mucho. No tenía idea de que los bares para solteros podían ser tan deprimentes.

—¿*Bares para solteros*?

—Fue idea de Jane —dice—. De veras.

Niego con la cabeza.

—No quiero saber nada al respecto.

—Pero Jane me enseñó algunos nuevos pasos de baile —dice—. Y tal vez este fin de semana...

—Si quieres hacer algo este fin de semana, amor, soy todo tuyo.

—Magnífico —dice y me susurra al oído—. ¿Sabes?, es viernes, así qué... ¿por qué no comenzamos desde ahora?

Me besa de nuevo.

Y yo le digo:

—Julie, de verdad me encantaría, pero...

—¿Pero?

—De verdad tengo que ir a la planta —le digo.

Se pone de pie.

—Está bien, pero prométeme que llegarás temprano a casa esta noche.

—Te lo prometo —le digo—. De verdad, va a ser un magnífico fin de semana.

13

Abro los ojos el sábado por la mañana y veo una mancha verde pardo. La mancha resulta ser mi hijo, Dave, vestido con su uniforme de niño explorador. Me sacude el brazo.

—Dave, ¿qué haces aquí? —le pregunto.

Él dice:

—¡Papá son las siete!

—¿Las siete? Estoy tratando de dormir. ¿No deberías estar viendo televisión o algo así?

—Vamos a llegar tarde —dice.

—¿Vamos a llegar tarde? ¿A dónde?

—¡A la excursión! —dice—. ¿Te acuerdas? Me prometiste que podía ofrecerte para ayudar al jefe de la tropa.

Murmuro algo que ningún niño explorador debería escuchar. Pero Dave no se desconcierta.

—Vamos. Métete a la regadera —dice mientras me saca de la cama—. Anoche empaqué tu equipo. Ya está todo en el auto. Tenemos que estar ahí a las ocho.

Consigo darle un último vistazo a Julie, que tiene aún los ojos cerrados, y al cálido y suave colchón del que Dave me aleja.

Una hora y diez minutos después, mi hijo y yo llegamos a la orilla de algún bosque. Nos espera la tropa: quince niños con porras, pañoletas, insignias de especialidad, y todo, hasta el último detalle.

Antes de que tenga tiempo de preguntar dónde está el jefe de tropa, los otros padres que están con los niños se van en sus autos, pisando a fondo el acelerador. Al ver a mi alrededor me doy cuenta de que soy el único adulto a la vista.

—Nuestro jefe de tropa no pudo venir —dice uno de los niños.

—¿Por qué?

—Está enfermo —dice otro niño que

está a su lado.

—Sí, las hemorroides lo están molestando —dice el primero—. Así que parece que usted está a cargo ahora.

—¿Qué debemos hacer, Sr. Rogo?
—pregunta el otro niño.

Bueno, al principio me molestó un poco por verme metido en todo esto. Pero entonces la idea de tener que supervisar a un grupo de niños no me desanima, después de todo, eso hago todos los días en la planta. Así que reúno a todos. Vemos un mapa y hablamos de los objetivos de esta expedición hacia la peligrosa selva que está ante nosotros.

El plan, según entiendo, es que la

tropa excursione a través del bosque siguiendo un sendero señalado hacia un lugar llamado «Cañada del Diablo». Hay dos vivaques para la noche. En la mañana debemos desmontar el campamento y regresar al punto de partida, donde se supone que mamá y papá estarán esperando a los pequeños Freddy, Johnny y amigos para salir del bosque.

Primero, tenemos que llegar a la Cañada del Diablo, que resulta estar a unos 16 kilómetros de distancia. Así que formo a la tropa. Todos llevan sus mochilas a la espalda. Con el mapa en la mano me coloco al frente de la fila para guiar el camino, y partimos.

El clima es fantástico. El sol brilla entre los árboles. El cielo está azul, hay brisa y la temperatura es un poco fría, pero al llegar al bosque, está perfecta para caminar.

El sendero es fácil de seguir porque hay señales (manchas de pintura amarilla) en los troncos cada 10 metros más o menos. A ambos lados la hierba es espesa. Tenemos que caminar en una sola fila.

Supongo que estoy caminando a unos tres kilómetros por hora, que es más o menos la velocidad a la que camina una persona promedio. A este ritmo, pienso para mí, debemos cubrir los 16 kilómetros en cinco horas. Mi reloj me

dice que son casi las 8:30. Contando una hora y media para descansos y para comer, debemos llegar a la Cañada del Diablo a las tres, no hay problema.

Después de unos minutos, me doy la vuelta y miro hacia atrás. La columna de exploradores se ha dispersado hasta cierto grado del espacio reducido con el que empezamos. En lugar de un metro más o menos entre cada niño, ahora hay espacios más grandes, algunos más que otros. Sigo caminando.

Pero volteo después de unos doscientos metros y la columna se ha estirado aún más, y han aparecido dos grandes espacios. Casi no puedo ver al chico que está al final de la fila.

Decido que será mejor si estoy al final de la fila en lugar de al frente. De ese modo sé que podré vigilar a toda la fila, y asegurarme de que nadie se quede atrás. Así que espero a que me alcance el primer niño. Le pregunto su nombre.

—Soy Ron —dice.

—Ron, quiero que tú guíes la fila —le digo, dándole el mapa—. Sólo sigue este camino a un paso moderado. ¿Está bien?

—Bueno, Sr. Rogo.

Y avanza a lo que aparentemente es un paso razonable.

—¡Todos permanezcan atrás de Ron! —les digo a los otros—. Nadie rebase a Ron, porque él tiene el mapa.

¿Entienden?

Todos asienten con la cabeza y con las manos. Todos entienden.

Espero a un lado del camino mientras pasa la tropa. Mi hijo, Dave, pasa hablando con un amigo que camina cerca atrás de él. Ahora que está con amigos Dave no quiere saber de mí. Es muy buena onda para eso. Cinco o seis se acercan, todos ellos avanzando sin problemas. Entonces hay un espacio, seguido de otros dos exploradores. Después de ellos, otro espacio aún mayor. Veo hacia atrás del camino, y veo a este niño gordo. Ya se ve un poco sin aliento. Tras de él está el resto de la tropa.

—¿Cómo te llamas?

—Herbie —dice el niño gordo.

—¿Estás bien, Herbie?

—Claro, Sr. Rogo —dice Herbie—.

Caray, hace mucho calor, ¿verdad?

Herbie sigue por el camino y los demás lo siguen. Algunos parece que quisieran ir más rápido, pero no pueden rodear a Herbie. Los sigo atrás del último niño. La fila se extiende frente a mí, y la mayoría del tiempo, a menos que vayamos subiendo una colina o dando la vuelta por una curva pronunciada en el camino, puedo ver a todos. La hilera parece ir a un ritmo cómodo.

No porque el escenario sea

aburrido, pero después de un poco comienzo a pensar en otras cosas. Como Julie, por ejemplo. De verdad quería pasar este fin de semana con ella, pero olvidé por completo esto de la excursión con Dave. «Típico de ti» diría ella. No sé de dónde voy a sacar el tiempo que necesito para pasarlo con ella. Lo único que me salva de esta excursión es que ella debe entender que tengo que estar con Dave.

Y está la conversación que tuve con Jonah en Nueva York. No he tenido tiempo de pensar en eso. Estoy algo curioso por saber qué hace un profesor de física paseando en limusinas con importantes empresarios. Tampoco

entiendo qué trataba de decir con esas dos cosas que describió. Es decir, «eventos dependientes», «fluctuaciones estadísticas», ¿y eso qué? Ambos son bastante terrenales.

Obviamente tenemos eventos dependientes en producción. Todo lo que significa es que una operación tiene que realizarse antes de que pueda realizarse una segunda operación. Las piezas se hacen en una secuencia de pasos. La Máquina A tiene que terminar el Paso Uno antes de que el Trabajador B pueda proceder con el Paso Dos. Todas las piezas tienen que terminarse antes de que podamos ensamblar el producto. El producto tiene que ser

ensamblado antes de que podamos entregarlo. Y así sucesivamente.

Pero se encuentran eventos dependientes en cualquier proceso, y no sólo en los de una fábrica. Conducir un auto requiere una secuencia de eventos dependientes. Lo mismo que esta excursión. Para llegar al Barranco del Diablo hay que caminar por un sendero. Al frente, Ron tiene que caminar por el sendero antes de que Dave pueda caminar por él. Dave tiene que caminar por el sendero antes de que Herbie pueda hacerlo. Para que yo camine por el sendero, el chico que está frente a mí tiene que caminar primero por él. Es un sencillo caso de eventos dependientes.

¿Y las fluctuaciones estadísticas?

Volteo y me doy cuenta de que el niño frente a mí va un poco más rápido que yo. Está algo más lejos de mí de lo que estaba hace un minuto, así que doy pasos más grandes para alcanzarlo. Entonces, por un segundo, estoy demasiado cerca de él, así que camino más lento.

Ahí está: si hubiera estado midiendo mis pasos habría registrado fluctuaciones estadísticas. Peto, de nuevo, ¿qué tiene que ver?

Si digo que estoy caminando a un ritmo de «tres kilómetros por hora» no quiero decir que estoy caminando a un ritmo constante de tres kilómetros por

hora a cada instante. En ocasiones caminaré a 3.5 kilómetros por hora, en otras quizás camine a sólo 1.8 kilómetros por hora. El ritmo va a fluctuar de acuerdo a la longitud y velocidad de cada paso. Pero a través de tiempo y distancia, debo de *promediar* unos tres kilómetros por hora, más o menos.

Lo mismo sucede en la planta. ¿Cuánto tiempo toma soldarlas terminales de alambre en un transformador? Bueno, si se saca el cronómetro y se toma el tiempo de la operación una y otra vez, podría descubrirse que se toma, digamos, 4.3 minutos en promedio. Pero el tiempo

real en cualquier instancia dada puede ir de 2.1 minutos a 6.4 minutos. Y nadie puede decir por anticipado «Esta tomará 2.1 minutos... ésta tomará 5.8 minutos». Nadie puede predecir esta información.

¿Entonces qué hay de malo en eso? Nada hasta donde puedo ver. De cualquier modo, no tenemos ninguna opción. ¿Qué más vamos a usar en lugar de un «promedio» o un «estimado»?

Noto que casi estoy sobre el niño que está frente a mí. Hemos aminorado algo el paso. Es porque estamos subiendo una colina alta y algo pronunciada. Todos nosotros vamos tras de Herbie.

—¡Apúrate, Herpes! —dice uno de

los niños.

¿Herpes?

—Sí, Herpes, muévete —dice otro.

—Está bien, ya basta —les digo a los perseguidores.

Entonces Herbie llega arriba. Se da la vuelta. Tiene el rostro colorado por la subida.

—¡Bien hecho, Herbie! —le digo para alentarlo—. ¡Sigamos adelante!

Herbie desaparece tras la cumbre. Los otros siguen subiendo, y yo camino con dificultad tras de ellos hasta que llego arriba. Haciendo una pausa ahí veo el camino hacia abajo.

¡Caramba! ¿Dónde está Ron? Debe estar un kilómetro y medio adelante de

nosotros. Puedo ver a un par de niños frente a Herbie, y todos los demás se pierden en la distancia. Hago una bocina con mis manos en la boca.

—¡OÍGAN! ¡AVANCEMOS!
¡CERREMOS FILAS! —grito—. ¡PASO VELOZ! ¡PASO VELOZ!

Herbie comienza a trotar. Los niños tras de él comienzan a correr. Yo troto tras de ellos. Mochilas, cantimploras y bolsas para dormir rebotan y tiemblan con cada paso. Y Herbie, no sé qué carga este niño, pero suena como si llevara un depósito de chatarra en la espalda con todo el ruido que hace cuando corre. Después de unos doscientos metros, aún no los hemos

alcanzado. Herbie va más lento. Los niños le gritan que se apure. Yo estoy resoplando y ladeando atrás. Finalmente puedo ver a Ron a la distancia.

—¡OYE RON! —grito—.
¡DETENTE!

El grito es repetido por los otros niños a lo largo del camino. Ron, que probablemente escuchó la primera vez, se da vuelta y ve hacia atrás. Herbie, al advertir descanso a la vista, aminora el paso a una caminata rápida, y lo mismo hacemos el resto de nosotros. Al acercarnos todas las cabezas nos miran.

—Ron, creo que te dije que caminaras a paso moderado —le digo.

—¡Pero lo hice! —protesta.

—Bueno, tratemos todos de permanecer juntos para la próxima —les digo.

—Oiga, Sr. Rogo, ¿qué tal si descansamos? —pregunta Herbie.

—Está bien, tomemos un descanso —les digo.

Herbie se deja caer a un lado del sendero, con la lengua colgando. Todos buscan sus cantimploras. Busco el tronco más cómodo y me siento. Después de unos minutos, Dave se acerca y se sienta a mi lado.

—Lo estás haciendo muy bien, papá —dice.

—Gracias. ¿Cuánto crees que hemos caminado?

—Como unos tres kilómetros —dice él.

—¿Nada más? —pregunto—. Me parece como si estuviéramos por llegar. Debemos haber recorrido más distancia que tres kilómetros.

—No según el mapa que tiene Ron —dice él.

—Ah —le digo—. Bueno, creo que mejor continuamos.

Los niños ya se están formando.

—Está bien, vamos —digo.

Comenzamos de nuevo. Aquí el sendero es recto, de modo que puedo verlos a todos. No hemos avanzado treinta metros cuando noto que comienza de nuevo, la fila se está extendiendo; los

espacios entre los niños se están haciendo más grandes. ¡Demonios, vamos a estar corriendo y parándonos todo el día si esto continúa! La mitad de la tropa tiene probabilidades de perderse si no permanecemos juntos.

Tengo que terminar con esto.

Al primero que reviso es a Ron, pero Ron, ciertamente, está caminando a un paso estable, «promedio» para la tropa —un paso con el que nadie debería tener problemas—. Veo a los niños que van tras de Ron y todos los niños caminan a casi el mismo paso que él. ¿Y Herbie? Él ya no es el problema. Quizás se sintió responsable de la última demora, porque ahora parece

estar haciendo un esfuerzo especial para no quedarse atrás. Está pisándole los talones al niño que está frente a él.

Si todos estamos caminando al mismo paso, ¿por qué está aumentando la distancia entre Ron, al frente de la fila, y yo, al final?

¿Fluctuaciones estadísticas?

No, no puede ser. Las fluctuaciones deberían promediarse. Todos nos movemos a casi la misma velocidad, así que eso debería significar que la distancia entre cualquiera de nosotros varían algo, pero se emparejará después de un tiempo. La distancia entre Ron y yo también debería expandirse y contraerse hasta cierto punto, pero

debería promediar casi lo mismo a lo largo de la excursión.

Pero no es así. A pesar de que cada uno de nosotros mantiene un paso normal, moderado, como Ron, la longitud de la fila está aumentando. Los espacios entre nosotros están aumentando.

Excepto entre Herbie y el chico que está frente a él.

¿Entonces cómo lo hace él? Lo observo. Cada vez que Herbie se atrasa un paso, corre un paso más. Lo cual significa que en realidad está gastando más energía que Ron o los otros al frente de la línea para mantener la misma velocidad relativa. Me pregunto cuánto

tiempo podrá seguir con esta rutina de caminar-correr.

Sin embargo... ¿por qué no podemos caminar todos al mismo paso que Ron y permanecer juntos?

Observo la línea cuando algo adelante me llama la atención. Veo a Dave aminorar el paso unos segundos. Se está ajustando las correas de la mochila. Frente a él, Ron sigue hacia adelante, sin darse cuenta. Se abre un espacio de tres... cuatro... seis metros, lo cual significa que toda la fila ha crecido seis metros. Entonces es cuando comienzo a entender lo que está sucediendo.

Ron está marcando el paso. Cada

vez que alguien camina más lento que Ron, la fila se hace más larga. Ni siquiera tendría que ser tan obvio como cuando Dave se retrasó. Si uno de los niños da un paso un centímetro más corto que el que dio Ron, el largo de toda la fila podría afectarse.

¿Pero qué sucede cuando alguien se mueve más rápido que Ron? ¿No se supone que los pasos más largos o rápidos compensan el distanciamiento? ¿No se promedian las diferencias?

Supongamos que yo camino más rápido. ¿Puedo acortar el largo de la fila? Bueno, entre yo y el niño que está frente a mí hay un espacio de un metro y medio. Si él sigue caminando al mismo

ritmo, y si yo camino más rápido, puedo reducir el espacio, y quizás reducir la longitud total de la columna, dependiendo de lo que suceda adelante. Pero sólo puedo hacer eso hasta topar con la mochila del niño, (y si yo hiciera eso seguro que él se lo diría a su madre). Así que tengo que aminorar la velocidad a su ritmo.

Una vez que he disminuido el espacio entre nosotros, no puedo ir más rápido que el ritmo al que va el chico frente a mí, y finalmente él no puede ir más rápido que el chico frente a él, y así sucesivamente hasta llegar a Ron. Lo cual significa que, excepto por Ron cada una de nuestras velocidades depende de

la de los que están frente a nosotros en la fila.

Comienza a tener sentido. Nuestra excursión es un conjunto de eventos dependientes... en combinación con fluctuaciones estadísticas. La velocidad de cada uno de nosotros fluctúa, más rápida y más lenta. Pero la capacidad de ir más rápido que el promedio está restringida. Depende de todos los demás que están adelante de mí en la línea. Así que aunque yo pudiera caminar a 8 kilómetros por hora, no podría hacerlo si el chico frente a mí sólo pudiera caminar a 3 kilómetros por hora. Y aunque el chico directamente frente a mí pudiera caminar así de rápido, ninguno

de los dos podría hacerlo a menos que todos los chicos de la fila se movieran a ocho kilómetros por hora al mismo tiempo.

Así que tengo límites para la velocidad a la que puedo ir, la mía (sólo puedo ir a cierta velocidad durante cierto tiempo antes de caer y jadear hasta morir) y la de los demás de la excursión. No obstante, no hay límites en mi capacidad para aminorar la velocidad. O en la capacidad de cualquier otro para disminuir la velocidad. O detenerse. Y si cualquiera de nosotros lo hiciera la fila se extendería indefinidamente.

Lo que sucede no es una

promediación de las fluctuaciones en nuestras varias velocidades, sino una *acumulación* de las fluctuaciones. Y principalmente es una acumulación de lentitud —*porque la dependencia limita las oportunidades de las fluctuaciones más altas*—. Y es por eso que la fila se está extendiendo. Podemos hacer que la fila se encoja sólo haciendo que todos en la fila atrás de Ron se muevan mucho más rápido que el promedio de Ron a lo largo de cierta distancia.

Al ver hacia adelante puedo ver que la distancia que cada uno de nosotros tiene que recuperar tiende a depender del lugar que ocupamos en la fila. Dave sólo tiene que compensar sus

fluctuaciones más lentas que el promedio relativas a Ron, esos 6 metros más o menos que es el espacio frente a él. Pero para que Herbie evite que aumente el largo de la fila, tendría que compensar sus propias fluctuaciones además de todas las de los niños que están frente a él. Y aquí estoy yo al final de la fila. Para hacer que se contraiga la longitud total de la fila tengo que moverme más rápido que el promedio por una distancia igual a todo el exceso de espacio entre los niños. Tengo que compensar la acumulación de toda su lentitud.

Luego empiezo a preguntarme qué podría significar esto para mí en el

trabajo. En la planta, definitivamente tenemos eventos dependientes y fluctuaciones estadísticas. Y aquí en el sendero tenemos ambos. Y si yo dijera que esta tropa de niños es análoga a un sistema de fabricación... algo así como un modelo. De hecho, la tropa produce algo; producimos «senderorecorrido». Ron comienza la producción consumiendo el sendero sin recorrer ante él, que es el equivalente a la materia prima. Así que Ron procesa el sendero primero caminando sobre él, luego Dave tiene que procesarlo enseguida, seguido del chico tras de él y así sucesivamente hasta Herbie y los otros y hasta mí.

Cada uno de nosotros es como una operación que tiene que realizarse para producir un producto en la planta; cada uno de nosotros es uno de un conjunto de eventos dependientes. ¿Importa en qué orden estemos? Bueno, alguien tiene que ser el primero y alguien más tiene que ser el último, así que tenemos eventos dependientes sin importar si cambiamos el orden de los chicos.

Yo soy la última operación. Sólo después de que yo haya caminado por el sendero se «vende» el producto, por decirlo así. Y ese tendría que ser nuestro *throughput*, no el ritmo al que Ron camina por el sendero, sino el ritmo al que yo lo hago.

¿Y qué hay de la cantidad de sendero que hay entre Ron y yo? Tiene que ser inventario. Ron está consumiendo materias primas, así que el sendero que el resto de nosotros está caminando es inventario hasta que pasa atrás de mí.

¿Y qué es gasto de operación? Es cualquier cosa que nos permita transformar el inventario en *throughput*, que en nuestro caso, sería la energía que los chicos necesitan para caminar. Realmente no puedo cuantificar eso para el modelo, excepto que sé cuando me estoy cansando.

Si la distancia entre Ron y yo está aumentando, sólo puede significar que el inventario está aumentando. El

throughput es mi ritmo para caminar. El cual está influenciado por los ritmos fluctuantes de los otros. Hmmm. De modo que mientras se acumulan las fluctuaciones más lentas que el promedio, se dirigen hacia mí. Lo que significa que yo tengo que caminar más lento. Lo que significa que, en relación al crecimiento del inventario, baja el *throughput* de todo el sistema.

¿Y el gasto de operación? No estoy seguro. Para UniCo, cuando el inventario aumenta, los costos de manejo del inventario también aumentan. Los costos de manejo son parte del gasto de operación, de modo que el indicador también debe estar aumentando. En

términos de la excursión, el gasto de operación está aumentando cada vez que nos apresuramos para recuperar distancia, porque gastamos más energía que de otro modo.

El inventario está aumentando. El *throughput* está disminuyendo. Y el gasto de operación probablemente está aumentando.

¿Eso es lo que está sucediendo en mi planta?

Justo entonces levanto la mirada y veo que casi estoy sobre el chico frente a mí.

¡Ajá! ¡Muy bien! Aquí hay una prueba de que debo haber pasado algo por alto en la analogía. La fila frente a

mí se está contrayendo en lugar de expandirse. Todo debe estar promediando después de todo. Voy a inclinarme hacia un lado y veré a Ron caminar a su paso promedio de tres kilómetros por hora.

Pero Ron no está caminando al paso promedio. Está parado al borde del sendero.

—¿Por qué nos detenemos?

Él dice:

—Es hora de comer, Sr. Rogo.

14

—Pero no íbamos a comer aquí —dice uno de los chicos—. Íbamos a comer hasta que estuviéramos más lejos en el sendero, cuando llegáramos al río Rampage.

—De acuerdo con el itinerario que nos dio el jefe de la tropa, debemos comer a las 12:00 —dice Ron.

—Y ya son las 12:00 —dice Herbie, señalando su reloj—. Así que tenemos que comer.

—Pero para ahora deberíamos estar

en el río Rampage, y no es así.

—¿Y qué importa? —dice Ron—. Este es un magnífico lugar para comer.

Ron tiene razón. El sendero nos lleva a través de un parque, y resulta que estamos pasando por un área para días de campo. Hay mesas, una bomba de agua, basureros, asadores, todo lo necesario. (Han de saber que éste es mi tipo de «excursión por la selva»).

—Está bien —digo—. Votemos para ver quién quiere comer ahora. El que tenga hambre que levante la mano.

Todos levantan la mano, es unánime. Nos detenemos para comer.

Me siento en una de las mesas y considero unos cuantos pensamientos

mientras como un sándwich. Lo que me molesta ahora es que, primero que nada, no hay un modo real en que yo pueda dirigir una planta de producción sin tener eventos dependientes y fluctuaciones estadísticas. No puedo alejarme de esa combinación. Pero debe haber un modo de vencer los efectos. Obviamente quiero decir que estaríamos fuera del negocio si el inventario estuviera siempre aumentando, y el *throughput* siempre disminuyendo.

¿Y si tuviera una planta balanceada, del tipo que decía Jonah que los gerentes constantemente tratan de conseguir, una planta con cada recurso exactamente igual en capacidad a la

demanda del mercado? De hecho, ¿no podría ser esa la respuesta al problema? Si yo pudiera balancear la capacidad perfectamente con la demanda, ¿no eliminaría mi exceso de inventario? ¿No desaparecerían mis insuficiencias de ciertas piezas? Y, de cualquier modo, ¿cómo podría estar Jonah en lo correcto y todos los demás equivocados? Los gerentes siempre han recortado la capacidad para reducir costos y aumentar las ganancias; ése es el juego.

Comienzo a pensar que quizás este modelo de excursión me ha despistado. Es decir, claro, me muestra el efecto de las fluctuaciones estadísticas y los eventos dependientes en combinación.

Pero, ¿es un sistema balanceado? Digamos que la demanda sobre nosotros es que caminemos tres kilómetros cada hora, ni más ni menos. ¿Podría yo ajustar la capacidad de cada chico de modo que pudiera caminar tres kilómetros por hora y no más rápido? Si pudiera, simplemente mantendría a todos moviéndose constantemente al ritmo que deben ir, gritando, azotando un látigo, con dinero, lo que sea, y todo estaría perfectamente balanceado.

El problema es cómo puedo recortar realísticamente la capacidad de quince chicos. Quizás podría amarrar los tobillos de cada uno con trozos de cuerda de modo que cada uno diera

pasos del mismo tamaño. Pero tendría que estar chiflado. O quizás podría clonarme quince veces de modo que tuviera una tropa de Alex Rogos con exactamente la misma capacidad de caminata. Pero eso no es práctico hasta que tengamos algunos avances en la tecnología de clones. O quizás podría establecer algún otro tipo de modelo, uno más controlable, que me permitiera ver más allá de cualquier duda qué sucede.

Me rompo la cabeza pensando cómo hacer esto, cuando noto a un niño sentado en una de las otras mesas tirando un par de dados. Creo que está practicando para su próximo viaje a Las

Vegas o algo así. No me molesta, aunque estoy seguro que no conseguirá ninguna insignia de especialidad por tirar dados, pero los dados me dan una idea. Me levanto y me dirijo a él.

—Oye, ¿te importaría prestármelos un momento? —le pregunto. El chico se encoge de hombros, luego me los da.

Vuelvo a la mesa y tiro los dados un par de veces. Sí, ciertamente: fluctuaciones estadísticas. Cada vez que tiro los dados obtengo un número al azar que sólo es predecible hasta cierto grado, específicamente los números uno al seis en cada dado. Ahora lo que necesito para el modelo es un conjunto de eventos dependientes.

Al buscar por ahí uno o dos minutos encuentro una caja de cerillos (del tipo que prende en cualquier parte), y algunos platos de aluminio. Coloco los platos en una hilera a lo largo de la mesa y coloco los cerillos en un extremo. Y esto me da un modelo de un sistema perfectamente balanceado.

Mientras estoy colocando esto y averiguando cómo hacer funcionar el modelo, Dave se acerca con unos amigos. Se paran al lado de la mesa y me ven tirar los dados y mover cerillos.

—¿Qué haces? —pregunta Dave.

—Bueno, como que estoy inventando un juego —le digo.

—¿Un juego?, ¿de verdad? —dice

su amigo—. ¿Podemos jugar, Sr. Rogo?

—¿Por qué no?

—Seguro que pueden, les digo.

De repente Dave se interesa.

—Oigan, ¿también puedo jugar? — pregunta.

—Sí, creo que te dejaré —le digo—. Es más, ¿por qué no le hablan a otros dos para que nos ayuden?

Mientras van por los otros, calculo los detalles. El sistema que he armado sirve para «procesar» cerillos. Hace esto moviendo una cantidad de cerillos fuera de la caja y a través de cada uno de los platos en sucesión. Los dados determinan cuántos cerillos pueden moverse de un plato al siguiente. Los

dados representan la capacidad de cada recurso, cada plato; el conjunto de platos representa mis eventos dependientes, mis etapas de producción. Cada uno tiene exactamente la misma capacidad que los otros, pero su producción real fluctuará algo.

Sin embargo, para mantener al mínimo esas fluctuaciones, decido usar solamente uno de los dados. Esto permite que las fluctuaciones varíen de uno a seis. Así que del primer plato puedo mover hacia los siguientes platos en hilera cualquier cantidad de cerillos que van de un mínimo de uno a un máximo de seis.

El *throughput* en este sistema es la

velocidad a la que los cerillos salen del último plato. El inventario consiste del número total de cerillos en todos los platos en cualquier momento. Y voy a suponer que la demanda del mercado es exactamente igual al número promedio de cerillos que el sistema puede procesar. La capacidad de producción de cada recurso y la demanda del mercado están perfectamente balanceadas. Así que eso significa que ahora tengo un modelo de una planta de fabricación perfectamente balanceada.

Cinco de los chicos deciden jugar. Además de Dave, están Andy, Ben, Chuck, y Evan. Cada uno se sienta atrás de uno de los platos. Encuentro algo de

papel y lápiz para anotar lo que suceda. Luego explico lo que deben hacer.

—La idea es mover todos los cerillos que puedan de su plato al plato de la izquierda. Cuando sea su turno tiran los dados y el número que salga es el número de cerillos que pueden mover. ¿Entendieron?

Todos asienten.

—Pero sólo pueden mover la cantidad de cerillos que tengan en su plato. Si tiran un cinco y sólo tienen dos cerillos en su plato, entonces sólo pueden mover dos cerillos. Y si llega su turno y no tienen cerillos, entonces naturalmente no mueven ninguno.

Asienten de nuevo.

—¿Cuántos cerillos creen que podamos mover a través de la hilera cada vez que jueguen todos? —les pregunto.

La perplejidad desciende a sus rostros.

—Bueno, si pueden mover un máximo de seis y un mínimo de uno cuando sea su turno, ¿cuál es el número promedio que deberían mover? —les pregunto.

—Tres —dice Andy.

—No, no serán tres —les digo—. El punto medio entre uno y seis no es tres.

Anoto unos números en mi papel.

—Aquí está, miren —les digo, y les muestro ésto; 1 2 3 4 5 6

Y les explico que 3.5 es realmente el promedio de esos seis números.

—Entonces cuántos cerillos creen que cada uno de ustedes habrá movido en promedio después de que hayan jugado todos varias veces? —les pregunto.

—Tres y medio por turno —dice Andy.

—¿Y después de diez ciclos?

—Treinta y cinco —dice Chuck.

—¿Y después de veinte ciclos?

—Setenta —dice Ben.

—Muy bien, veamos si podemos hacerlo, les propongo.

Entonces escucho un hondo suspiro en el extremo de la mesa. Evan me mira.

—¿Le molestaría que no jugara a ésto, Sr. Rogo?

—¿Por qué?

—Porque creo que va a ser algo aburrido —dice.

—Sí —dice Chuck—. Tan sólo mover cerillos. A quién le divierte, ¿no?

—Creo que mejor me voy a hacer nudos —dice Evan.

—Les propongo algo —les digo—. Sólo para hacerlo más interesante, tendremos una recompensa. Digamos que todos tienen una cuota de 3.5 cerillos por turno. El que haga más que eso, el que promedie más de 3.5 cerillos, no tiene que lavar platos esta noche. Pero el que promedie menos de

3.5 por turno, tiene que lavar platos de más después de la cena.

—¡Sí, está bien! —dice Evan.

—¡De acuerdo! —dice Dave.

Ahora todos están emocionados. Están practicando a tirar el dado. Mientras tanto dibujo una cuadrícula en una hoja de papel. Lo que planeo hacer es anotar la cantidad que cada uno de ellos se desvía del promedio. Todos comienzan en cero. Si el tiro del dado es un 4, 5, ó 6 entonces anotaré, respectivamente, una ganancia de .5, 1.5 ó 2.5 respectivamente. Las desviaciones, por supuesto, tienen que ser acumulativas; si alguien está 2.5 por encima, por ejemplo, su punto de inicio

en el siguiente turno es 2.5, no cero. De ese modo sucedería en la planta.

—Está bien, ¿todos listos? —pregunto.

—Todos listos.

Le doy el dado a Andy.

Tira un 2. Así que saca dos cerillos de la caja y los coloca en el plato de Ben. Al tirar un dos Andy está 1.5 abajo de su cuota de 3.5 y anoto la desviación en la gráfica.

Ben tira en seguida y sale un cuatro.

—Oye, Andy, necesito dos cerillos más.

—No, no, no, no —digo—. El juego no funciona así. Sólo puedes pasar los cerillos que están en tu plato.

—Pero sólo tengo dos —reclama Ben.

—Entonces sólo puedes pasar dos.

—Ah —dice Ben.

Y le pasa sus dos cerillos a Chuck. Anoto una desviación de 1.5 para él también.

Chuck tira después. Le sale un cinco. Pero, de nuevo, sólo hay dos cerillos que puede mover.

—¡Oigan, esto no es justo! —dice Chuck.

—Seguro que sí —le digo—. El juego se trata de mover cerillos. Si Andy y Ben hubieran tirado cinco, tendrías cinco cerillos que pasar. Pero no lo hicieron. Así que no puedes. —

Chuck mira feo a Andy.

—La próxima vez tira un número mayor —dice Chuck.

—¡Oye, yo qué puedo hacer! —exclama Andy.

—No se preocupen —dice Ben confiado—. Ya nos recuperaremos.

Chuck pasa sus escasos dos cerillos a Dave y anoto una desviación de -1.5 también para Chuck. Observamos mientras Dave tira el dado. Tira sólo un uno. Así que le pasa un cerillo a Evan. Luego Evan también tira un uno. Toma el cerillo de su plato y lo coloca en el extremo de la mesa. A Dave y a Evan les anoto una desviación de -2.5 .

—Muy bien, veamos si podemos

hacerlo mejor la próxima vez —les digo.

Andy sacude el dado en su mano largo rato. Todos le gritan que tire. El dado cae girando a la mesa. Todos miramos. Es un seis.

—¡Muy bien!

—¡Bien hecho, Andy!

Saca seis cerillos de la caja y se los da a Ben. Anoto una ganancia de +2.5 para él, lo que coloca su puntuación en 1.0 en la gráfica.

Ben toma el dado y él también tira un seis. Más porras. Le pasa los seis cerillos a Chuck. Anoto lo mismo para Ben que para Andy.

Pero Chuck tira un tres. Así que

después de que pasa los tres cerillos a Dave, a él todavía le quedan tres en el plato. Y anoto una pérdida de -0.5 en la gráfica.

Ahora Dave tira el dado; sale un seis. Pero sólo tiene cuatro cerillos para pasar, los tres que le acaba de pasar Chuck y uno de la última ronda. Así que le pasa cuatro a Evan. Anoto una ganancia de $+0.5$ para él.

Evan tira un tres con el dado. Así que el cerillo solitario en el extremo de la mesa es acompañado por tres más. A Evan todavía le queda uno en su plato. Y anoto una pérdida de -0.5 para Evan.

Al final de dos rondas, la gráfica se ve así:

—No es Andy, Chuck. Míralo, tiró un cinco.

Después de cuatro turnos, tengo que agregar más números, números negativos, en la parte de abajo de la gráfica. No para Andy, Ben o Chuck, para Dave y Evan. Para ellos, parece que no hay fondo.

Después de cinco rondas, la gráfica se ve así:

promedios —dice Chuck.

—Tengo que lavar platos porque ustedes no me dieron suficientes cerillos... dice Evan, dejando vagas implicaciones de amenaza en el aire.

—Yo hago lo que debo acá —dice Andy.

—Sí, ¿qué les pasa? —pregunta Ben.

—Oigan, apenas tengo suficientes para pasar —dice Dave—. Casi no tenía antes.

Ciertamente, algo del inventario que se había quedado atorado en los primeros tres platos finalmente había avanzado hasta Dave. Pero ahora se queda atorado en su plato. El par de

tiros altos de sus primeros cinco rondas está promediando. Ahora está tirando bajo justo cuando tiene inventario que mover.

—Vamos, Dave, dame cerillos — pide Evan.

Dave tira un uno.

—¡Ay, Dave! ¡Un cerillo!

—Andy, ¿ya sabes lo que vamos a cenar? —pregunta Ben.

—Creo que espagueti —dice Andy.

—Caray, amigo, los platos van a quedar bien sucios.

—Sí, que bueno que yo no tendré que lavarlos —dice Andy.

—Tú espérate —dice Evan—. Sólo espera a que Dave tire buenos números.

Pero las cosas no mejoran.

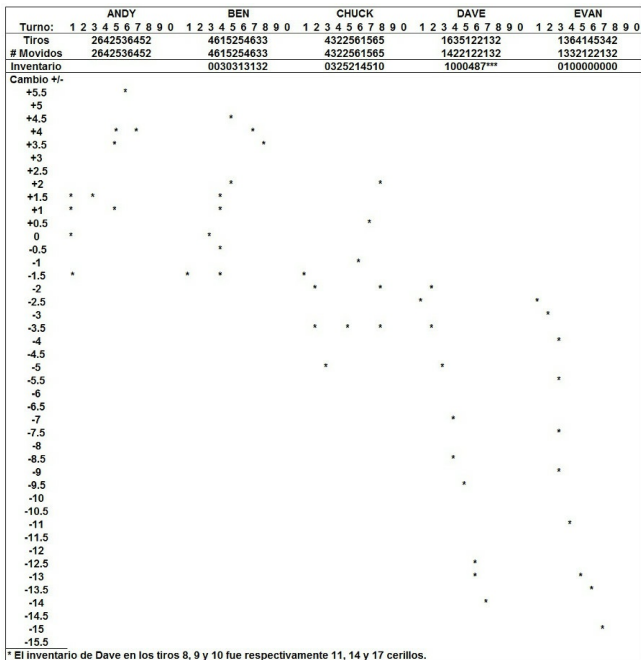
—¿Y ahora cómo vamos, Sr. Rogo?

—pregunta Evan.

—Creo que hay un estropajo con tu nombre.

—¡Perfecto! ¡No lavaré platos esta noche! —grita Andy.

Después de diez turnos, la gráfica se ve así...



Veo la gráfica. Aún no puedo creerlo. Era un sistema balanceado. Y sin embargo el *throughput* bajó. El

inventario aumentó. ¿Y el gasto de operación? Si hubieran habido costos de manejo de inventarios en los cerillos, el gasto de operación también hubiera aumentado.

¿Y si esto fuera una planta real, con clientes reales? ¿Cuántas unidades logramos entregar? Esperábamos entregar treinta y cinco. ¿Pero cuál fue nuestro *throughput* real? Sólo veinte. Casi la mitad de lo que necesitábamos. Y no estaba ni cerca del potencial máximo de cada estación. Si ésta hubiera sido una planta real, la mitad de nuestras órdenes, o más, se hubieran retrasado. Nunca podríamos prometer fechas de entrega específicas. Y si lo

hiciéramos, nuestra credibilidad ante los clientes caería hasta el suelo.

Todo esto suena conocido, ¿no?

—Oigan, ¡no podemos parar ahora!
—clama Evan.

—Sí, sigamos jugando —dice Dave.

—Está bien —dice Andy—. ¿Ahora
qué quieren apostar? Yo acepto.

—Apostemos quién hace la cena —
dice Ben.

—Perfecto —dice Dave.

—De acuerdo —dice Evan.

Tiran el dado otras veinte veces,
pero se me acaba el papel en la parte de
abajo de la página al trazar los datos de
Dave y Evan. ¿Qué esperaba? Mi
gráfica inicial consideraba de +6 a -6.

Creo que esperaba algunas altas y bajas algo regulares, una senoide normal. Pero no obtuve eso. En lugar de ello, la gráfica se ve como si trazara un corte transversal del Gran Cañón. El inventario se mueve a través del sistema no en un flujo manejable, sino en oleadas. El grupo de cerillos del plato de Dave pasa al de Evan y finalmente a la mesa, sólo para ser reemplazado por otra ola acumulativa. Y el sistema cada vez se demora más de lo programado.

—¿Quieren jugar de nuevo? — pregunta Andy.

—Sí, sólo que esta vez yo me siento en tu lugar —dice Evan.

—¡De ningún modo! —exclama

Andy.

Chuck está en el medio sacudiendo la cabeza, ya resignado a la derrota. De cualquier modo es hora de seguir adelante.

—¡Qué jueguito! —reclama Evan.

—Sí, ¡qué jueguito! —murmuro yo.

15

Durante un rato, observo la fila que va frente a mí. Como de costumbre, los espacios se agrandan. Sacudo la cabeza. Si niquiera puedo manejar esto en una simple excursión, ¿cómo voy a resolverlo en la planta?

¿Qué falló allá atrás? ¿Por qué no funcionó el modelo balanceado? Durante más o menos una hora, continuo pensando en lo que sucedió. Dos veces he tenido que detener a la tropa para que pudiéramos alcanzarla. En cierto

momento después de la segunda pausa, he determinado bastante bien lo que sucedió.

No había reserva. Cuando los chicos de la parte de atrás del modelo balanceado se retrasaron, no tuvieron capacidad extra para compensar la pérdida. Y conforme se acumularon las desviaciones negativas, nos hundimos más y más en el hoyo.

En ese momento vino a mi mente un viejo recuerdo perdido de alguna clase de matemáticas de la escuela. Tiene que ver con algo llamado covarianza, el impacto de una variable sobre las demás del mismo grupo. Un principio matemático dice que en una dependencia

lineal de dos o más variables, las fluctuaciones de las variables de más adelante en la línea fluctuarán alrededor de la máxima fluctuación establecida por las variables anteriores. Eso explica lo que sucedió en el modelo balanceado.

Muy bien, pero ¿Qué hago?

En el sendero cuando veo lo retrasado que estamos, puedo decirles a todos que se apresuren. O puedo decirle a Ron que aminore el paso o que se detenga, y cerramos la fila. Dentro de una planta, cuando los departamentos se retrasan y los inventarios de producto en proceso comienzan a acumularse, cambiamos a la gente de lugar, trabajamos horas extras, los gerentes

empiezan a hacer tronar el látigo, salen los productos, y los inventarios vuelven a bajar lentamente. ¡Sí, eso es! Corremos para ponernos al corriente. (Siempre corremos, jamás nos detenemos; la otra opción, de tener algunos trabajadores inactivos, está prohibida). ¿Por qué no podemos ponernos al corriente en mi planta? Parece que siempre estamos corriendo. Corremos tanto que hemos perdido el aliento.

Miro hacia adelante en el sendero. No solamente se siguen formando huecos, ¡se están espaciando más rápido que nunca! Entonces me doy cuenta de algo extraño: nadie de la fila viene

pisándole los talones a nadie más. Excepto yo, que estoy atorado detrás de Herbie.

¿Herbie? ¿Qué está haciendo Herbie acá atrás?

Me inclino a un lado para poder ver mejor la fila. Ron ya no va al frente del grupo; se encuentra hacia el primer tercio de la tropa, y Dave va delante de él. No sé quién va a la cabeza. No puedo ver tan lejos. ¡Demonios! Los muy canallas se cambiaron de lugares y no me hicieron caso.

—Herbie, ¿por qué estás acá atrás?
—pregunto.

—Ah, hola Sr. Rogo —dice Herbie mientras se da la vuelta—. Es que pensé

que sería mejor quedarme acá atrás con usted para no retrasar a nadie.

Herbie camina de espaldas mientras me dice esto.

—Ajá, bueno, es muy considerado de tu parte. ¡Cuidado!

—Herbie tropieza con la raíz de un árbol, y vuela cayendo de espaldas. Lo ayudo a levantarse.

—¿Estás bien? —Le pregunto.

—Sí, pero creo que mejor camino de frente, ¿eh? —dice—. Además, está medio difícil platicar así.

—Está bien, Herbie —le digo al momento que reanudamos la marcha—. Tú nada más disfruta la excursión. Yo tengo muchas cosas en qué pensar.

Y es verdad. Porque pienso que Herbie acaba de hacerme ver algo. Me parece que Herbie, a menos de que se esté esforzando mucho, como lo estaba haciendo antes de la comida, es el chico más lento del grupo. Digo, es un buen chico y todo; hace las cosas a conciencia, pero es más lento que los demás. (Alguien tiene que ser el más lento. ¿No?). De modo que cuando Herbie está caminando a lo que vagamente podríamos llamar su paso «óptimo» (un paso cómodo para él) se moverá más lentamente que quien esté detrás de él; como yo.

De momento, Herbie no está limitando el avance de nadie más que el

mío. De hecho, todos los muchachos se han acomodado (no estoy seguro si deliberada o accidentalmente) en un orden que les permite a todos caminar sin restricciones. Al ver hacia adelante de la fila, no veo que nadie se esté deteniendo debido al chico que va frente a él. Adoptaron un orden que ha colocado al chico más rápido al frente de la fila, y al más lento al final. De hecho, cada uno, como Herbie, ha encontrado su propio paso óptimo. Si se tratara de mi planta, diría que es como contar con un suministro interminable de trabajo, sin tiempo ocioso.

Pero veamos qué está pasando: la longitud de la fila está creciendo más

rápido que nunca. Se están abriendo los espacios que hay entre los muchachos. Hacia el frente de la fila los espacios son más amplios y se abren más rápidamente.

Podemos verlo de este modo también: Herbie está avanzando a su propia velocidad, la cual es inferior a mi velocidad potencial. Pero, debido a la dependencia, *mi* velocidad máxima es la velocidad a la que Herbie está caminando. Mi velocidad es el *throughput*. La velocidad de Herbie determina la mía. Así que Herbie en realidad está determinando el máximo *throughput*.

Siento que pierdo la cabeza. Porque,

independientemente de qué tan rápido *cualquiera* de nosotros pueda caminar, alguien allá adelante, quien sea que vaya a la cabeza en este momento, estará caminando más rápido que el promedio, digamos, a tres millas por hora. ¡¿Y eso qué?! ¿Está su velocidad ayudando al grupo a avanzar más rápido *como un todo*, a lograr más *throughput*? ¡De ninguna manera! Cada uno de los demás muchachos de la parte de atrás de la fila está caminando un poco más rápido que el muchacho que se encuentra directamente detrás de él. ¿Está alguno de ellos ayudando a que el grupo se mueva más rápidamente? Definitivamente no. Herbie está

caminando a su propia velocidad más lenta. Es él quien determina ahora el *throughput* del grupo entero.

De hecho, el que esté avanzando más lentamente del grupo será quien determine el *throughput*. Y esa persona puede no siempre ser Herbie. Antes de la comida, Herbie estaba caminando más rápido. En realidad no resultaba obvio quién era el más lento del grupo; dependía de quién estuviese avanzando más lentamente en ese momento en particular. Pero en general, Herbie es el que tiene la menor capacidad para caminar. En definitiva su velocidad es la que determina la velocidad del grupo. Lo cual significa que...

—¡Oiga, mire esto, Sr. Rogo —dice Herbie.

Está señalando una marca de concreto junto a la vereda. ¡Vaya, pero si es... un marcador de distancia. Una genuina y auténtica mojonera!

¡Cuántos discursos he escuchado en los que alguien habla de estas condenadas cosas! Y ésta es la primera que veo. Esto es lo que dice:

◁— 5 —▷ millas

Hmm. Debe significar que hay que andar cinco millas en ambas direcciones. De modo que éste debe ser el punto medio de la excursión. Nos

faltan cinco millas.

¿Qué hora es?

Veo mi reloj y... ¡vaya!, ya son las 2:30 p. m. y salimos a las 8:30 a. m. Así que restando la hora que tomamos para comer, esto significa que hemos recorrido cinco millas... ¿en cinco horas?

No nos estamos moviendo a dos millas por hora. Vamos a una milla por hora. De modo que si nos faltan cinco horas... va a estar OBSCURO cuando lleguemos. Y Herbie está frente a mí retardando el *throughput* del grupo entero.

—Bueno, ¡vamos!, ¡vamos! —le digo.

—¡Está bien! ¡Está bien! —dice Herbie, saltando.

¿Qué voy a hacer?

¡Rogo, eres un perdedor! (Me digo a mi mismo). ¡Ni siquiera puedes manejar a un grupo de niños exploradores! Allá adelante tienes a algún chico que quiere implantar una nueva marca de velocidad, y aquí estás tú atorado detrás del Gordo Herbie, el chico más lento del bosque. Después de una hora, el muchacho que va al frente —si realmente se está moviendo a razón de tres millas por hora— se encontrará a dos millas de distancia. Lo cual significa que tendrás que correr dos millas para alcanzarlo.

Si esta fuera mi planta, Peach no me daría siquiera los tres meses. Ya para ahora estaría en la calle. La demanda era que recorriéramos diez millas en cinco horas, y hemos logrado solamente la mitad de eso. Los inventarios aumentarían tan rápido que hasta se perderían de vista. Los costos de manejar esos inventarios se estarían incrementando. Estaríamos arruinando a la compañía.

Sin embargo, en realidad no hay gran cosa que pueda hacer con respecto a Herbie. Tal vez podría colocarlo en algún otro sitio de la fila, pero no se moverá más rápido, así que de nada serviría. ¿O sí?

—¡OIGAN! —grito a la fila—. DIGANLE AL CHICO QUE VA HASTA ADELANTE QUE SE DETENGA DONDE ESTE.

Los chicos pasan la orden hasta el frente de la columna.

—¡QUE TODOS PERMANEZCAN EN FILA HASTA QUE LOS ALCANCEMOS! —grito—. ¡NO SE SALGAN DE SU LUGAR EN LA FILA!

Quince minutos después, el grupo ya forma una fila compacta. Descubro que Andy es el que usurpó el papel de líder. Les recuerdo que deben permanecer exactamente en el mismo sitio que tenían cuando estábamos en marcha.

—Muy bien —les digo—. Todos

tómense de la mano.

Los chicos se miran unos a otros.

—¡Vamos, sólo háganlo! —les digo—. Y no se suelten.

Entonces tomo a Herbie de la mano y, como si estuviera arrastrando una cadena, avanzo por el sendero, serpenteando hasta rebasar toda la fila. El resto del grupo nos sigue, tomados de la mano. Paso a Andy y continúo caminando. Cuando estoy al doble de la distancia de la cabeza de la fila, me detengo. Lo que he hecho es invertir todo el grupo de modo que los chicos tienen ahora exactamente el orden inverso al que tenían antes.

—¡Ahora escuchen! —les digo—.

Este es el orden en que permanecerán hasta que llegemos a donde vamos. ¿Entendido? Nadie rebase a nadie. Todos simplemente tratarán de llevar el paso de la persona que vaya al frente. Herbie irá a la cabeza.

Herbie parece sorprendido.

—¿Yooo?

Todos los demás ponen cara de sorpresa desagradable también.

—¿Quiere que él vaya adelante? —pregunta Andy.

—¡Pero él es el más lento! —dice otro chico.

Y yo digo:

—La idea de esta excursión no es ver quién puede llegar más rápido. La

idea es llegar todos juntos. No somos un montón de individuos. Somos un equipo. Y el equipo no llega al campamento hasta que todos lleguemos.

Nos ponemos en marcha nuevamente. Y funciona. Nada de trampas. Todos permanecen juntos detrás de Herbie. Yo me voy al final de la fila para poder vigilar, y sigo esperando que aparezcan espacios, pero no aparecen. A la mitad de la fila veo que alguien se detiene a ajustar las correas de su mochila. Pero tan pronto como se pone nuevamente en marcha, todos caminamos un poquito más aprisa y nos reponemos. A nadie le falta aire. ¡Vaya diferencia!

Por supuesto, no pasa mucho tiempo antes de que los chicos rápidos del final de la fila comiencen a rezongar.

—¡Oye, Herpes! —grita uno de ellos—. Me voy a quedar dormido acá atrás. ¿No puedes acelerar un poco?

—Está haciendo todo lo que puede —dice el chico que va detrás de Herbie—. ¡Déjalo en paz!

—Sr. Rogo, ¿no podemos poner a alguien más rápido al frente? —pregunta un chico que va adelante de mí.

—Escuchen, si quieren ir más rápido, tienen que encontrar la manera de que Herbie vaya más aprisa —les digo.

Se hace un silencio durante algunos

minutos.

Entonces uno de los chicos de atrás dice:

—Oye, Herbie. ¿Qué llevas en tu mochila?

—¡Nada que te importe! —dice Herbie.

Pero yo digo:

—Está bien, detengámonos por un minuto.

Herbie se detiene y da la vuelta. Le digo que venga a la parte de atrás de la fila y se quite la mochila. Cuando lo hace, yo la tomo, y estoy a punto de dejarla caer.

—Herbie, esto pesa una tonelada —le digo—. ¿Qué llevas aquí?

—No mucho —dice Herbie.

La abro y meto la mano. Saco un paquete de seis refrescos. A continuación, hay algunas latas de espagueti. Luego una caja de dulces, un frasco de pepinillos en vinagre y dos latas de atún. Debajo hay un impermeable y un par de botas de hule además de una bolsa con estacas para tienda de campaña, saco también un sartén grande de hierro. Y por un lado hay una pala plegadiza de acero de los sobrantes del ejército.

—Herbie, ¿cómo es que decidiste traer todo esto? —pregunto.

Parece avergonzado.

—Se supone que debemos estar

«siempre listos», ¿sabe?

—Muy bien, vamos a dividir estas cosas —les digo.

—¡Yo puedo llevarlas! —insiste Herbie.

—Mira, Herbie, haz hecho un gran trabajo al cargar todas estas cosas hasta aquí. Pero debemos hacer que te puedas mover más rápido —le digo—. Si te quitamos algo de la carga, podrás hacer mejor tu trabajo al frente de la fila.

Finalmente, Herbie parece comprender. Andy se lleva la sartén de hierro, algunos de los muchachos recogen parte de las cosas que saqué de la mochila. Yo me llevo la mayor parte y la pongo en mi propia mochila, porque

soy el más grande. Herbie vuelve a la cabeza de la fila.

Nos ponemos en marcha de nuevo. Pero esta ocasión, Herbie realmente puede moverse. Al liberarlo de la mayor parte del peso de su mochila, parece que camina sobre aire. Ahora avanzamos a toda velocidad, duplicando como grupo la velocidad que llevábamos. Y seguimos juntos. Los inventarios bajan. El *throughput* se eleva.

La Cañada del Diablo resulta hermosa bajo el sol del atardecer. Abajo, en lo que parece ser la cañada, se desliza el Río Rampage a través de peñas y salientes rocosas. Los rayos dorados del sol se filtran por entre los

árboles. Las aves trinan. Y a lo lejos se escucha la inconfundible melodía del tráfico de vehículos a alta velocidad.

—¡Miren! —grita Andy, de pie en lo alto del promontorio—. ¡Allá hay un centro comercial!

—¿Tiene un Burger King? —pregunta Herbie.

Dave se queja:

—¡Oigan, ésto no es el bosque!

—Lo que pasa es que ya no hacen los bosques como antes —le digo—. Mira, tendremos que conformarnos con lo que tenemos. Instalemos el campamento.

Son ahora las cinco en punto. Esto significa que después de liberar a

Herbie de su mochila, recorrimos aproximadamente cuatro millas en dos horas. Herbie fue la clave para controlar al grupo entero.

Se levantan las tiendas de campaña. Dave y Evan preparan una cena de espagueti. Sintiéndome un tanto culpable por haber establecido las reglas que los tienen ahora haciendo este trabajo forzado, les doy una mano con la limpieza final.

Dave y yo compartimos la tienda de campaña esa noche. Cansados, ambos nos encontramos acostados en el interior. Dave permanece callado por un rato. Entonces habla.

Dice:

—Sabes, papá, realmente me sentí orgulloso de ti hoy.

—¿Sí? ¿Por qué?

—Por la forma en que te diste cuenta de lo que pasaba y nos mantuviste juntos a todos, y pusiste a Herbie al frente. De no ser por ti, tal vez hubiéramos estado para siempre en esa vereda —dice—. Ninguno de los otros papás asumió ninguna responsabilidad por nada. Pero tú sí.

—Gracias —le digo—. De hecho, aprendí muchísimas cosas el día de hoy.

—¿Sí?

—Sí. Cosas que creo me van a ayudar a arreglar la planta —le digo.

—¿De veras? ¿Como qué?

—¿Estás seguro de que quieres que te hable de eso?

—Claro que sí —asegura.

Nos quedamos despiertos algún tiempo hablando de todo. Él se mantiene interesado, y hasta me hace algunas preguntas. Cuando terminamos, todo lo que podemos escuchar son algunos ronquidos de las otras tiendas, unos cuantos grillos... y el rechinar de las llantas de algún idiota que conduce a toda velocidad por la carretera.

16

Dave y yo llegamos a casa como a las 4:30 la tarde del domingo. Ambos estamos cansados, pero nos sentimos muy bien a pesar de las millas. Después de llegar al acceso del garaje, Dave baja de un salto para abrir la puerta. Suavemente meto el Buick y lo rodeo para abrir la cajuela y sacar nuestras mochilas.

—Me pregunto a dónde fue mamá — dice Dave.

Volteo y me doy cuenta de que no

está su auto.

—Tal vez salió de compras o algo así —le digo a Dave.

Una vez dentro, Dave guarda el equipo de acampar mientras yo voy a la recámara a cambiarme de ropa. Un baño caliente será formidable. Pienso que después de bañarme tal vez me los lleve a todos a cenar fuera, una buena cena a manera de celebración por el triunfal retorno de padre e hijo.

En la recámara, una de las puertas del ropero está abierta. Cuando me acerco para cerrarla, veo que la mayor parte de la ropa de Julie no está ahí. Me quedo parado ahí por un minuto viendo el espacio vacío. Dave llega detrás de

mí.

—Papá...

Me doy la vuelta.

—Esto estaba en la mesa de la cocina. Yo creo que mamá lo dejó.

Me pasa un sobre cerrado.

—Gracias Dave.

Espero a que se vaya y lo abro. En el sobre sólo hay una breve nota manuscrita que dice:

Al,

No logro acostumbrarme a ocupar siempre

el último lugar contigo. Necesito más de

ti, y ahora me ha quedado claro que

no vas

a cambiar. Me voy por algún tiempo.
Necesito pensar bien las cosas.

Lamento

hacerte esto. Sé que estás ocupado.

Atentamente,
Julie

P. D.: Dejé a Sharon con tu mamá.

Cuando por fin puedo moverme, me pongo el recado en el bolsillo y voy con Dave. Le digo que tengo que ir al otro lado del pueblo para recoger a Sharon, y que él debe quedarse en casa. Que si llama su madre, le pregunte que de

dónde está llamando y le pida el número para que yo pueda hablarle. Dave quiere saber si pasa algo malo. Le digo que no se preocupe y prometo explicárselo a mi regreso.

Salgo disparado a casa de mamá. Al abrir la puerta comienza a hablarme de Julie antes de que pueda saludarla.

—¿Sabías, Alex, que tu esposa hizo algo de lo más extraño? —me dice—. Estaba preparando ayer la comida, cuando sonó el timbre. Al abrir la puerta, Sharon estaba aquí parada con su maletita. Tu esposa estaba en el auto junto a la acera de allá, pero no bajó y cuando me traté de acercar para hablar con ella, arrancó y se fue.

Al llegar a la puerta veo que Sharon viene de la sala donde estaba viendo televisión y me saluda. La levanto y me da un fuerte abrazo. Mi madre continúa hablando.

—¿Pero qué pudo haberle pasado?
—me pregunta mi madre.

—Después hablamos de eso —le digo.

—Es que nada más no entiendo qué...

—*Después*. ¿Está bien?

Entonces miro a Sharon. Su cara está rígida. Sus ojos permanecen desorbitados. Está aterrorizada.

—Y... ¿la pasaste bien con abuelita? —le pregunto.

Ella mueve su cabeza afirmativamente, pero no dice una palabra.

—¿Qué tal si ya nos vamos a la casa?

Ella baja al piso la mirada.

—¿No quieres ir a casa?

Se encoge de hombros.

Mi madre, sonriente, le pregunta:

—¿Te gusta estar aquí con abuelita?

Sharon comienza a llorar.

Llevo a Sharon con su maleta al auto. Partimos hacia la casa. Después de un par de cuadras, volteo a verla. Parece una pequeña estatua sentada, viendo hacia adelante, con los ojos enrojecidos clavados en el tablero del auto. En el

siguiente alto me acerco a ella y la jalo hacia mí.

Se queda muy callada por un momento, pero finalmente me mira y susurra:

—¿Mami sigue enojada conmigo?

—¿Enojada contigo? Ella no está enojada contigo —le digo.

—Sí, sí lo está. No me quería hablar.

—No, no, Sharon —le digo—. Tu mamá no está molesta contigo. Tú no hiciste nada malo.

—¿Entonces por qué? —me pregunta.

Yo le digo:

—¿Por qué no esperamos a llegar a

casa. Ahí les explicaré a ti y a tu hermano.

Pienso que explicarle la situación a los dos niños al mismo tiempo me resultará más fácil a mí que a ellos. Siempre he sido razonablemente afecto a conservar la ilusión externa de control en medio del caos. Les digo que Julie simplemente se ha ido por un corto tiempo, tal vez solamente un día o algo así. Ella regresará. Sólo tiene que arreglar algunas cosas que la están molestando y confundiendo. Trato de tranquilizarlos diciéndoles que su mamá aún los quiere y yo también; que ellos no han hecho nada malo; que todo saldrá bien. En general, ambos se quedan

sentados como un par de piedras. Tal vez están reflejando lo que yo les estoy proyectando a ellos.

Salimos a cenar pizza. Aquello normalmente sería algo divertido. Pero esta noche estamos muy callados. Nadie tiene qué decir. Masticamos mecánicamente y nos vamos.

Al regresar a casa, les digo a ambos que hagan sus tareas escolares. No sé si las hacen o no. Voy al teléfono, y después de pensarlo mucho, intento hacer un par de llamadas.

Julie no tiene amigos en Bearington. Ninguno que yo sepa. De modo que sería inútil tratar de llamar a los vecinos. Ellos no sabrían nada, y la noticia de

que tenemos dificultades se correría al instante.

En lugar de llamar a los vecinos, llamo a Jane, la amiga del último sitio en que vivimos, con quien Julie dijo que había pasado la noche el jueves anterior. No contestan en casa de Jane.

Así que ahora intento con los padres de Julie. Es su padre quien me contesta. Después de una breve charla sobre el tiempo y los niños, me queda claro que él no va a hacer declaraciones. Llego a la conclusión de que sus padres no saben lo que pasa. Pero antes de que se me ocurra alguna manera indiferente de dar fin a la llamada sin tener que dar explicaciones, el viejo me pregunta:

—¿Entonces sí va a hablar Julie con nosotros?

—Este, bueno, de hecho por eso llamé —le digo.

—¿Sí? No pasa nada malo, espero —dice él.

—Siento decirle que sí —le digo—. Julie se fue de la casa ayer mientras yo estaba de campamento con Dave. Me preguntaba si habrán tenido noticias de ella.

Inmediatamente le transmite la alarma a la madre de Julie. Ella toma el teléfono.

—¿Por qué se fue? —pregunta.

—No lo sé.

—Conozco muy bien a la hija que

criamos, y ella jamás se iría sin una muy buena razón —dice la madre de Julie.

—Solamente me dejó una nota diciendo que tenía que ausentarse por algún tiempo.

—*¿Qué le hiciste?* —grita su madre.

—¡Nada! —alego, sintiéndome como un mentiroso asediado.

Entonces vuelve su padre al teléfono y pregunta si llamé a la policía. Me dice que a lo mejor se trata de un rapto. Le digo que es muy poco probable, porque mi madre la vio alejarse en su auto y nadie le estaba apuntando a la cabeza con una pistola.

Finalmente le digo:

—Si tiene noticias de ella, ¿me haría

el favor de decirle que me llame? Estoy muy preocupado por ella.

Una hora más tarde, llamo a la policía. Pero, como esperaba, no ayudarán a menos que yo tenga alguna evidencia de que ha ocurrido algún crimen. Acuesto a los niños.

Poco después de la medianoche, me encuentro mirando al oscuro techo de la recámara cuando escucho que un auto da vuelta en el acceso del garaje. Me levanto de un brinco y corro a la ventana. Cuando llego, las luces del auto se dirigen de nuevo hacia la calle. Ha sido solamente algún extraño que daba vuelta. El auto se aleja.

17

La mañana del lunes es un desastre.

Comienza con Dave tratando de preparar el desayuno para él, para Sharon y para mí, lo cual es muy amable y responsable de su parte, pero echa todo a perder. Mientras me baño, intenta preparar hot cakes. Cuando me estoy rasurando, escucho la pelea en la cocina. Bajo de prisa y me encuentro con que Dave y Sharon se están empujando uno al otro. Hay un sartén en el piso con grumos de masa negros por

un lado y crudos por el otro, salpicados.

—¡Oigan! ¿Qué pasa aquí? —grito.

—¡Fue culpa de ella! —grita Dave, señalando a su hermana.

—¡Los estabas quemando! —dice Sharon.

—¡No es cierto!

Sale humo de la estufa donde se derramó algo. Me acerco y la apago.

Sharon busca mi apoyo.

—Sólo trataba de ayudar. Pero él no me dejó. —Entonces voltea hacia Dave —. Hasta yo sé hacer hot cakes.

—Muy bien, como los dos quieren ayudar, pueden ayudar a limpiar —les digo.

Cuando se ha recuperado cierta

semblanza de orden, les doy cereal frío.
Comemos nuevamente en silencio.

Con tanta desorganización y demora,
Sharon pierde su transporte escolar.
Pongo a Dave en la puerta, y voy a
buscarla para llevarla en auto a la
escuela. Está acostada en su cama.

—¡Listos! Cuando Ud. diga Srita.
Rogo.

—No puedo ir a la escuela —dice
ella.

—¿Por qué no?

—Estoy enferma.

—Sharon, tienes que ir a la escuela
—le digo.

—¡Pero estoy enferma! —responde.

Me acerco y me siento en la orilla

de su cama.

—Yo sé que te sientes mal. Yo también —le digo—. Pero estos son los hechos: Yo tengo que ir a trabajar. No puedo quedarme en casa contigo, y no voy a dejarte aquí sola. Puedes pasar el día con tu abuelita, o puedes ir a la escuela.

Ella se sienta y yo pongo mi brazo a su alrededor.

Después de un minuto, dice:

—Creo que iré a la escuela.

Le doy un apretón y le digo:

—¡Bien hecho! Sabía que harías lo correcto.

Después de dejar a los niños en la escuela, llego al trabajo, pasan de las

nueve. Al entrar, Fran me muestra un papel con un mensaje. Lo tomo y lo leo. Es de Hilton Smyth, marcado «urgente» con doble subrayado.

Lo llamo.

—¡Ya era hora! —dice Hilton—. Traté de comunicarme contigo hace una hora.

Pongo los ojos en blanco.

—¿Cuál es el problema Hilton?

—Tu gente está sentada sobre cien subensambles que yo necesito —dice Smyth.

—Hilton, no estamos sentados en nada —le digo.

Él levanta la voz.

—¿Entonces, por qué no están aquí?

¡Tengo un pedido de un cliente que no puedo embarcar porque tu gente me falló!

—Sólo dame los detalles, y me encargaré de que alguien vea qué pasó —le digo.

Me da los números de referencia y yo los anoto.

—Muy bien, yo me encargo de que alguien te informe más tarde.

—Será mejor que hagas algo más que eso, camarada —dice Hilton—. Mejor asegúrate de que me hagan esos subensambles para el final del día. Y me refiero a las 100 partes, no 87 ni 99, las quiero *todas*. Porque no voy a hacer que mi gente se tenga que preparar dos veces

para hacer el ensamble final gracias a tu demora.

—Mira, haremos todo lo posible —le digo, pero no te prometo nada.

—¿Sí? Bueno, veámoslo así —me dice—. Si no recibo esos 100 subensambles tuyos hoy, voy a hablar con Peach. Y por lo que he oído, ya tienes suficientes problemas con él.

—Escucha, «camarada», mis relaciones con Peach no son de tu maldita incumbencia —le digo—. ¿Qué te hace pensar que puedes amenazarme?

La pausa es tan larga que por un momento pienso que va a colgar.

Entonces dice:

—Tal vez deberías leer tu

correspondencia.

—¿Qué quieres decir con eso?

Puedo escucharlo sonreír.

—Nada más mándame esos subensambles para el final del día — dice con dulzura—. Adio-ós.

Cuelgo.

—¡Qué extraño! —digo entre dientes.

Hablo con Fran. Ella llama a Bob Donovan y notifica al personal que habrá una junta a las diez en punto. Donovan llega y le pido que haga que un expeditador vea qué está demorando el trabajo para la planta de Smyth. Casi rechinando los dientes, le digo que se asegure de que los subensambles salgan

para hoy. Cuando él se va, trato de olvidar la llamada, pero no puedo. Finalmente, voy con Fran y le pregunto si ha llegado recientemente algo donde se mencione a Hilton Smyth. Ella lo piensa por un minuto, y entonces toma un expediente.

—Este memorándum acaba de llegar el viernes —dice—. Parece que el Sr. Smyth tuvo un ascenso.

Tomo el memorándum que ella me da. Viene de Bill Peach. Es un anuncio de que Hilton Smyth ha sido nombrado gerente de productividad divisional, puesto de reciente creación. El nombramiento entra en vigor al final de esta semana. La descripción de sus

funciones dice que todos los gerentes de planta ahora le reportarán en línea punteada a Smyth, quien «dará especial atención al mejoramiento de la productividad en la fabricación con énfasis en la reducción de costos».

Y me pongo a cantar.

—¡Oh, qué bonita mañana...!

Todo el entusiasmo que esperaba del personal con respecto a lo que aprendí el fin de semana... simplemente no lo obtengo.

Tal vez pensé que todo lo que tenía que hacer era llegar, abrir la boca para revelarles mis descubrimientos, y ellos se transformarían al instante por lo obvio de estas verdades. Pero no sucede

así. Estoy con Lou, Bob, Stacey y Ralph Nakamura quien está a cargo del procesamiento de datos de la planta, en la sala de juntas. Estoy de pie junto a un caballete que sostiene un gran cuaderno, cuyas hojas, una a una, he cubierto con pequeños diagramas que dibujé durante mis explicaciones. He invertido dos horas en esas explicaciones. Pero ahora casi es hora de comer, y ellos están ahí sentados sin que haya logrado impresionarlos.

Viendo las caras en la mesa, que me ven a mí, puedo ver que no saben qué hacer con lo que les he dicho. Muy bien, me parece ver un leve, destello de entendimiento en los ojos de Stacey.

Bob Donovan está indeciso; parece haber captado intuitivamente parte del asunto. Ralph no está seguro en realidad de qué estoy hablando. Y Lou me mira frunciendo el ceño. Un simpatizante, un indeciso, un intrigado, y un escéptico.

—Muy bien, ¿cuál es el problema?
—pregunto.

Se miran unos a otros.

—¡Vamos! —les digo—. Es como si acabara de demostrar que dos más dos son cuatro, y uds. no me creen. —Veo directamente a Lou—. ¿Qué problema estás teniendo?

Lou se recarga y menea la cabeza.

—No sé, Al. Es solo que... bueno, tú dijiste cómo descubriste esto viendo a

un montón de chamacos en una excursión en el bosque.

—¿Y qué tiene de malo eso?

—Nada, pero, ¿cómo sabes que estas cosas realmente están sucediendo allá en la planta?

Regreso unas cuantas hojas en el caballete hasta que encuentro la que tiene escritos los nombres de los dos fenómenos que Jonah mencionó.

—Mira esto: ¿Tenemos fluctuaciones estadísticas en nuestras operaciones? —le pregunto, señalando las palabras.

—Sí —dice él.

—¿Y tenemos eventos dependientes en nuestra planta? —le pregunto.

—Sí —responde él nuevamente.

—Entonces lo que les dije debe ser cierto —digo.

—Un momento —dice Bob—. Los robots no tienen fluctuaciones estadísticas. Siempre trabajan al mismo paso. Esa es una de las razones por las que compramos esas condenadas cosas: por su consistencia. Y yo pienso que la razón principal por la que fuiste a ver a este tal Jonah fue para averiguar qué hacer respecto a los robots.

—Es correcto decir que las fluctuaciones en el tiempo del ciclo para un robot serían casi nulas mientras estuviera trabajando —le digo—. Pero no estamos tratando tan sólo con la operación robótica. Nuestras otras

operaciones sí tienen ambos fenómenos. Y recuerden que la meta no es hacer que los robots sean productivos; sino hacer que todo el sistema lo sea. ¿No es así, Lou?

—Bueno, Bob tal vez tenga razón. Tenemos gran cantidad de equipo automatizado allá fuera, y los tiempos de procesos deben ser bastante consistentes —dice Lou.

Stacey voltea hacia él.

—Pero él está diciendo que...

Precisamente entonces se abre la puerta de la sala de juntas. Fred, uno de nuestros expedidores, mete su cabeza a la sala y mira a Bob Donovan.

—¿Puedo verlo un segundo? —le

pregunta a Bob—. Es acerca del trabajo para Hilton Smyth.

Bob se levanta para salir de la sala, pero le digo a Fred que entre. Me guste o no, tengo que interesarme en lo que está pasando en esta «crisis» de Hilton Smyth. Fred explica que el trabajo tiene que pasar por dos departamentos más antes de que se terminen los subensambles y estén listos para embarcar.

—¿Podemos enviarlos hoy? —pregunto.

—Va a estar apretado, pero podemos intentarlo —dice Fred—. El camión de transporte saldrá a las cinco en punto.

El transporte es un servicio privado

de camiones que todas las plantas de la división usan para trasladar partes de un lado a otro.

—El último recorrido que podemos usar para que las partes lleguen hoy a la planta de Smyth, es el de las cinco —dice Bob—. Si no las ponemos en ese recorrido, el siguiente será hasta mañana por la tarde.

—¿Qué tenemos que hacer? —pregunto.

—El departamento de Peter Schnell tiene que hacer algo de ensamble. Entonces las partes se tienen que soldar —dice Fred—. Vamos a preparar uno de los robots para la soldadura.

—Ah, sí, los robots —digo—. ¿Tú

piensas que podemos lograrlo?

—De acuerdo con las cuotas, la gente de Pete debe darnos las partes a razón de 25 unidades por hora —dice Fred—. Y yo sé que el robot puede soldar 25 unidades de este subensamble por hora.

Bob pregunta respecto al traslado de las partes hasta el robot. En una situación normal, las partes terminadas por la gente de Pete probablemente se trasladarían únicamente una vez al día, o tal vez solamente hasta que el lote entero estuviera terminado. No podemos esperar tanto tiempo. El robot tiene que comenzar a trabajar lo antes posible.

—Haré los arreglos necesarios para

que una unidad de manejo de materiales se detenga en el departamento de Pete cada hora en punto —dice Fred.

—Muy bien —dice Bob—. ¿Qué tan pronto puede comenzar a trabajar Pete?

Fred dice:

—Pete puede comenzar el trabajo a mediodía, así que tenemos cinco horas.

—Tú sabes que la gente de Pete sale a las cuatro —dice Bob.

—Sí, le dije que va a estar apretado —dice Fred—. Pero no podemos menos que intentarlo. Eso es lo que ud. quiere ¿verdad?

Esto me da una idea. Me dirijo al personal.

—Uds. realmente no saben qué hacer

con lo que les dije esta mañana. Pero si lo que les dije es correcto, entonces debemos poder ver cómo ocurren sus efectos allá afuera en el piso de producción. ¿Correcto?

Mueven la cabeza afirmativamente.

—Y si sabemos que Jonah tiene razón, seríamos bastante estúpidos si continuáramos operando la planta del mismo modo que antes, ¿correcto? Así que voy a dejarlos ver por sí mismos lo que está pasando. ¿Dices que Pete va a comenzar con esto al mediodía?

Tomo algo de papel y lápiz y empiezo a trazar un sencillo programa de trabajo.

—La producción debe ser de cien

partes para las cinco en punto ni una menos. Hilton dice que no aceptará un envío parcial. Así que si no podemos hacer el trabajo completo, entonces no quiero que enviemos nada —digo—. La gente de Pete debe producir a razón de veinticinco partes por hora. Pero eso no significa que ellos tendrán siempre veinticinco partes al final de cada hora. Algunas veces harán unas pocas menos, y otras veces algunas más.

Miro a mi alrededor, todos están de acuerdo.

—Así que tenemos fluctuaciones estadísticas ocurriendo —les digo—. Pero estamos planeando que del medio día hasta las cuatro en punto, el

departamento de Pete debe haber promediado una producción de cien partes. El robot, por otra parte, se supone que debe ser más preciso en esta producción. Se preparará para trabajar a razón de veinticinco partes por hora ni más, ni menos. También tenemos eventos dependientes, porque el robot no puede comenzar su trabajo de soldadura hasta que la unidad de manejo de materiales haya entregado las partes que vienen del departamento de Pete.

—El robot no puede comenzar sino hasta la una en punto —les digo—. Pero para las cinco en punto, cuando el camión esté listo para irse, queremos estar cargando la última pieza en él. Así

que, expresado en un diagrama, esto es lo que se supone que va a ocurrir...

Les muestro el programa de trabajo terminado, que se ve de este modo:

Demanda = 100 pzas.		Cuota = 25 pzas. por hora				
medio día						
	12	1	2	3	4	5 p.m.
Gente de Pete	--25--	[25]	[50]	[75]	[100]	[100]
Robot		--25--	[25]	[50]	[75]	[100]
			--25--	--25--	--25--	--25--

—Muy bien, quiero que Pete lleve un registro de exactamente cuántas partes se terminan realmente por hora —les digo—. Y quiero que Fred lleve el

mismo tipo de registro para el robot. Y recuerden: nada de trampa. Necesitamos los números reales. ¿Está claro?

—Claro, no hay problema —dice Fred.

—Por cierto, ¿realmente piensas que podremos enviar cien partes hoy? —pregunto.

—Yo creo que depende de Pete —dice Bob—. Si él dice que puede hacerlo, no veo por qué no.

—Te voy a decir una cosa —le digo a Bob—. Te apuesto diez dólares a que no hacemos el envío hoy.

—¿Hablas en serio? —pregunta Bob.

—Claro que sí.

—¡Hecho! —dice Bob—. Diez dólares.

Mientras todos están comiendo, llamo a Hilton Smyth. Hilton también ha salido a comer, pero le dejo un mensaje. Le digo a su secretaria que definitivamente los subensambles llegarán a su planta mañana, pero que es lo más que podemos hacer, a no ser que quiera pagar por un embarque especial esta noche. (Sabiendo cómo le preocupa mantener los bajos costos, estoy seguro que Hilton no querrá verse forzado a gastar dinero extra).

Después de esa llamada, me siento e intento pensar en mi matrimonio y lo que debo hacer. Obviamente, no ha habido

noticias de Julie. Me siento furioso de que se haya ido... y también estoy muy preocupado por ella. ¿Pero qué puedo hacer? No puedo recorrer las calles buscándola. Podría estar en cualquier parte; simplemente debo tener paciencia. Eventualmente tendré noticias tuyas... o de su abogado. Mientras tanto, hay dos niños que cuidar. Bueno, para propósitos prácticos, digamos que son tres niños.

Fran llega a mi oficina con otro mensaje escrito. Me dice:

—Una de las otras secretarias acaba de darme esto cuando regresaba de comer. Mientras ud. hablaba por teléfono, recibió una llamada de David

Rogo. ¿Es su hijo?

—Sí, ¿cuál es el problema?

—El mensaje dice que David está preocupado porque no podrá entrar a la casa después de salir de la escuela —me dice—. ¿Salió su esposa?

—Sí, estará fuera de la ciudad algunos días —le digo—. Fran, ud. tiene un par de hijos. ¿Cómo se las arregla para tener un empleo y cuidarlos? —Ella ríe.

—Bueno, no es nada fácil. Pero por otra parte, yo no trabajo tantas horas como ud. Si estuviera en su lugar, conseguiría algo de ayuda hasta que ella regresara.

Cuando Fran sale, levanto el

teléfono y hago otra llamada.

—Bueno, ¿mamá? Habla Alex.

—¿No has sabido nada de Julie aún?

—me pregunta.

—No, aún no —le digo—. Oye, mamá, ¿podrías quedarte conmigo y los niños hasta que regrese Julie?

A las dos en punto, me escabullo para recoger a mamá y llevarla a la casa antes de que los niños regresen de la escuela. Cuando llego a su casa, se encuentra en la puerta con dos maletas y cuatro cajas llenas con la mitad de su cocina.

—Mamá, ya tenemos ollas y sartenes en la casa —le digo.

—Sí, pero no son como los míos —

responde.

Así que llenamos la cajuela y la llevo a ella y sus cosas a la casa y descargamos. Ella espera a que los niños regresen de la escuela, y yo vuelvo a toda prisa a la planta.

Alrededor de las cuatro en punto, al final del primer turno, bajo a la oficina de Bob Donovan a enterarme de qué ha sucedido con el embarque de Smyth. Él me está esperando.

—¡Vaya, vaya, vaya! ¡Buenas tardes! —dice Bob al momento que abro la puerta y entro—. ¡Qué bueno que vienes por acá!

—¿Por qué tan feliz? —le pregunto.

—Siempre me pongo feliz cuando la

gente que me debe dinero me visita — dice Bob.

—¿De veras? —le pregunto—. ¿Y qué te hace pensar que alguien te debe dinero?

Extiende la mano meneando los dedos y dice.

—¡Vamos! ¡No me digas que ya se te olvidó la apuesta que hicimos! Diez dólares, ¿te acuerdas? Acabo de hablar con Pete y su gente sí que va a terminar esas cien partes. Así que el robot no debe tener problema para terminar ese pedido para la planta de Smyth.

—¿Sí? Bueno, si eso fuera verdad, no me importaría perder —le digo.

—¿Así que aceptas la derrota?

—De ninguna manera. No hasta que esos subensambles estén en el camión de las cinco —le digo.

—Prepárate —dice Bob.

—Vamos a ver qué está pasando en realidad allá —le digo.

Caminamos por el taller hasta la oficina de Pete. Antes de llegar, pasamos junto al robot, que ilumina el área con sus chispas de soldadura. En sentido opuesto vienen dos obreros. Al pasar por el área de soldadura, se detienen y dicen alegremente:

—¡Le ganamos al robot! ¡Le ganamos al robot!

—Deben ser del departamento de Pete —dice Bob.

Sonreímos al pasar junto a ellos. Realmente no le ganaron a nadie, por supuesto, pero ¿qué importa? Se ven felices. Bob y yo seguimos hacia la oficina de Pete, que es una pequeña choza con paredes de acero que se encuentra entre las máquinas.

—Hola —dice Pete cuando entramos—. Terminamos ese trabajo urgente.

—Muy bien, Pete. ¿Pero tienes la hoja de registro que debías llevar? —le pregunto.

—Sí —dice Pete—. Vamos a ver... ¿dónde la puse? —Busca entre los papeles que están en su escritorio, hablando mientras tanto—. Hubieran

visto a mi gente esta tarde. En verdad se movieron. Fui y les dije lo importante que era este embarque y realmente pusieron de su parte. Ya saben como se ponen lentas las cosas al final de un turno. Pero hoy sí que se movieron. Al salir se sentían orgullosos.

—Sí, nos dimos cuenta —dice Bob.

Pete coloca la hoja del registro sobre la mesa que está ante nosotros.

—Aquí tienen —dice.

La leemos:

Demanda = 100 pzas. medio día		Cuota = 25 pzas. por hora				
		1	2	3	4	5
Gente de Pete	12	19 (-6)				
	--19--		40 (-10)			
		--21--		68 (-7)		
			--28--		100 (0)	
				--32--		
Producción = 100 pzas.						

—Ya veo, así que la primera hora hicieron solamente 19 partes —le digo.

—Bueno, nos tomó un poco más de tiempo organizarnos, y uno de mis trabajadores regresó tarde de comer —dice Pete—. Pero a la una en punto le mandamos las 19 partes al robot en una unidad de manejo de materiales para que pudiera comenzar.

—Entonces de una a dos, aún te

faltaron cuatro partes para llegar a la cuota —le dice Bob.

—Sí, ¿pero qué con eso? —dice Pete—. Mira lo que pasó de las dos a las tres: superamos la cuota por tres partes. Entonces, cuando vi que aún estábamos atrasados, fui y les dije a todos lo importante que era para nosotros tener esas cien partes hechas para el final del turno.

—Así que todos trabajaron un poco más rápido —le digo.

—Así es —dice Pete—. Y nos repusimos del comienzo lento.

—Sí, treinta y dos partes en la última hora —dice Bob—. ¿Conque qué dices Al?

—Vamos a ver qué está pasando con el robot —le digo.

A las cinco con cinco minutos, el robot todavía está sacando partes soldadas. Donovan camina de un lado a otro. Fred llega.

—¿Va a esperar ese camión?

—Le pregunté al conductor, y dice que no puede. Tiene que detenerse en otras partes y si nos espera, se retrasará todo su recorrido —dice Fred.

Bob voltea hacia la máquina.

—¿Pero, qué demonios pasa con ese estúpido robot? Ahí tiene todas las partes que necesita.

Le doy una palmada en el hombro.

—Mira ésto —le digo.

Le muestro la hoja de papel en la que Fred ha llevado el registro del rendimiento del robot. Saco del bolsillo de mi camisa el registro de Pete y le doblo la parte de abajo para poder unir ambos trozos de papel.

Una vez combinados, se ven así:

Demanda = 100 pzas.		Cuota = 25 pzas. por hora				
	medio-día	12	1	2	3	4
Gente de Pete	--19--	19 (-6)				
		--21--	40 (-10)	68 (-7)		
Robot			--28--		100 (0)	
				--32--		
		--19--	19 (-6)	40 (-10)		
			--21--		65 (-10)	
				--25--		90 (-10)
					--25--	
Producción = 90 pzas.						

—Cada vez que el área de Pete se

retrasó, su retraso fue transmitido al robot —le digo—. Pero cuando Pete entregó 28 partes, el robot pudo hacer, sin embargo, únicamente veinticinco. Eso significó que cuando llegó la entrega final de treinta y dos partes a las cuatro en punto, el robot aún tenía tres partes pendientes del lote anterior. Así que no pudo comenzar de inmediato con el lote final.

—Está bien, ahora veo —dice Bob.

Fred dice:

—¿Saben? El máximo retraso que llegó a tener Pete fue de diez partes. Es extraño como ésa es la cantidad exacta de partes que nos faltaron al final.

—Ese es el efecto del principio

matemático que trataba de explicarles esta mañana —les digo—. La máxima desviación de una operación precedente pasará a ser el punto inicial de una operación subsecuente.

Bob toma su cartera.

—Bueno, creo que te debo diez dólares —me dice.

—Mira —le digo—. En lugar de pagarme, ¿por qué no le das el dinero a Pete para que les invite un café o algo a la gente de su departamento? Es una manera modesta de reconocer el esfuerzo adicional que hicieron esta tarde.

—Sí, está bien. Creo que es una buena idea —dice Bob—. Me appena que

no hayamos podido hacer el embarque hoy. Espero que ésto no nos cause dificultades.

—No podemos preocuparnos por eso ahora —le digo—. La ganancia que tuvimos es que aprendimos algo. Pero te voy a decir una cosa: debemos darle un vistazo a nuestros incentivos.

—¿Por qué? —pregunta Bob.

—¿No lo ves? No importó que Pete produjera sus cien partes, porque de cualquier modo no pudimos hacer el envío —le digo—. Pero Pete y su gente se sintieron como héroes. Normalmente, *nosotros* hubiéramos pensado lo mismo. Eso no es verdad.

18

Cuando llego a casa esa noche, los niños me reciben en la puerta. Mi madre está atrás, y está saliendo vapor de la cocina. Supongo que es por la cena y que todo está bajo control. Frente a mí, el rostro de Sharon parece brillar al mirarme.

—¡Adivina! —me dice.

—Me rindo —contesto.

—Mami llamó por teléfono —dice Sharon.

—¡De veras! —digo.

Veo a mi madre y ella meneaba la

cabeza.

—Dave contestó el teléfono —dice ella—. Yo no hablé con ella.

Volteo hacia Sharon.

—¿Y qué dijo mami?

—Dijo que nos quiere a Dave y a mí —dice Sharon.

—Y dijo que estaría lejos por algún tiempo —agrega Dave.

—Pero que no debemos preocuparnos por ella.

—¿Dijo cuándo regresaría? —le pregunto.

—Le pregunté —dice Dave—. Pero dijo que no podía decírmelo por ahora.

—¿Le pediste el número telefónico para que le pueda llamar? —le pregunto.

Él mira hacia el piso.

—¡David! Se suponía que le ibas a pedir el número si llamaba.

El murmura:

—Se lo pedí, pero... no quiso dármelo.

—Entiendo —le digo.

—Perdóname, papá.

—Está bien, Dave. Gracias por intentarlo.

—Por qué no nos sentamos todos a cenar —dice mi madre animadamente.

Esta vez, la cena no transcurre en silencio. Mi madre habla, y hace todo lo posible por animarnos. Nos cuenta de la Depresión y nos dice cuán afortunados somos por tener qué comer.

La mañana del martes es un poco más normal. Uniendo nuestros esfuerzos, mi madre y yo conseguimos que los niños lleguen a tiempo a la escuela y yo al trabajo. A las 8:30, Bob, Stacey, Lou y Ralph están en mi oficina, y hablamos sobre lo que sucedió el día anterior. Hoy, los noto mucho más atentos. Tal vez sea porque han visto la prueba de la idea en su propio terreno.

—Esta combinación de dependencia y fluctuaciones es a lo que nos enfrentamos diariamente —les digo—. Yo pienso que nos da una explicación de por qué tenemos tantos pedidos retrasados.

Lou y Ralph están examinando las

dos tablas que hicimos ayer.

—¿Qué hubiera sucedido si la segunda operación no hubiera sido un robot, sino alguna clase de trabajo con personas? —pregunta Lou.

—Hubiéramos tenido otro conjunto de fluctuaciones estadísticas para complicar las cosas —le digo—. No olviden que únicamente tuvimos dos operaciones aquí. ¿Pueden imaginarse lo que sucede cuando tenemos la dependencia de eventos ocurriendo en diez o quince operaciones, cada una de las cuales tiene su propio conjunto de fluctuaciones, tan sólo para fabricar una parte? Y algunos de nuestros productos están compuestos de cientos de partes.

Stacey está inquieta y pregunta:

—¿Entonces cómo podemos llegar a controlar lo que pasa allá?

Yo digo:

—Esa es la pregunta del billón de dólares: ¿Cómo podemos controlar las cincuenta mil o —quién sabe— tal vez cincuenta millones de variables que existen en esta planta?

—Tendríamos que adquirir una nueva computadora principal tan sólo para llevar un registro de ellas —dice Ralph.

Yo le digo:

—Una nueva computadora no va a salvarnos. La administración de datos, por sí sola, no nos dará más control.

—¿Y si se amplían los plazos de entrega? —pregunta Bob.

—¿Realmente crees que un mayor plazo de entrega hubiera garantizado que pudiéramos enviar ese pedido a la planta de Hilton Smyth? —le pregunto—. ¿Desde cuándo sabíamos de ese pedido de ayer, Bob? —Bob se menea de un lado a otro—. Oigan, todo lo que digo es que necesitamos algo de colchón para compensar las demoras.

Entonces, Stacey dice:

—Los tiempos totales de producción más largos incrementan los inventarios, Bob. Y ésa no es la meta.

—Muy bien, yo lo sé —dice Bob—. No estoy en contra tuya. La única razón

por la que menciono los tiempos de manufactura es porque quiero saber qué vamos a hacer con todo esto. —Todos voltean a verme. Digo—: Hasta aquí todo está claro para mí. Tenemos que cambiar nuestra forma de pensar sobre la capacidad de producción. No podemos medir la capacidad de un recurso aisladamente, pues su verdadera capacidad de producción depende de dónde esté en la planta. Y tratar de nivelar la capacidad con la demanda para minimizar los gastos es lo que realmente nos ha armñado. No debiéramos estar tratando de hacer eso en lo absoluto.

—Pero eso es lo que hacen todos los

demás —dice Bob.

—Sí, todo mundo lo hace. O dice que lo hace. Como podemos ver ahora, es estúpido tratar de hacerlo —les digo.

—¿Y cómo sobreviven los otros fabricantes? —pregunta ahora Lou.

Yo le digo que me he estado preguntando eso mismo. Lo que sospecho es que, conforme una planta se va balanceando cada vez más, gracias a los esfuerzos equivocados de ingenieros y gerentes, los eventos van conduciendo hacia una crisis; y así la planta rápidamente se desbalancea al transferir trabajadores o trabajar horas extras o volver a contratar a la gente que había sido reajustada.

El incentivo de la supervivencia se impone a las falsas creencias.

—Muy bien, pero entonces. ¿Qué vamos a hacer? —pregunta Bob.

—No podemos hacer contrataciones sin autorización de la división. E incluso tenemos una política en contra de las horas extras.

—Tal vez sea hora de llamar nuevamente a Jonah —dice Stacey.

Y yo digo:

—Yo creo que tienes razón.

Fran tarda media hora en localizar en qué país del mundo se encuentra Jonah hoy, y transcurre una hora más antes de que Jonah pueda hablar con nosotros. Tan pronto como está en la

línea, hago que otra secretaria reúna al personal nuevamente, y los concentro en mi oficina para que podamos escucharlo en un teléfono con altavoz. Mientras llegan, le digo a Jonah lo que sucedió en la excursión con Herbie donde descubrí el significado de lo que él me estaba diciendo, y lo que hemos aprendido acerca de los efectos de los dos fenómenos en la planta.

—Ahora sabemos —digo—, que no debemos ver cada área local y tratar de arreglarla, sino que debemos tratar de optimizar al sistema entero. Algunos recursos deben tener mayor capacidad que otros. Los que se encuentran al final de la línea deben tener mayor capacidad

que los del principio, a veces mucho más. ¿Tengo razón?

—Vas sobre el dinero —dice Jonah.

—Bueno. Me agrada escuchar que vamos a alguna parte —digo.

—Sólo que la razón por la que te llamé es que necesitamos saber qué hacer ahora.

Él dice:

—Lo que debes hacer a continuación, Alex, es distinguir entre los dos tipos de recursos que hay en tu planta. Uno es lo que yo llamo recurso tipo cuello de botella. El otro simplemente es un recurso que no es cuello de botella.

Les digo a todos en voz baja que

comiencen a tomar notas.

—Un cuello de botella —continúa Jonah— es un recurso cuya capacidad es igual o menor a la demanda que hay de él. Y un recurso no cuello de botella es cualquier recurso cuya capacidad sea mayor a la demanda que hay de él. ¿Está claro?

—Está bien —le digo.

—Una vez que hayas reconocido estos dos tipos de recursos —dice Jonah— comenzarás a ver sus amplias implicaciones.

—Pero, Jonah. ¿Dónde entra la demanda del mercado? —pregunta Stacey—. Debe haber alguna relación entre demanda y capacidad.

Él dice:

—Sí, pero como probablemente ya sabrán, no debe balancearse la *capacidad* con la demanda. Lo que hay que hacer en lugar de eso, es balancear el *flujo de producto* por la planta con la demanda del mercado. Esta, de hecho, es la primera de las nueve reglas que expresan las relaciones entre los cuellos de botella y los recursos no cuellos de botella y la manera de administrar su planta. Permítanme repetirlo: Hay que balancear el flujo, no la capacidad.

Stacey aún está intrigada y dice:

—No estoy segura de haber comprendido. ¿Dónde entran en escena los cuellos de botella y los no cuellos de

botella?

Jonah dice:

—Permíteme preguntarte: ¿Cuál de los dos tipos de recursos determina la capacidad efectiva de la planta?

—El cuello de botella —ella dice.

Yo digo:

—Es cierto. Es como el chico de la excursión del fin de semana: Herbie. Él tenía la menor capacidad y era quien, de hecho, determinaba qué tan rápido podía moverse el grupo como un todo.

—Así que, ¿en dónde balanceas la fábrica? —pregunta Jonah.

—¡Ah!, ya veo —dice Stacey—. La idea es hacer que el flujo a través del cuello de botella sea igual a la demanda

del mercado.

—Básicamente, sí, lo has comprendido —dice Jonah—. De hecho, el flujo debería ser un poquito menor que la demanda.

—¿Cómo está eso? —pregunta Lou.

—Porque si lo mantienes igual a la demanda y el mercado baja, pierdes dinero —dice Jonah—. Pero es un punto fino. Hablando de modo fundamental, el flujo por los cuellos de botella debe estar a la par con la demanda.

Ahora, Bob Donovan hace varios ruidos, tratando de entrar a la conversación.

—Disculpe, pero yo pensaba que los cuellos de botella eran malos —dice

Bob—. Deben eliminarse cuando sea posible ¿verdad?

—No, los cuellos de botella no son necesariamente ni buenos ni malos —dice Jonah—, son simplemente, una realidad. Lo que estoy sugiriendo es que donde existan, deben usarlos para controlar el flujo por el sistema y hacia el mercado.

Al estar escuchando, aquello tiene sentido para mí, porque ahora estoy recordando cómo usé a Herbie para controlar al grupo durante la excursión.

—Ahora debo darme prisa —dice Jonah— porque me pescaron en un descanso de diez minutos en una conferencia.

Yo intervengo rápidamente:

—¡Jonah, antes de que te vayas...!

—¿Sí?

—¿Cuál es nuestro siguiente paso?

Contesta:

—Bueno, antes que nada. ¿Tiene cuellos de botella tu planta?

—No sabemos —le digo.

—Entonces, ése es el siguiente paso —dice—. Deben averiguarlo, porque implicará una enorme diferencia en la manera de manejar los recursos.

—¿Cómo encontramos los cuellos de botella? —dice Stacey.

—Es muy simple, pero me llevaría algunos minutos explicarlo.

Miren, traten de deducirlo por

ustedes mismos —dice Jonah—. Es realmente sencillo si lo piensan primero.

Yo digo:

—Muy bien, pero...

—Adiós por ahora —dice—.

Llámenme cuando sepan si tienen algún cuello de botella.

En el altavoz del teléfono se escucha un «clic» y un zumbido confuso.

—Bueno. ¿Y ahora qué? —pregunta Lou.

—Supongo que tenemos que ver nuestros recursos —le digo—. Y compararlos contra la demanda del mercado. Y si encontramos alguno que tenga demanda superior a su capacidad, entonces sabremos que tenemos un

cuello de botella.

—¿Qué pasa si encontramos alguno?

—pregunta Stacey.

—Yo creo que lo mejor que podríamos hacer sería lo que yo hice con el grupo de niños exploradores —les digo—. Podemos ajustar la capacidad de modo que el cuello de botella esté al frente de la producción.

—Mi pregunta es —dice Lou—. ¿Qué sucede si nuestro recurso con menor capacidad tiene de hecho una capacidad mayor a la demanda del mercado?

—Entonces supongo que tendríamos algo así como una botella sin cuello —le digo.

—Pero aun así habrían límites —dice Stacey—. La botella tendría paredes. Pero serían más grandes que la demanda del mercado.

—¿Y si tal fuera el caso? —pregunta Lou.

—No lo sé —le contesto—. Supongo que lo primero que debemos hacer es averiguar si tenemos un cuello de botella.

—Conque vamos a buscar a Herbie —dice Ralph—. Si es que está por ahí.

—Sí, y rápido, antes de que nos muramos de tanto hablar —dice Bob.

Unos días después, entro a la sala de juntas y hay papel por todas partes. La mesa principal está cubierta con

impresos de computadora y carpetas. En una esquina, se ha instalado una terminal de computadora; junto a ella, una impresora escupe aún más papel. Los cestos de basura están llenos, y también los ceniceros. Hay vasos térmicos para café, paquetes vacíos de azúcar, recipientes de crema para café también vacíos, servilletas, envolturas de dulces, galletas, y demás esparcidos por todos lados. Lo que ha sucedido es que el lugar se ha convertido en nuestro cuartel para la búsqueda de Herbie. No lo hemos encontrado aún, y ya nos estamos cansando.

En el extremo opuesto de la mesa principal se encuentra Ralph Nakamura.

Él y su gente de procesamiento de datos, y el sistema de datos que manejan, son esenciales para la búsqueda.

Ralph no se ve contento cuando entro. Se pasa los dedos delgados por el ralo cabello negro.

—Esto no debería ser así —les está diciendo a Stacey y a Bob.

—¡Ah! Justo a tiempo —dice Ralph cuando me ve—. ¿Sabes lo que acabamos de hacer?

—¿Encontraron a Herbie? —digo.

Ralph dice:

—No, acabamos de dedicar dos horas y media al cálculo de la demanda de unas máquinas que ya no existen.

—¿Por qué hicieron eso?

Ralph comienza a balbucir, y entonces Bob lo detiene.

—Un momento, un momento. Déjame explicarle —dice Bob—. Lo que pasó es que nos encontramos unos programas de maquinado en los que aparecían las fresadoras viejas como parte del proceso. Ya las dejamos de usar...

—No sólo dejamos de usarlas, sino que acabo de averiguar que las vendimos hace un año —dice Ralph.

—Todo mundo en ese departamento sabe que las máquinas ya no están ahí, de modo que eso jamás ha sido un problema —dice Bob.

Eso es lo que pasa. Estamos tratando de calcular la demanda para cada

recurso, cada pieza de equipo, de la planta. Jonah había dicho que un cuello de botella es cualquier recurso que sea igual o menor a la demanda que tiene en el mercado. Para averiguar si tenemos alguno entonces, llegamos a la conclusión de que tendríamos que conocer la demanda total del mercado para los productos que salen de esta planta. Y, segundo, debíamos averiguar cuánto tiempo debe contribuir cada recurso para satisfacer la demanda. Si el número de horas disponibles para producción (descontando el tiempo de mantenimiento de las máquinas, los descansos y las horas de comer de la gente, etc.) para el recurso es igual o

menor que el número de horas que la demanda exige, entonces sabremos que hemos encontrado a nuestro Herbie.

Determinar la demanda total del mercado es cuestión de recopilar la información que tenemos disponible de cualquier modo; el rezago existente en los pedidos de los clientes, y la demanda prevista de productos y piezas de repuesto. Es la mezcla completa de productos de toda la planta, incluyendo lo que le «vendemos» a otras plantas y divisiones de la compañía.

Habiendo hecho eso, estamos en el proceso de calcular las horas con que cada «centro de trabajo» debe contribuir. Definimos un centro de

trabajo como cualquier grupo de los mismos recursos. Diez soldadores con las mismas habilidades constituyen un centro de trabajo. Cuatro máquinas idénticas constituyen otro. Cuatro operarios que preparan y operan las máquinas, son otro, etc.

Dividiendo el total de horas del centro de trabajo que se necesitan, entre el número de recursos que lo constituyen, obtenemos el esfuerzo relativo por recurso, que es una norma que podemos usar para comparar.

Ayer, por ejemplo, encontramos que la demanda de las máquinas de moldeo por inyección es de aproximadamente 260 horas mensuales para todas las

partes de moldeo por inyección que tienen que producir. El tiempo disponible de esas máquinas es aproximadamente 280 horas mensuales, por recurso. Lo que significa que aún tenemos capacidad de reserva en esas máquinas.

Pero a medida que nos adentramos en esto, nos convencemos más de que la exactitud de nuestra información es menos que perfecta. Nos estamos encontrando listas de materiales que no concuerdan con los programas de maquinado, programas que no tienen los tiempos actuales de proceso o las máquinas correctas, tal como acabamos de descubrir, etc.

—El problema es que hemos estado sometidos a presión por tanto tiempo que hemos hecho a un lado el trabajo de actualización en su mayor parte —dice Stacey.

—¡Diablos! Con los cambios de ingeniería, rotación de obreros, y todo eso sucediendo todo el tiempo, es bastante difícil mantenerse al corriente en eso, pase lo que pase —dice Bob.

Ralph meneaba la cabeza.

—¡Verificar y actualizar cada partícula de información relacionada con esta planta llevaría meses!

—O años —murmura Bob.

Me siento y cierro los ojos un segundo. Al abrirlos, todos me están

mirando.

—Obviamente, no tendremos tiempo de hacer eso —digo.

—Solamente tenemos diez semanas para lograr que algo suceda antes de que Peach nos ponga un «hasta aquí». Sé que vamos por buen camino, pero aún estamos moviéndonos torpemente. Tenemos que aceptar que no tendremos información perfecta para trabajar.

Ralph dice.

—Entonces debo recordarles el viejo aforismo del procesamiento de datos: «Basura entra, y basura sale».

—Esperen un momento —les digo—. Tal vez estamos siendo demasiado metódicos. Buscar en la base de datos

no es la única forma de encontrar respuestas. ¿No podríamos encontrar algún otro modo más rápido de aislar al cuello de botella o al menos identificar a los candidatos? Cuando pienso de nuevo en el modelo de los niños de la excursión, era obvio quienes eran los más lentos en la vereda. ¿No tiene alguien alguna corazonada de dónde podría estar el Herbie de la planta?

—Pero ni siquiera sabemos aún si tenemos alguno —dice Stacey.

Bob tiene sus manos sobre sus caderas, sus labios están entreabiertos como si fuera a decir algo, y finalmente habla:

—¡Diablos! He estado en esta planta

por más de veinte años. Después de todo ese tiempo, yo sé dónde parecen comenzar siempre los problemas —nos dice—. Creo que podría hacer una lista de áreas donde podríamos estar escasos de capacidad; al menos eso nos ayudaría a concentrarnos en menos áreas. Podría ahorrarnos algún tiempo.

Stacey voltea a verlo.

—¿Sabes? Me acabas de dar una idea. Si habláramos con los expeditadores, probablemente nos dirían cuáles son las partes que les faltan la mayor parte del tiempo, y qué departamentos van a buscarlas generalmente.

—¿Y eso de qué nos servirá? —

pregunta Ralph.

—Las partes que escasean con mayor frecuencia probablemente sean las que tienen que pasar por un cuello de botella —dice ella—. Y el departamento al que los expeditadores van a buscarlas probablemente sea donde encontraremos a nuestro Herbie.

Me yergo en mi asiento y digo:

—Sí, eso tiene mucho sentido. —Me pongo de pie y comienzo a caminar.

—Y les diré algo que acabo de pensar —les digo—. Allá en la excursión, podían reconocerse los chicos más lentos por los huecos que habían en la fila. Entre más lento era el chico, mayor era la distancia entre él y

el chico de adelante. En términos de la analogía, esos huecos eran inventarios.

Bob, Ralph y Stacey me miran.

—¿No lo ven? —Les pregunto—. Si tenemos algún Herbie, seguramente tendrá un enorme montón de productos en proceso frente a él.

—Sí, pero tenemos montones enormes por todos lados en toda la planta —dice Bob.

—Entonces vamos a buscar el más grande —le digo.

—¡Muy bien! Esa debe ser otra señal segura —dice Stacey.

Volteo y pregunto.

—¿Qué piensas tú, Ralph?

—Pues parece que vale la pena

intentarlo —dice Ralph—. Una vez que hayan reducido el campo a tal vez tres o cuatro centros de trabajo, no nos llevará mucho tiempo verificar sus hallazgos en comparación con la información histórica tan sólo para estar seguros.

Bob mira a Ralph, y le dice en tono de broma:

—Sí, bueno, ya todos hemos visto qué bueno es eso.

Pero Ralph no lo toma como una broma. Parece incómodo.

—¡Oye! Sólo puedo trabajar con lo que tengo —dice—. ¿Qué quieres que haga?

—Está bien, lo importante es que ahora tenemos nuevos medios que

probar —les digo—. No desperdiciemos tiempo culpando a la mala información. Vamos a ponemos a trabajar.

Impelidos por la energía de las nuevas ideas, nos ponemos a trabajar, y la búsqueda se desarrolla rápidamente... tan rápidamente, de hecho, que lo que descubrimos me hace sentir que hemos topado con un muro.

—Esta es. ¡Hola Herbie! —dice Bob.

Ante nosotros se encuentra la NCX-10.

—¿Estás seguro de que esto es un cuello de botella? —le pregunto.

—Ahí tienes algunas pruebas —dice

señalando los montones de productos en proceso que están cerca de la máquina: semanas de rezago de acuerdo con el reporte que Ralph y Stacey recopilaron y que revisamos hace una hora.

—Hablamos con los expeditadores —dice Bob—. Ellos dicen que siempre estamos esperando partes de esta máquina. Los supervisores dicen lo mismo. Y el tipo que se encarga de esta área se compró unos tapones para los oídos para no quedarse sordo con todas las protestas que reciben de todo mundo.

—Pero se supone que éste es uno de nuestros equipos más eficientes —le digo.

—Y lo es —dice Bob—. Es el

medio de más bajo costo y mayor velocidad que tenemos para producir estas partes en particular.

—¿Entonces por qué es un cuello de botella?

—Es la única máquina de este tipo que tenemos —me dice.

—Sí, ya lo sé —le digo, y me quedo viéndolo hasta que me explica.

—Mira, esta máquina tiene solamente dos años. Antes de que la instaláramos, usábamos otras máquinas para hacer lo que ésta hace. Pero ésta puede hacer todas las operaciones que antes requerían de tres máquinas diferentes —dice Bob.

Me dice cómo acostumbraban

procesar estas partes usando tres tipos diferentes de máquinas. En un caso típico, los tiempos de proceso por parte eran más o menos dos minutos en la primera máquina, ocho minutos en la segunda, y cuatro minutos en la tercera, para un total de catorce minutos por parte. Pero la nueva máquina NCX-10 puede hacer los tres procesos en diez minutos por parte.

Le digo:

—Me estás diciendo que nos ahorramos cuatro minutos por parte. ¿Eso no significa que estamos produciendo más partes por hora que antes? ¿Cómo es que tenemos tanto inventario de partes por procesar con

esta máquina?

—De la manera antigua, teníamos más máquinas —me dice.

—Teníamos dos del primer tipo, cinco del segundo tipo y tres del tercer tipo.

Ahora comprendo.

—Así que podíamos hacer más partes, aunque nos tomaba más tiempo por parte. ¿Entonces por qué compramos la NCX-10?

Cada una de las otras máquinas debía tener un operario para manejarla —dice Bob—. La NCX-10 solamente necesita dos trabajadores para su preparación. Como te dije, es el modo de más bajo costo para producir estas

partes.

Camino lentamente alrededor de la máquina.

—Estamos trabajando esta cosa en tres turnos, ¿verdad? —le pregunto a Bob.

—Bueno, acabamos de comenzar a hacerlo nuevamente. Nos tomó algún tiempo encontrar un sustituto para Tony, el operario que hacía las preparaciones en el tercer turno y que renunció.

—¡Ah!, sí... —le digo—. ¡Caramba! Peach de veras nos perjudicó aquel día. —Yo le pregunto—: Bob, ¿cuánto tiempo nos lleva entrenar a un nuevo operario para esta máquina?

—Unos seis meses —me dice.

Yo meneo la cabeza.

—Eso es buena parte del problema, Al. Entrenamos a alguien y después de unos dos años se va a otra parte para ganar un poco más con alguien más — dice Bob—. Y parece que no podemos atraer a alguien suficientemente bueno con los salarios que ofrecemos.

—Bueno, ¿por qué no le pagamos más a los operarios de este equipo?

—Por el sindicato —responde Bob—. Se quejarían, y el sindicato querría que eleváramos los salarios para todos los operarios que hacen preparaciones.

Le doy un último vistazo a la máquina.

—Bien, basta con eso —digo.

Pero eso no es todo. Los dos caminamos al otro lado de la planta, donde Bob hace una segunda presentación.

—Te presento a Herbie Número Dos: el departamento de tratamiento térmico —dice Bob.

Este se parece más a lo que uno imaginaria como un Herbie industrial: es sucio, caliente, feo, torpe... e indispensable.

Tratamiento térmico es básicamente un par de hornos... un par de cajas de acero, mugrosas, percutidas, cuyo interior está forrado con bloques cerámicos. Unos quemadores de gas elevan la temperatura interna al rango de

los 1500 grados Fahrenheit.

Ciertas partes, después de haber sido maquinadas, trabajadas en frío o lo que sea a temperaturas ordinarias, no pueden trabajarse más hasta no haber recibido un tratamiento con calor por un período largo de tiempo. La mayoría de las veces, necesitamos ablandar el metal, que se vuelve muy duro y quebradizo durante el maquinado, de modo que pueda trabajarse más.

Así que los operarios del horno meten las partes, desde una docena o menos hasta unas doscientas, encienden la cosa y cuecen las partes ahí por mucho tiempo —desde seis hasta dieciséis horas—. Posteriormente, las

partes siempre deben pasar por un período de enfriamiento adicional a temperatura ambiente fuera del horno. Perdemos muchísimo tiempo en este proceso.

—¿Y aquí cuál es el problema, necesitamos hornos más grandes? —le pregunto.

Bob dice:

—Bueno... sí y no. La mayoría del tiempo estos hornos funcionan medio vacíos.

—¿Cómo está eso?

—Parece que son los expeditadores quienes causan el problema —me dice—. Siempre vienen corriendo hasta aquí y nos hacen tratar cinco piezas de éstas

o doce de aquéllas tan sólo para tener suficientes para ensamblar algún pedido. Y entonces terminamos teniendo cincuenta piezas en espera mientras se están tratando unas cuantas. Quiero decir que esta operación funciona como una peluquería: tomas un número y te formas.

—Así que no estamos tratando hornadas completas.

—Sí, a veces sí. Pero algunas veces aun tratando lotes enteros no será suficiente para llenar el horno.

—¿Los lotes son demasiado pequeños?

—O demasiado grandes, y tenemos que hacer un nuevo tratamiento para las

partes que no cupieron en el primero. Parece que nunca funciona bien —dice Bob—. ¿Sabes?, hace unos dos años, hubo una propuesta para agregar un tercer horno, debido a los problemas.

—¿Y qué pasó con la propuesta?

—La rechazaron a nivel División. No autorizaron los fondos debido a la baja eficiencia. Nos dijeron que usáramos la capacidad que teníamos, y que entonces tal vez hablaría de expansión. Además, había mucha bulla respecto al ahorro de energía y sobre cómo otro horno consumiría el doble de combustible y todo eso.

—Muy bien, pero si llenáramos el horno todas las veces, ¿tendríamos

suficiente capacidad para satisfacer la demanda? —le pregunto.

Bob ríe.

—No sé. Jamás lo hemos hecho antes.

Una vez, tuve la idea de hacer en la planta esencialmente lo mismo que hice con los chicos en la excursión. Pensé que lo mejor que podía hacerse sería reorganizarlo todo de modo que el recurso con la menor capacidad estuviera al principio en el itinerario de maquinado. Todos los demás recursos tendrían incrementos graduales en capacidad para compensar las fluctuaciones estadísticas transmitidas por la dependencia de las operaciones.

El personal y yo nos reunimos inmediatamente después de que regreso con Bob a la oficina, y resulta bastante obvio, de inmediato, que mi gran plan para una planta desbalanceada perfecta, con Herbie al frente, simplemente no funcionará.

—Desde el punto de vista de la producción, no podemos hacerlo —dice Stacey.

—Es imposible mover incluso a Herbie —y no se diga a los dos— al frente de la producción —dice Bob—. La secuencia de operaciones debe permanecer como está. No hay nada que podamos hacer al respecto.

—Está bien, ya lo veo —le digo.

—Estamos aquí atorados con un conjunto de eventos dependientes —dice Lou.

Mientras los escucho, tengo esa sensación familiar que viene siempre que una gran cantidad de trabajo y energía está a punto de perderse inútilmente. Es un poco parecido a cuando uno ve desinflarse un neumático.

Les digo:

—Bueno, si no podemos hacer algo para cambiar sus posiciones en la secuencia, entonces tal vez podamos incrementar sus capacidades. Haremos que dejen de ser cuellos de botella.

Stacey pregunta:

—¿Pero qué hay del incremento

gradual de capacidad de principio a fin?

—Reorganizaremos... reduciremos capacidad al principio de la producción y la incrementaremos en cada etapa sucesivamente hasta el final —sugiero.

—Al, no estamos hablando solamente de cambiar de lugar a la gente. ¿Cómo podemos agregar capacidad sin agregar equipo? —pregunta Bob—. Y si hablamos de equipo, estamos hablando de un gran capital. Un segundo horno de tratamiento térmico, y posiblemente una segunda máquina n/c... amigo, estás hablando de superbilletes.

—En resumidas cuentas —dice Lou —, no tenemos el dinero. Y si pensamos

que podemos ir con Peach y pedirle capacidad excesiva para una planta que actualmente no está dando utilidades, a la mitad de uno de los peores años en la historia de la compañía... pues, perdonando la palabra, es que estamos jodidos.

19

Mi madre, los niños y yo estamos cenando esa noche cuando mamá me dice:

—¿No vas a comerte tus chícharos, Alex?

Yo le digo:

—Mamá ahora soy un adulto. Yo decido si me como o no me como mis chícharos.

Parece que la he herido.

Le digo:

—Perdóname, me siento un poco

deprimido esta noche.

—¿Qué pasa, papá? —pregunta Dave.

—Bueno... es un poco complicado —le digo—. Mejor vamos a acabar de cenar. Me tengo que ir al aeropuerto en unos minutos.

—¿Vas a salir? —me pregunta Sharon.

—No, sólo voy a recoger a una persona —le digo.

—¿A mami? —pregunta Sharon.

—No, no es mami. Ojalá fuera ella.

—Alex, diles a tus hijos qué es lo que te molesta —dice mi madre—. A ellos también les afecta.

Miro a los niños y me doy cuenta de

que mi madre tiene razón. Les digo:

—Encontramos que tenemos algunos problemas en la planta y posiblemente no podamos resolverlos.

—¿Y qué hay de aquel hombre al que llamaste —me pregunta ella—. ¿No puedes hablar con él?

—¿Te refieres a Jonah? Es él a quien voy a recoger en el aeropuerto —le digo—. Pero no estoy seguro de que ni la ayuda de Jonah nos sirva de algo.

Al escuchar esto, Dave se impresiona. Me dice:

—Quieres decir... que todas las cosas que aprendimos en la excursión, sobre cómo Herbie marcó la velocidad de todo el grupo y todo eso no son

verdad?

—Son verdad, por supuesto, Dave —le digo—. El problema es que descubrimos que tenemos dos *Herbies* en la planta, y están precisamente donde no los queremos. Es como si no pudiéramos reacomodar la fila en la vereda y Herbie tuviera un hermano gemelo, y ahora estuvieran los dos atorados a media fila. Están retrasándolo todo. No podemos moverlos. Tenemos montones y montones de trabajo pendiente frente a ellos. No sé qué podemos hacer.

Mamá dice:

—Bueno, pues si no pueden hacer el trabajo, vas a tener que pedirles que se

vayan.

—No son personas; es equipo —les explico—. No podemos despedir a las máquinas. Y, de cualquier manera, lo que hacen es esencial. No podríamos producir la mayoría de nuestros artículos sin estas dos operaciones.

—¿Y por qué no haces que trabajen más rápido? —dice Sharon.

—¡Claro, papá! —dice Dave—. ¿Recuerdas lo que pasó en la excursión cuando le quitaste su mochila a Herbie? Tal vez podrías hacer algo parecido en la planta.

—Sí, pero no es tan simple como eso —le digo.

Mamá dice:

—Alex, yo sé que harás lo mejor que puedas. Si tienes estos dos haraganes retrasando todo, tendrás que estar alerta con ellos y asegurarte de que ya no desperdicien tiempo.

Yo digo:

—Sí, bueno, tengo que darme prisa. No me esperen despiertos. Nos vemos en la mañana.

Esperando en la sala del aeropuerto, veo como el avión de Jonah rueda hasta la terminal. Hablé con él a Boston esta tarde, poco antes de que saliera para Los Ángeles. Le dije que quería agradecerle sus consejos, pero que la situación de la planta se había hecho imposible, hasta donde podíamos ver.

—Alex, ¿cómo sabes que es imposible? —me preguntó.

Yo le dije:

—Nos quedan únicamente dos meses antes de que mi jefe vaya al Consejo Directivo con su recomendación. Si tuviéramos más tiempo, tal vez podríamos hacer algo, pero con tan sólo dos meses...

—Dos meses siguen siendo suficiente tiempo para mostrar una mejora —me dijo—. Pero tienes que aprender a operar tu planta con sus restricciones.

—Jonah, hemos analizado la situación a fondo...

Entonces me dijo:

—Alex, hay dos formas en las que las ideas que te estoy dando no funcionarán. Una es si no existe demanda alguna para los productos que hace tu planta.

—No, sí tenemos demanda, aunque está disminuyendo conforme nuestros precios suben y el servicio se deteriora —le digo—. Pero aún tenemos un rezago considerable de pedidos por surtir.

—Tampoco puedo ayudarte si estás decidido a no cambiar. ¿Ya decidiste no hacer nada y dejar que cierren la planta?

—No es que queramos darnos por vencidos —le dije—. Es que no vemos más posibilidades.

—Muy bien, entonces. ¿Has tratado de quitarle algo de trabajo a los cuellos de botella usando otros recursos? —preguntó.

—¿Quieres decir descargar el trabajo a otras máquinas? No podemos. Estos son los únicos dos recursos de su tipo en la planta.

Se detuvo por un momento y finalmente dijo:

—Muy bien, una pregunta más: ¿Hay aeropuerto en Bearington?

Así que aquí está esta noche, emergiendo de la Sala Dos.

Cambió su itinerario a Los Ángeles de manera que pudiera hacer una escala aquí en la noche. Camino hasta donde

está él y estrecho su mano.

—¿Qué tal tu vuelo? —le pregunto.

—¿Alguna vez has estado en una lata de sardinas? —me dice, y entonces agrega—: No debería quejarme. Aún estoy respirando.

—Gracias por venir —le digo—. Te agradezco que hayas cambiado tus planes, aunque todavía no estoy seguro de que puedas ayudarnos.

—Alex, tener un cuello de botella...

—Dos cuellos de botella —le recuerdo.

—Tener dos cuellos de botella no significa que no puedas ganar dinero —me dice—. Todo lo contrario, de hecho. La mayoría de las plantas

manufactureras no tienen cuellos de botella. Tienen un enorme exceso de capacidad. Pero deberían tener cuellos de botella, uno en cada parte que producen.

Lee perfectamente el desconcierto en mi cara.

—No lo entiendes, pero ya lo entenderás —me dice—. Ahora quiero que me des tantos antecedentes sobre tu planta como puedas.

En todo el trayecto del aeropuerto a la planta, hablo sin parar sobre nuestra difícil situación. Cuando llegamos a la planta, estaciono el Buick frente a las oficinas. Adentro están esperándonos Bob, Lou, Stacey y Ralph. Están de pie,

en torno al escritorio vacío de la recepcionista. Todos son cordiales, pero mientras los presento me doy cuenta de que mi personal está esperando ver si este tal Jonah —que en nada se parece a ninguno de los consultores que han venido— realmente sabe lo que está haciendo. Jonah está de pie ante ellos y comienza a caminar mientras habla.

—Alex me llamó hoy porque están percibiendo un problema con los cuellos de botella que descubrieron en la planta —dice Jonah—. De hecho, están experimentando la combinación de varios problemas. Pero primero lo primero. Por lo que Alex me dijo, su necesidad más inmediata es incrementar

el rendimiento y mejorar su flujo de efectivo. ¿No es así?

—Eso definitivamente sería de gran ayuda —dice Lou—. ¿Y cómo piensa usted que podemos hacer eso?

—Sus cuellos de botella no están manteniendo un flujo suficiente para satisfacer la demanda y ganar dinero —dice—. Así que hay únicamente una cosa que hacer. Debemos encontrar más capacidad.

—Pero no tenemos dinero para más capacidad —dice Lou.

—Ni el tiempo para instalarla —dice Bob.

—No estoy hablando de más capacidad desde un extremo hasta el

otro —dice Jonah—. Incrementar la capacidad de la planta es incrementar la capacidad de los cuellos de botella *únicamente*.

—¿Usted quiere decir convertirlos en no cuellos de botella?

—No —dice—. Absolutamente no. Los cuellos de botella continúan siéndolo. Lo que debemos hacer es encontrar suficiente capacidad para que los cuellos de botella igualen más a la demanda.

—¿Dónde la vamos a encontrar? —pregunta Bob—. ¿Quiere decir que anda por ahí?

—Si, en efecto —dice Jonah—. Si ustedes son como la mayoría de los

fabricantes, tendrán capacidad aparentemente *oculta* para ustedes debido a que parte de su forma de pensar es incorrecta. Sugiero que primero vayamos todos a la planta y veamos por nosotros mismos exactamente cómo están manejando sus dos cuellos de botella.

—¿Por qué no... —digo—. Después de todo, nadie visita esta planta y se va sin hacer un recorrido.

Los seis nos ponemos los cascos y anteojos de seguridad y entramos a la planta. Jonah y yo vamos al frente de la formación al pasar por las puertas y penetrar en la luz de color naranja. Estamos aproximadamente a la mitad del

segundo turno ahora y está un poco más callado que en el turno de día. Eso es bueno porque nos permite escucharnos unos a otros al hablar. Le señalo varias de las etapas de la producción a Jonah mientras caminamos. Me doy cuenta que los ojos de Jonah están midiendo los montones de inventario apilados por todas partes. Trato de hacer que nos apresuremos.

—Esta es nuestra máquina NCX-10 de control numérico —le digo a Jonah al llegar a la enorme máquina.

—Y este es el cuello de botella, ¿verdad? —pregunta Jonah.

—Uno de ellos —le digo.

—¿Me puedes decir por qué no está

trabajando en este momento? —pregunta Jonah.

De hecho, la NCX-10 está parada en ese momento.

Yo digo:

—Bueno... es una buena pregunta. Bob, ¿por qué no está trabajando la NCX-10?

Bob mira su reloj.

—Probablemente porque los operarios encargados de hacer las preparaciones están en descanso desde hace unos diez minutos —dice Bob—. Deben regresar en unos veinte minutos.

—Existe una cláusula en nuestro contrato de trabajo que estipula que debe haber un descanso de media hora

después de cada cuatro horas de trabajo
—le explico a Jonah.

Él pregunta:

—¿Pero por qué deben tomar su descanso ahora y no cuando la máquina está trabajando?

Bob dice:

—Porque eran las ocho en punto y...

Jonah levanta las manos y dice:

—Un momento. En cualquier máquina de la planta que *no* sea cuello de botella, no hay problema. Porque, después de todo, cierto porcentaje del tiempo de los elementos que no son cuellos de botella debe estar ocioso. ¿Así que a quién le importa cuándo se toma esa gente su descanso? No es la

gran cosa. Pero en un cuello de botella, es exactamente lo contrario.

El señala a la NCX-10 y dice:

—Tienen en esta máquina solamente ciertas horas disponibles para producción; ¿cuántas son, 600, 700?

—Son como 585 horas mensuales —dice Ralph.

—Sean las que sean, la demanda es aún mayor —dice Jonah—. Si pierden una de esas horas, o incluso media, la han perdido para siempre. No podrán recuperarla en otro sitio del sistema. El *throughput* de la planta entera será más bajo por lo que el cuello de botella haya dejado de producir en ese tiempo. Y así, el descanso para el almuerzo les está

saliendo carísimo.

—Pero tenemos que lidiar con un sindicato —dice Bob.

Jonah dice:

—Pues hablen con ellos. A ellos también les interesa esta planta. No son estúpidos; pero tienen que hacerlos comprender.

Sí, claro, pienso yo; del dicho al hecho hay mucho trecho. Por otra parte...

Ahora Jonah camina alrededor de la NCX-10, pero no está viendo solamente esta máquina. También está observando otras de las máquinas de la planta. Regresa con nosotros.

—Ya me dijeron que ésta es la única

máquina de su tipo que hay en la planta —dice Jonah—. Pero esta máquina es relativamente nueva. ¿Dónde están las máquinas viejas que fueron reemplazadas por ésta? ¿Las tienen todavía?

Bob dice vagamente:

—Bueno tenemos algunas, y nos desprendimos de algunas otras. Prácticamente eran antigüedades.

—¿Tienen al menos una de cada tipo de las máquinas viejas que se necesitan para hacer lo que hace esta X como se llame?

Lou interviene y dice:

—Disculpe, no nos está sugiriendo que usemos ese equipo viejo, ¿verdad?

—Si aún funciona, entonces sí, podría sugerirlo —dice Jonah.

Lou se queda parpadeando, y ahora dice:

—Bueno, no estoy seguro de lo que eso le haría a nuestro perfil de costos. Debo decirle que esas máquinas viejas serán mucho más costosas de operar.

Jonah dice:

—Abordaremos eso en forma directa; pero primero, sólo quiero saber si tienen las máquinas o no.

En espera de la respuesta, volteamos hacia Bob, quien ahora sonríe y dice:

—Lamento desilusionarlos, pero nos desprendimos de una clase entera de las máquinas que necesitamos para

suplementar a la NCX-10.

—¿Pero cómo hicimos algo tan tonto? —pregunto.

Bob dice:

—Necesitábamos el espacio de piso para la jaula nueva para guardar los inventarios.

Yo digo:

—¡Ah!

—En aquel entonces nos pareció que era una buena idea —dice Stacey.

Pasando a tratamiento térmico, nos reunimos frente a los hornos.

Lo primero que Jonah hace, es mirar los montones de piezas y preguntar:

—¿Están seguros de que todas estas partes requieren tratamiento térmico?

—Absolutamente —dice Bob.

—¿No hay alternativas en el procesamiento posterior a este departamento que pudieran evitar la necesidad de aplicar tratamiento térmico en por lo menos algunas de estas piezas? —pregunta Jonah.

Nos miramos unos a otros.

—Creo que tendríamos que consultarlo con el departamento de ingeniería —le digo. Bob pone los ojos en blanco.

—¿Qué pasa? —le pregunto.

—Digamos que nuestros amigos de ingeniería no son tan comprensivos como podrían serlo —dice Bob—. No les agrada tener que cambiar los

requerimientos. Su actitud generalmente, es una de: «Háganlo así porque así dijimos que se hace».

Yo le digo a Jonah:

—Me temo que tiene razón. Aun cuando pudiéramos hacer que cooperaran, podría necesitarse todo un mes de domingos para que lo aprobaran.

Jonah, dice:

—Muy bien, permítanme preguntarles algo: ¿Hay maquiladoras en el área que puedan darle tratamiento térmico a las partes de ustedes?

—Sí hay —dice Stacey—. Pero si recurrimos a ellas nos aumentaría el costo por pieza.

La expresión de la cara de Jonah

muestra que empieza a hartarse de estar topando con obstáculos. Señala hacia los montes de partes.

—¿Cuánto dinero representa ese montón? —pregunta.

Lou dice:

—No sé... tal vez diez o quince mil dólares en partes.

—No, no son *miles* de dólares, al menos no si éste es un cuello de botella —dice Jonah—. Piensa de nuevo. Es bastante más.

Stacey dice:

—Puedo buscar en los registros si usted gusta, pero el costo no será mucho más de lo que Lou acaba de decirle. Cuando mucho, diría que tenemos

aproximadamente veinte mil dólares en material...

—No, no —dice Jonah—. No estoy hablando solamente del costo de los materiales. ¿Cuántos productos van a venderles a los clientes tan pronto como se procese todo el montón? —El personal y yo lo discutimos entre nosotros por unos momentos.

—Es un poco difícil de decir —dice Bob.

—No estamos seguros de que todas las partes de ese montón, se puedan traducir a ventas inmediatas —dice Stacey.

—¿De veras? ¿Están haciendo que sus cuellos de botella trabajen en partes

que no contribuirán al *throughput*? — pregunta Jonah.

—Bueno... algunas de ellas pasan a ser partes de repuesto, o van al inventario de productos terminados. Eventualmente se convierten en *throughput* —dice Lou.

—*Eventualmente* —dice Jonah—. Y mientras tanto, ¿qué tan grande me decían que era su rezago en pedidos vencidos?

Yo le explico que en ocasiones inflamamos las cantidades o los lotes para mejorar la eficiencia.

—Dime nuevamente cómo es que esto mejora tu eficiencia —dice Jonah.

Siento que comienzo a sonrojarme al

recordar nuestras conversaciones anteriores.

—Muy bien —dice Jonah—, por ahora eso no importa.

Preocupémonos estrictamente por el *throughput*. Permítanme plantearles la pregunta de modo diferente: ¿Cuánto producto *no pueden* embarcar por carecer de las piezas que están en ese montón?

Eso es más fácil de determinar, porque sabemos cuánto es nuestro rezago y qué porcentaje aproximado de él está detenido por falta de las piezas de los cuellos de botella.

—Y si pudieran terminar las partes de ese montón, ¿podrían ensamblar y

enviar el producto? —pregunta.

—Seguro. No habría problema —dice Bob.

—¿Y cuál es el precio de venta de cada unidad?

—Aproximadamente mil dólares por unidad en promedio —dice Lou—. Aunque varía, por supuesto.

—Entonces no se trata de diez, quince y ni siquiera veinte mil dólares aquí ¿verdad? —dice Jonah—. Porque estamos trabajando con ¿cuántas partes en ese inventario?

—Tal vez mil —dice Stacey.

—¿Y cada parte significa que podrían embarcar un producto?

—Generalmente sí —dice ella.

—Y cada producto terminado representa mil dólares —dice Jonah—. ¿Cuánto dinero será mil unidades multiplicadas por mil dólares?

Todos volteamos al mismo tiempo hacia la montaña.

—Un millón de dólares —digo, pasmado.

—¡Con una condición! —dice Jonah—. Que metan y saquen esas partes del tratamiento térmico y las embarquen como producto terminado antes de que sus clientes se cansen de esperar y se vayan con alguien más.

Nos mira, y sus ojos pasan de un rostro a otro.

—¿Pueden permitirse excluir

cualquier posibilidad? —pregunta.

—Especialmente una tan fácil de invocar como un cambio en la política?

Todos nos quedamos callados.

—Por cierto, en un momento les hablaré más sobre cómo ver los costos. Pero hay algo más —dice Jonah—. Quiero saber dónde hacen la inspección de control de calidad para las piezas de los cuellos de botella.

Le explico que la mayor parte de la inspección se hace antes del ensamble final.

—Enséñame dónde —dice Jonah.

Así que vamos al área de las inspecciones de control de calidad. Jonah pregunta respecto a las partes de

los cuellos de botella que rechazamos. Inmediatamente, Bob señala una repisa sobre la que están apiladas las piezas brillantes de acero. Sobre ellas hay una hoja de papel color rosa, que indica que han sido rechazadas por Control de Calidad, o «CC» como le llamamos. Bob toma el sobre con los datos del trabajo, y lee las formas que están en su interior.

—No estoy seguro que tienen de malo estas partes, pero deben estar defectuosas por alguna razón —dice Bob.

Jonah pregunta.

—¿Estas partes pasaron por un cuello de botella?

—Sí, así es, dice Bob.

—¿Se dan cuenta de lo que el rechazo de CC les ha hecho? —pregunta Jonah.

—Significa que debemos desechar alrededor de cien partes —dice Bob.

—No, piense de nuevo —dice Jonah—. Estas son partes de un *cuello de botella*.

De pronto me doy cuenta de lo que trata de decirnos.

—Perdimos ese tiempo en el cuello de botella —le digo.

Jonah se aproxima rápidamente a mí.

—¡Exactamente! —dice—. ¿Y qué significa la pérdida de tiempo en el cuello de botella? Significa *throughput*

perdido.

—Pero usted no nos está diciendo que ignoremos la calidad. ¿Verdad? —pregunta Bob.

—Definitivamente no. No se puede ganar dinero por mucho tiempo si no se tiene un producto de calidad —dice Jonah—. Pero lo que les sugiero es que usen el control de calidad de modo diferente.

Yo le pregunto:

—¿Quieres decir que coloquemos nuestro Control de Calidad antes de los cuellos de botella?

Jonah levanta un dedo y dice:

—Muy perceptivo de tu parte. Asegúrense de que el cuello de botella

trabaje únicamente con partes buenas, y se excluyan las defectuosas. Si se desecha la parte antes de llegar al cuello de botella, todo lo que habrán perdido es una parte. Pero si la desechan después de haber pasado por el cuello de botella, habrán perdido un tiempo que no se puede recuperar.

—Suponga que obtenemos una calidad inferior a la norma después del cuello de botella —dice Stacey.

—Ese es otro aspecto de la misma idea —dice Jonah—. Asegúrense de que su control de proceso sea muy bueno en las piezas provenientes del cuello de botella, de modo que estas piezas no se conviertan en partes defectuosas en el

procesamiento posterior. ¿Me entienden?

Bob dice:

—Sólo una pregunta: ¿De dónde sacaremos a los inspectores?

—¿Qué tendría de malo cambiar de lugar a los inspectores que ya tienen y colocarlos en los cuellos de botella? —dice Jonah.

—Podríamos pensarlo —le digo.

—Bueno. Regresemos a las oficinas —dice Jonah.

Regresamos al edificio de oficinas y nos reunimos en la sala de juntas.

—Quiero estar absolutamente seguro de que comprenden la importancia de los cuellos de botella —dice Jonah—.

Cada vez que un cuello de botella termina una parte, se hace posible embarcar un producto terminado. ¿Cuánto significa eso para ustedes en ventas?

—Un promedio de aproximadamente mil dólares por unidad —dice Lou.

—¿Y les preocupa gastar un dólar o dos en los cuellos de botella para hacerlos más productivos? —pregunta—. Antes que nada, ¿cuál piensan que sea, por ejemplo, el costo por hora de la máquina X?

Lou dice:

—Eso está bien establecido. Nos cuesta \$32.50 por hora.

—¿Y el costo del tratamiento

térmico?

—\$21 por hora —dice Lou.

—Ambas cantidades están equivocadas —dice Jonah.

—Pero nuestra información de costos...

—Los números están mal, no porque hayan cometido un error de cálculo, sino porque los costos fueron determinados como si estos centros de trabajo existieran en forma aislada —dice Jonah.

—Permítanme explicarles: cuando me dedicaba a la física, a veces la gente recurría a mí cuando tenían problemas de matemáticas que no podían resolver. Querían que les revisara los números.

Pero después de cierto tiempo aprendí a no perder tiempo revisando los números, porque los números casi siempre estaban bien. Sin embargo, cuando revisaba sus *supuestos*, casi siempre estaban equivocados.

Jonah se saca un puro del bolsillo y lo enciende con un cerillo.

—Eso es lo que está pasando aquí —dice entre bocanadas de humo—. Ustedes han calculado el costo de operación de estos dos centros de trabajo de acuerdo con los procedimientos contables estándar... sin tomar en cuenta el hecho de que ambos son cuellos de botella.

—¿Y eso en qué forma cambia sus

costos? —pregunta Lou.

—Lo que ustedes han aprendido es que la capacidad de la planta es igual a la capacidad de sus cuellos de botella —dice Jonah—. Lo que los cuellos de botella produzcan en una hora, equivale a lo que la planta produce en una hora. Así que... una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida en el sistema entero.

—Correcto, entendemos —dice Lou.

—Entonces. ¿Cuánto costaría que esta planta completa estuviera ociosa durante una hora? —pregunta Jonah.

—No podría decirle en realidad, pero sería muy costoso —admite Lou.

—Díganme una cosa —pregunta

Jonah—. ¿Cuánto les cuesta operar la planta por mes?

Lou dice:

—Nuestro gasto total de operación asciende a más o menos \$1.6 millones por mes.

—Tomemos tan sólo la máquina X como ejemplo —nos dice.

—¿Cuántas horas me dicen que está disponible para producción?

—Aproximadamente 585 —dice Ralph.

—El costo real de un cuello de botella es el gasto total del sistema dividido entre el número de horas de producción del cuello de botella —dice Jonah—. ¿A cuánto asciende?

Lou saca una calculadora del bolsillo de su saco y oprime los números.

—Son \$2,735 —dice Lou—. Pero... un momento. ¿Está correcto esto?

—Sí, es correcto —dice Jonah—. Si sus cuellos de botella no están trabajando, no han perdido solamente \$32 ó \$21. El costo verdadero es el costo de una hora del sistema entero. Y eso asciende a dos mil setecientos dólares.

Lou está atónito.

—Esto nos da una perspectiva diferente —dice Stacey.

—Por supuesto —dice Jonah—. Y teniendo eso en mente. ¿Cómo

optimizamos el uso de los cuellos de botella? Hay dos temas principales en los que necesitan concentrarse...

»Primero, asegurándonos de que no se desperdicie el tiempo de los cuellos de botella —dice—. ¿Que cómo se desperdicia el tiempo de un cuello de botella? Una manera, es dejándolo ocioso durante el descanso para comer. Otra es que esté trabajando partes que ya estaban defectuosas, o que van a salir defectuosas debido a los descuidos del trabajador o a un mal control de proceso. Una tercera forma de desperdiciar el tiempo de un cuello de botella es hacerlo procesar partes que no se necesitan.

—¿Se refiere a las partes de repuesto? —pregunta Bob.

—Me refiero a cualquier cosa que no esté dentro de la demanda actual —dice él—. Porque, ¿qué pasa cuando acumulan inventarios ahora, mismos que no se venderán en meses? Están sacrificando el dinero presente por dinero futuro; la pregunta es: ¿Su flujo de efectivo puede aguantar eso? En su caso, definitivamente no.

—Tiene razón —admite Lou.

—Entonces hagan trabajar los cuellos de botella únicamente en lo que contribuya *hoy* al *throughput*... y no dentro de nueve meses —dice Jonah—. Esa es una forma de incrementar la

capacidad de los cuellos de botella. La otra manera en que se incrementa su capacidad es descargando parte del trabajo del cuello de botella y pasándolo a recursos que no sean cuellos de botella.

Yo pregunto:

—¿Pero cómo se hace eso?

—Por eso les hice todas esas preguntas cuando estábamos allá en la planta —dice—. ¿Todas las partes tienen que ser procesadas por los cuellos de botella? Sino, las que no tienen que ser procesadas por ellos se transfieren a recursos que no sean cuellos de botella; y el resultado será ganar capacidad para el cuello de

botella. Una segunda pregunta: ¿Tienen otras máquinas que hagan el mismo proceso? Si tienen máquinas o tienen un maquilador que tenga equipo adecuado, podrán descargar el cuello de botella y, una vez más, ganarán una capacidad que les permitirá incrementar su *throughput*.

A la mañana siguiente, entro a la cocina a desayunar y me siento con un gran platón de avena caliente que hizo mamá... y que he detestado desde que era niño. Me le quedo mirando (y ésta me mira fijamente en reciprocidad). Mami/abuelita me pregunta.

—¿Cómo te fue anoche?

Yo le digo:

—Bueno en realidad tú y los niños

tenían razón en lo que me dijeron durante la cena.

—¿Sí? —pregunta Dave.

—Necesitamos hacer que los Herbies trabajen más de prisa —le digo—. Y anoche Jonah nos hizo ver algunas maneras de hacerlo. Así que aprendimos muchísimo.

—Bien, ¡qué buenas noticias! —dice mi madre.

Ella se sirve una taza de café y se sienta a la mesa. Nadie habla por un momento. Y entonces noto que mamá y los niños se están mirando unos a otros.

—¿Algún problema? —pregunto.

—Su mamá les llamó de nuevo anoche mientras estabas fuera —dice mi

madre.

Julie ha estado llamando a los niños regularmente desde que se fue. Pero por alguna razón, que sólo ella conoce, aún no quiere decirme dónde está. Estoy indeciso en cuanto a contratar a un detective privado para averiguar dónde se esconde.

—Sharon dice que escuchó algo cuando estaba hablando por teléfono —dice mi madre.

Miro a Sharon.

—¿Te acuerdas de esa música que abuelito siempre escucha? —dice Sharon.

Yo le digo:

—¿Tu abuelito Bamett?

—Ajá —me dice ella—. Esa música que da sueño, con los... ¿cómo se llaman?

—Violines —dice Dave.

—Sí, los violines —dice Sharon—. Pues cuando mami no estaba hablando, escuché esa música en el teléfono anoche.

—Yo también los oí —dice Dave.

—¿De veras? —les digo—. Eso es muy interesante. Gracias por fijarse. Creo que voy a llamar a abuelito y abuelita Bamett otra vez hoy.

Me termino mi café y me pongo de pie.

—Alex, ni siquiera tocaste tu avena —dice mamá.

Me inclino y la beso en la mejilla.

—Lo siento, pero se me hace tarde para la escuela.

Me despido de los niños haciendo un ademán con la mano y me apresuro a tomar mi portafolio.

—Bueno, te la voy a guardar para que te la comas mañana —dice mi madre.

20

Al conducir hacia la planta, paso frente al motel donde se quedó Jonah anoche. Sé que se fue hace rato —tenía que tomar un vuelo a las 6:30 de la mañana—. Me ofrecí a recogerlo esta mañana y llevarlo al aeropuerto, pero (afortunadamente para mí) no aceptó y dijo que tomaría un taxi.

Tan pronto como llego a la oficina, le digo a Fran que convoque a una junta con el personal. Mientras tanto, comienzo a escribir una lista de las

acciones que sugirió Jonah anoche. Pero Julie me viene a la memoria y no se va. Cierro la puerta de mi oficina y me siento ante mi escritorio. Busco el teléfono de los padres de Julie y lo marco.

El primer día después de que se fue Julie, sus padres me llamaron para preguntar si sabía algo. No me han llamado desde entonces. Hace un día o dos traté de hablarles para averiguar si *ellos* sabían algo. Llamé en la tarde y hablé con Ada, la madre de Julie. Dijo que no sabía donde estaba. Aun entonces no le creí mucho.

Ahora Ada contesta de nuevo.

—Hola, soy Alex —le digo—.

Permítame hablar con Julie.

Ada está nerviosa.

—Pues, eh, este... no está aquí.

—Sí, sí está.

Escucho suspirar a Ada.

—Ella sí está ahí, ¿verdad? —le digo.

Finalmente Ada dice:

—No quiere hablar contigo.

—¿Cuánto tiempo, Ada? ¿Cuánto tiempo lleva ahí? ¿Me mintieron el domingo en la noche cuando llamé?

—No, no te *mentimos* —dice indignada—. No teníamos idea de donde estaba. Estuvo con su amiga Jane unos cuantos días.

—Seguro, ¿y el otro día que llamé?

—Julie sencillamente me pidió que no dijera dónde estaba —dice Ada— y ni siquiera debía decírtelo ahora. Quiere estar sola un tiempo.

—Ada, necesito hablar con ella —le digo.

—No va a contestar el teléfono —dice Ada.

—¿Cómo sabe si no le ha preguntado?

Ada coloca el auricular sobre una mesa, se escuchan unos pasos que se alejan y regresan un minuto después.

—Dice que ella te llamará cuando esté lista —dice Ada.

—¿Qué quiere decir eso?

—Si no te hubieras olvidado de ella

todos estos años no estarían en esta situación —dice.

—Ada...

—Adiós —dice.

Cuelga el teléfono. Trato de llamarla de nuevo inmediatamente pero no contestan. Después de unos minutos obligo a mi mente a que esté lista para hablar con el personal.

Comienza la junta en mi oficina a las diez.

—Quisiera saber qué piensan sobre lo que escucharon anoche —digo—. Lou, ¿cuál es tu reacción?

Lou dice:

—Bueno... sencillamente no podía creer lo que decía sobre una hora de un

cuello de botella. Fui a casa anoche y lo medité para ver si tenía sentido. Y, de hecho, estábamos equivocados sobre una hora perdida de un cuello de botella con costo de \$2 700.

—¿De verdad? —pregunto.

—Sólo el ochenta por ciento de nuestros productos pasan por los cuellos de botella —dice Lou mientras saca un trozo de papel del bolsillo de su camisa—. Así que el costo más real debe ser el ochenta por ciento de nuestro gasto de operación, y eso es \$2,188 la hora, no \$2,735.

—Ah —le digo—. Supongo que tienes razón.

Luego Lou sonrío.

—No obstante —dice—. Tengo que admitir que fue bastante aclaratorio ver la situación desde esa perspectiva.

—Estoy de acuerdo —digo—. ¿Qué tal el resto de ustedes?

Voy de persona en persona por la oficina preguntando sus reacciones, y todos estamos bastante de acuerdo. Aun así, Bob parece vacilante en cuanto a comprometerse a algunos de los cambios de los que habló Jonah. Y Ralph aún no está seguro de dónde encaja él. Pero Stacey es una fuerte defensora.

Ella resume diciendo.

—Creo que tiene mucho sentido arriesgarse a los cambios.

—Aunque estoy nervioso sobre cualquier cosa que aumente los gastos operativos en este punto —dice Lou—, estoy de acuerdo con Stacey. Como dijo Jonah podríamos enfrentar un riesgo mayor quedándonos en el camino que hemos estado siguiendo.

Bob levanta una de sus manos regordetas preparándose para hacer un comentario.

—Está bien, pero algo de lo que habló Jonah será más sencillo y rápido de hacer que el resto —dice—. Por qué no comenzamos con las cosas más fáciles y vemos qué tipo de efecto tienen mientras realizamos las otras.

Le digo:

—Eso suena razonable. ¿Qué harías primero?

—Creo que quiero dedicarme primero a los puntos de Control de Calidad, para revisar partes que pasan por los cuellos de botella —dice Bob—. Las otras medidas de Control de Calidad tomarán un poco de tiempo, pero podemos hacer que un inspector revise las partes antes del cuello de botella en poco tiempo, si quieres para el final de hoy.

Asiento con la cabeza.

—Bien. ¿Qué hay de nuevas reglas sobre los descansos para comer?

—Podría chillar el sindicato un poco —dice.

Niego con la cabeza.

—Creo que estarán de acuerdo con eso. Resuelvan los detalles y yo hablaré con O'Donnell.

Bob hace una nota en una libreta sobre su regazo. Me levanto y camino alrededor del escritorio para enfatizar lo que voy a decir.

—Una de las cuestiones que Jonah planteó anoche, para mí de verdad dio en el blanco —les digo—. ¿Por qué estamos haciendo que los cuellos de botella trabajen en inventario que no va a aumentar el *throughput*.

Bob mira a Stacey, y ella le devuelve la mirada.

—Esa es una buena pregunta —dice.

Bob dice:

—Tomamos la decisión...

—Conozco la decisión —digo—.

Crear inventario para mantener las eficiencias, pero nuestro problema no son las eficiencias.

Nuestro problema es la acumulación de pedidos atrasados; y es muy visible para nuestros clientes y para la dirección de la división. Positivamente debemos hacer algo para mejorar nuestro cumplimiento de fechas de entrega, y Jonah nos ha dado la idea de que hay que hacer algo.

—Hasta ahora, hemos acelerado los pedidos sobre la base de quién grita más fuerte —digo—. De ahora en adelante

los pedidos retrasados deben tener prioridad sobre los otros. Un pedido que tenga dos semanas de retraso tendrá prioridad sobre un pedido que tenga una semana de retraso, y así sucesivamente.

—Hemos intentado eso de vez en cuando en el pasado —dice Stacey.

—Sí, pero la clave esta vez es asegurarse de que los *cuellos de botella* estén procesando panes para esos pedidos retrasados de acuerdo con la misma prioridad —digo.

—Ese es el mismo modo de abordar el problema, Al —dice Bob—. Ahora, ¿cómo hacemos que suceda?

—Tenemos que averiguar qué inventario en ruta a los cuellos de

botella es necesario para los pedidos retrasados y cuál va a terminar sencillamente en una bodega. Entonces esto es lo que tenemos que hacer —digo—. Ralph, quiero que nos hagas una lista de todos los pedidos retrasados. Clasificalos por prioridades desde los que tienen más días de demora hasta los que tengan menos. ¿Cuándo puedes tenerla lista?

—Bueno, eso en sí no tomará mucho tiempo —dice—. El problema es que tenemos que correr los reportes mensuales.

Niego con la cabeza.

—Nada es más importante para nosotros ahora que hacer más

productivos a los cuellos de botella.

Necesitamos esa lista tan pronto como sea posible, porque cuando la tengan quiero que trabajen con Stacey y su gente de control de inventarios, y descubran qué partes aún tienen que ser procesadas por cualquiera de los cuellos de botella para terminar esos pedidos.

Me vuelvo hacia Stacey.

—Cuando sepas qué partes faltan, reúnete con Bob y programa los cuellos de botella para comenzar a trabajar en las partes, para el pedido más retrasado primero, el siguiente más retrasado, y así sucesivamente.

—¿Qué hay de las partes que no

pasan por ninguno de los cuellos de botella? —pregunta Bob.

—No me voy a ocupar de ellas por el momento —le digo—. Trabajemos sobre el supuesto de que cualquier cosa que no necesite pasar por un cuello de botella ya está esperando al frente de ensamble, o lo estará para cuando lleguen las partes del cuello de botella.

Bob asiente.

—¿Todos entendieron? —pregunto—. Nada tiene prioridad sobre esto. No tenemos tiempo para dar un paso hacia atrás y hacer algún tipo de numerito en el que todos se tomen seis meses para pensar en ello. Sabemos lo que tenemos que hacer. Hagámoslo.

Esa noche, manejo por la Interestatal. Durante el ocaso veo hacia los tejados de casas suburbanas a ambos lados de la autopista. Paso un señalamiento que dice que estoy a tres kilómetros de la salida a Forest Grove. Los padres de Julie viven en Forest Grove. Tomo esa salida.

Ni los Bamett ni Julie saben que voy hacia allá. Le digo a mi madre que no se lo diga a los niños. Simplemente me subí al auto después del trabajo y me dirigí hacia allá. Ya me cansé de estas escondidillas a las que está jugando ella.

Desde una autopista de cuatro carriles, doy vuelta hacia una calle

negra bien pavimentada que corre a través de un barrio tranquilo. Es un lindo barrio. Las casas son incuestionablemente costosas y los pastos sin excepción están immaculados. Las calles están flanqueadas por árboles que apenas están adquiriendo sus nuevas hojas de primavera. Se ven de un verde brillante con el dorado sol en poniente.

Veo la casa a mitad de la calle. Es la casa colonial blanca de ladrillos de dos pisos. Tiene postigos. Los postigos están hechos de aluminio y no tienen bisagras; no son funcionales pero sí tradicionales. Aquí es donde creció Julie.

Estaciono el Buick frente a la casa. Veo hacia la cochera y con seguridad

veo que el Accord de Julie está estacionado al frente.

Antes de llegar a la puerta, ésta se abre. Ada Bamett está parada atrás de la tela metálica. Veo su mano bajar y cerrar el cerrojo al acercarme.

—Hola le digo.

—Te dije que ella no quiere hablar contigo —dice Ada.

—¿Se lo pregunta por favor? —le pido—. Es mi esposa.

—Si quieres hablar con Julie puedes hacerlo por medio de su abogado —dice Ada.

Empieza a cerrar la puerta.

Le digo:

—Ada, no voy a irme hasta no

hablar con su hija.

—Si no te vas llamaré a la policía para que te saquen de nuestra propiedad —dice Ada Bamett.

—Entonces esperaré en mi auto —digo—. La calle no es suya.

Se cierra la puerta. Atravieso el pasto hacia la banqueta y entro al Buick. Me siento ahí y observo la casa. De vez en cuando noto que las cortinas se mueven tras las ventanas de la casa de los Bamett. Después de unos cuarenta y cinco minutos, el sol se ha puesto y me pregunto seriamente cuánto tiempo puedo quedarme aquí sentado cuando la puerta se abre de nuevo.

Sale Julie. Trae puestos pantalones

de mezclilla, tenis y un sweater. Los pantalones de mezclilla y los tenis hacen que se vea joven. Me recuerda a una adolescente encontrándose con un novio del que desaprueban sus padres. Cruza el pasto y salgo del auto. Cuando está a unos tres metros se detiene, como si le preocupara acercarse demasiado, donde yo pudiera agarrarla, meterla al auto y conducir como el viento hacia mi tienda en el desierto o algo así. Nos miramos. Deslizo mis manos en los bolsillos.

Para comenzar digo.

—Y... ¿cómo has estado?

—Si quieres que te diga la verdad —dice—. He estado muy mal, ¿cómo has estado tú?

—Preocupado por ti.

Desvía la mirada. Yo golpeo el capacete del Buick.

—Demos un paseo en el auto —le digo.

—No, no puedo —dice.

—Entonces, ¿qué tal si vamos a caminar? —pregunto.

—Alex, sólo dime qué quieres, ¿está bien? —dice.

—¡Quiero saber por qué estás haciendo esto!

—Porque no sé si quiero seguir casada contigo —dice—. ¿No es obvio?

—Está bien. ¿Podemos hablar de eso?

No dice nada.

—Vamos —digo—. Caminemos, sólo una vuelta a la manzana. A menos que quieras darles de qué hablar a los vecinos.

Julie da un vistazo a las casas y se da cuenta de que somos un espectáculo. Incómoda, camina hacia mí. Le ofrezco mi mano. No la toma, pero damos la vuelta y comenzamos a caminar por la acera. Saludo con la mano hacia la casa de los Bamett y noto una cortina que se agita. Julie y yo caminamos unos 30 metros más o menos en el crepúsculo sin decir nada. Al fin rompo el silencio.

—Mira, siento lo que sucedió ese fin de semana —le digo—. Pero, ¿qué podía hacer? Dave esperaba que yo...

—No fue porque fuiste a la excursión con Dave —dice ella—. Eso sólo fue la gota que derramó el vaso. De pronto ya no pude soportarlo más. Tenía que irme.

—Julie, ¿por qué cuando menos no me hiciste saber dónde estabas?

—Mira —dice—. Me alejé de ti para estar sola.

Vacilante, pregunto.

—Entonces... ¿quieres el divorcio?

—Aún no lo sé —contesta.

—Bueno, ¿cuándo lo sabrás?

—Al, estos han sido tiempos muy confusos para mí —dice ella—. No sé qué hacer. No puedo decidir nada. Mi madre me dice una cosa. Mi padre me

dice otra. Mis amigos me dicen algo más. Todos saben qué debo hacer excepto yo.

—Te fuiste para estar sola y tomar una decisión que va a afectarnos a nosotros al igual que a nuestros hijos, y estás escuchando a todos excepto a las otras tres personas cuyas vidas se arruinarán si no vuelves —le digo.

—Esto es algo que debo resolver por mí misma, lejos de las presiones de ustedes tres.

—Lo único que sugiero es que hablemos de lo que te está molestando.

Suspira con desesperación y dice:

—¡Al, ya lo hemos hablado un millón de veces!

—Está bien, mira, sólo dime esto: ¿Estás teniendo un romance con alguien?

Julie se detiene. Hemos llegado a la esquina.

Dice fríamente.

—Creo que ya fui demasiado lejos contigo.

Me quedo parado un momento mientras ella da la vuelta y camina de regreso hacia la casa de sus padres. La alcanzo.

Le digo:

—¿Bueno? ¿Sí o no?

—¡Por supuesto que no! —grita ella—. ¿Crees que estaría quedándome con mis *padres* si estuviera teniendo un romance?

Un hombre que pasea a su perro
voltea y nos observa. Julie y yo lo
pasamos en silencio.

Le susurro a Julie:

—Sólo tenía que saberlo... eso es
todo.

—Si crees que dejaría a mis hijos
sólo para tener una aventura con algún
extraño, no sabes quién soy yo —dice
ella.

Me siento como si me hubiera
abofeteado.

—Julie, lo siento —le digo—. Ese
tipo de cosas suceden a veces, y sólo
necesitaba asegurarme de qué sucede.

Aminora su paso. Pongo la mano
sobre su hombro y ella la quita.

—Al, he sido infeliz mucho tiempo —dice ella—. Y te voy a decir algo: me siento culpable por ello. Me siento como si no tuviera derecho de ser infeliz. Sólo sé que lo soy.

Con irritación, veo que estamos de nuevo frente a la casa de sus padres. La caminata fue muy corta. Ada está parada a plena vista en la ventana. Julie y yo nos detenemos. Me recargo en la parte trasera del Buick.

—Por qué no empacas tus cosas y vienes a casa conmigo —sugiero, pero ella niega con la cabeza aun antes de que yo termine la oración.

—No, no estoy lista para hacer eso —dice ella.

—Está bien, mira —le digo—. Esta es la opción: Te quedas lejos y nos divorciamos, o volvemos juntos y luchamos por hacer que funcione el matrimonio. Mientras más tiempo estés lejos, más nos alejaremos uno del otro y nos acercaremos al divorcio. Y si nos divorciamos tú sabes qué va a suceder. Lo hemos visto una y otra vez con nuestros amigos. ¿De verdad quieres eso? Vamos, ven a casa. Te prometo que podemos hacer que mejore.

Ella niega con la cabeza.

—No puedo, Al. Ya escuché demasiadas promesas antes.

Le digo:

—¿Entonces quieres el divorcio?

Julie dice:

—¡Ya te dije que no lo sé!

—Está bien —digo finalmente—.

No puedo convencerte. Quizás sea decisión tuya. Todo lo que puedo decir es que quiero que vuelvas. Estoy seguro de que eso quieren los niños también. Llámame cuando sepas qué quieres tú.

—Es eso exactamente lo que tenía planeado, Al.

Entro al Buick y arranco el motor. Al bajar la ventana la miro parada sobre la acera junto al auto.

—Sabes, en verdad te amo —le digo.

Esto finalmente la derrite. Se acerca al auto y se agacha. A través de la

ventana tomo su mano por un momento. Ella me besa. Luego, sin una palabra se para y se aleja; a mitad del pasto comienza a correr. La veo hasta que desaparece por la puerta. Luego meneo la cabeza, arranco el auto y me alejo.

21

Llego a casa a las diez de la noche. Deprimido, pero estoy en casa. Revuelvo el refrigerador tratando de encontrar algo para comer, pero tengo que conformarme con espagueti frío y sobras de chícharos. Pasándomelo con algo de vodka, ceno con desaliento.

Me pregunto qué voy a hacer si Julie no regresa. Si no tengo una esposa, ¿comienzo a salir con mujeres de nuevo? ¿Dónde las conocería? Tengo una visión repentina de mí, parado en el bar del

Holiday Inn de Bearington, tratando de ser sexy mientras le pregunto a mujeres desconocidas, «¿Cuál es tu signo?».

¿Es ése mi destino? Dios mío. Y de cualquier modo, ¿todavía funcionan las preguntas como esa? ¿Funcionaron alguna vez?

Debo conocer a *alguien* con quién salir.

Por un momento, me quedo sentado pensando en todas las mujeres disponibles que conozco. ¿Quién saldría conmigo? ¿Con quién me gustaría salir? No tardo mucho en agotar la lista. Luego una mujer me viene a la mente. Levantándome de la silla voy hacia el teléfono y me paso unos cinco minutos

viéndolo.

¿Debo?

Nerviosamente marco el número. Cuelgo antes de que suene. Observo el teléfono más tiempo. Ah, ¡qué diablos! Todo lo que puede hacer es decir que no ¿verdad? Marco el número de nuevo. Suena unas diez veces antes de que alguien conteste.

—Bueno —es su padre.

—Podría hablar con Julie, por favor.

Pausa.

—Un minuto.

Pasan los minutos.

—¿Bueno? —dice Julie.

—Hola, soy yo.

—¿Al?

Le digo:

—Sí, escucha, sé que es tarde, pero sólo quiero pedirte algo.

—Si tiene que ver con divorciarnos o volver a casa...

—No, no, no —le digo—. Sólo me preguntaba si mientras tomas una decisión, habría algún problema en que nos viéramos de vez en cuando.

Ella dice:

—Bueno... Creo que no.

—Bien, ¿qué vas a hacer el sábado en la noche? —le pregunto.

Hay un momento de silencio mientras se forma una sonrisa en su rostro.

Divertida, pregunta:

—¿Me estás pidiendo una cita?

—Sí, así es.

Pausa larga.

Le digo:

—Entonces, ¿te gustaría salir conmigo?

—Sí, me gustaría mucho —dice finalmente.

—Magnífico. ¿Te veo a las 7:30?

—Estaré lista.

La mañana siguiente en la sala de conferencias tenemos a los dos supervisores de los cuellos de botella con nosotros. Con «nosotros» quiero decir Stacey, Bob, Ralph y yo. Ted Spencer es el supervisor responsable de los hornos de tratamiento térmico. Es un

hombre mayor con cabello que parece lana de acero y un cuerpo como una lima de acero. Lo tenemos a él y a Mario DeMonte, supervisor del centro de mecanizado con la NCX-10. Mario es de la misma edad que Ted, pero más gordo.

Stacey y Ralph tienen los ojos rojos. Antes de sentarnos me hablaron del trabajo que se requirió para la junta de esta mañana.

Obtener la lista de pedidos retrasados fue fácil. La computadora los enlistó y ordenó de acuerdo a su retraso. No fue nada, ni siquiera tomó una hora. Pero entonces tuvieron que revisar las listas de material para cada uno de los

pedidos y descubrir qué partes se hacen en los cuellos de botella, y tuvieron que establecer si había inventario para hacer esas partes. Eso se tomó la mayoría de la noche.

Stacey me dijo esta mañana que ésta fue la primera vez que realmente apreció la existencia de la computadora.

Todos tenemos nuestras propias fotocopias de una lista escrita a mano que Ralph tenía preparada. En la lista impresa hay un gran total de sesenta y siete partidas, nuestra acumulación total de pedidos retrasados. Han sido ordenados desde los que tienen más días vencidos a los que tienen menos. El peor, al principio de la lista, es un

pedido que tiene cincuenta y ocho días de retraso de la fecha de entrega prometida por Mercadotecnia. Los mejores tienen un día de retraso; hay tres de estos pedidos.

—Hicimos algunas revisiones —dice Ralph—. Y alrededor del noventa por ciento de los retrasados actuales tienen partes que se atrasan por una o dos de las operaciones de cuello de botella. De éstas, alrededor del ochenta y cinco por ciento se retrasan en ensamble porque esperamos que esas partes lleguen antes de que podamos prepararlas y embarcarlas.

—Entonces es obvio que esas partes tienen la primera prioridad —le explico

a los dos supervisores.

Entonces Ralph dice:

—Nos adelantamos e hicimos una lista para el tratamiento térmico y la NCX-10 en cuanto a qué partes tiene que procesar cada una y en qué orden; de nuevo, la misma secuencia del pedido más retrasado hasta el menos retrasado. En alrededor de una semana podemos generar la lista por computadora y dejar de trasnocharnos.

—Fantástico, Ralph. Creo que tú y Stacey han hecho un supertrabajo —le digo. Luego me vuelvo hacia Ted y Mario—. Ahora, todo lo que ustedes tienen que hacer caballeros es hacer que sus supervisores comiencen con la parte

de arriba de la lista y continúen hacia abajo.

—Eso suena bastante fácil —dice Ted—. Creo que podemos hacer eso.

—¿Sabes?, quizá tengamos que buscar algunos de éstos —dice Mario.

—Así que tendrás que hacer algo de investigación en el inventario —dice Stacey—. ¿Cuál es el problema?

Mario frunce el ceño y dice:

—Ninguno. Ustedes sólo quieren que hagamos lo que hay en esta lista, ¿correcto?

—Sí, así de sencillo —digo—. No quiero ver a ninguno de los dos trabajando en algo que no esté en esa lista. Si los expeditores les dan algún

problema, díganles que vengan a verme. Y asegúrense de apegarse a la secuencia que les hemos dado.

Ted y Mario asienten con la cabeza.

Me vuelvo hacia Stacey y digo:

—Entiendes lo importante que es que los expeditadores no interfieran con esta lista de prioridades, ¿verdad?

Stacey dice:

—Está bien, pero tienes que prometerme que no la cambiarás por presiones de Mercadotecnia.

—Te doy mi palabra de honor —le digo. Luego les digo a Ted y Mario—. Con toda seriedad, espero que ustedes dos sepan que el tratamiento térmico y la NCX-10 son los procesos más

importantes de toda la planta. La forma en que ustedes manejen esas dos cosas, bien podría decidir si esta planta tiene futuro.

—Le pondremos todo nuestro empeño —dice Ted.

—Te puedo asegurar que lo harán —dice Bob Donovan.

Justo después de esa junta, voy caminando por el pasillo hacia Relaciones Laborales a una junta con Mike O'Donnell, el presidente del sindicato local. Cuando entro mi gerente de personal, Scott Dolin, está sujetando los brazos de su silla con los nudillos blancos por la presión, mientras O'Donnell habla elevando la voz al

máximo.

—¿Qué problema hay aquí? —pregunto.

—Sabes muy bien cuál es el problema: tus nuevas reglas para la comida en tratamiento térmico y maquinado de control numérico —dice O'Donnell—. Violan el contrato. Puedes ver la Sección Siete, Párrafo Cuatro...

Le digo:

—Está bien, un momento, Mike. Es hora de que informemos al sindicato sobre la situación de la planta.

Durante el resto de la mañana le describo la situación en que está la planta. Luego le digo algo de lo que hemos descubierto y explico por qué son

necesarios los cambios.

Para terminar, digo:

—Entiendes que probablemente sólo afecte a unas veinte personas cuando mucho, ¿verdad?

Niega con la cabeza.

—Mira, te agradezco que trates de explicar todo esto —dice él—. Pero tenemos un contrato. Y si nos hacemos de la vista gorda en algo, ¿quién asegura que no comenzarán a cambiar otras cosas que no les gusten?

Le digo:

—Mike, en honor a la verdad, no puedo decirte que en adelante no necesitaremos hacer otros cambios. Pero a fin de cuentas, estamos hablando de

empleos. No estoy pidiendo recortes salariales ni concesiones sobre prestaciones. Pero sí estoy pidiendo flexibilidad. Tenemos que tener el margen necesario para hacer los cambios que permitirán que la planta gane dinero. O, muy sencillamente, puede que no haya planta en unos cuantos meses.

—A mí me suena como tácticas de miedo —dice finalmente.

—Mike, todo lo que puedo decir es que si quieres esperar un par de meses para ver si sólo estoy tratando de asustar a todos será demasiado tarde.

O'Donnell se queda en silencio por un momento. Finalmente, dice:

—Tendré que pensarlo, discutirlo y todo eso. Nos comunicaremos contigo.

Para principios de la tarde no puedo soportarlo más. Estoy ansioso por averiguar cómo está funcionando el nuevo sistema de prioridades. Trato de llamar a Bob Donovan, pero está en la planta. Así que decido ir a dar un vistazo por mi cuenta.

El primer lugar que reviso es la NCX-10. Pero cuando llego a la máquina, no hay nadie a quién preguntarle. Siendo una máquina automática, funciona gran parte del tiempo sin que nadie la atienda. El problema es que cuando me acerco, la maldita cosa sólo está ahí parada. No

está funcionando y nadie la está preparando. Me enoja.

Voy a buscar a Mario.

—¿Por qué diablos no está funcionando esa máquina? —le pregunto.

Le pregunta al supervisor. Finalmente camina de nuevo hacia mí.

—No tenemos los materiales —dice.

—¿Qué quieres decir con que no tienen los materiales? —grito—. ¿Qué son esos montones de acero que tienen por todas partes?

—Pero nos dijo que trabajáramos de acuerdo con la lista —dice Mario—. Cuando llegaron a la tercera parte de la lista, buscaron por todos lados y no

pudieron encontrar los materiales para ello en la cola. Así que la paramos hasta que aparezcan.

Estoy listo para estrangularlo.

—Eso es lo que quería que hiciéramos, ¿verdad? —dice Mario.

—Quería que hiciéramos solamente lo que estaba en la lista y en el mismo orden de la lista, ¿no? ¿No es eso lo que usted dijo?

Mario se ve indefenso.

—Bueno, ¿dónde demonios están los materiales que necesitan? —le pregunto.

—No tengo idea —dice—. Podrían estar en cualquiera de media docena de lugares. Pero creo que Bob Donovan quizá ya tiene a alguien buscándolos.

—Está bien, mira —le digo—. Haz que la gente de preparaciones tenga esta máquina lista para cualquiera que sea la *siguiente* parte de esa lista para la que sí tengan los materiales. Y mantengan este montón de chatarra funcionando.

—Sí, señor —dice Mario.

Echando humo del coraje, regreso hacia la oficina para que manden llamar a Donovan, para que yo pueda averiguar qué salió mal. A mitad del camino, paso unos tornos y ahí está, hablando con Otto el supervisor. No sé qué tan cortés sea el tono. Otto parece espantado por la presencia de Bob. Me detengo y espero ahí a que Bob termine y note mi presencia, lo que sucede

inmediatamente. Otto se va caminando y les habla a sus mecánicos. Bob se me acerca.

Le digo:

—Sabes algo de lo que sucede...

—Sí, ya sé —dice—. Por eso estoy aquí.

—¿Cuál es el problema?

—Nada, ningún problema —dice—.

Sólo procedimientos operativos normales.

Resulta, según me explica Bob, que las partes que esperaban para la NCX-10 han estado ahí paradas desde hace una semana. Otto ha estado trabajando otros lotes de partes. Él no sabía de la importancia de las partes

destinadas a la NCX-10. Para él eran como cualquier otro lote, y bastante sin importancia a juzgar por su tamaño. Cuando Bob llegó allá, estaban a mitad de una corrida grande y larga. Otto no quiso detenerla..., es decir, hasta que Donovan se lo explicó.

—Demonios, Al, es igual que antes —dice Bob—. Se prepara y se comienza a correr una cosa, y luego tienen que interrumpir a la mitad para que podamos terminar otra cosa. ¡Es la misma maldita cosa!

—Un momento —le digo—. Pensemos un segundo en esto.

Bob niega con la cabeza.

—¿Qué es lo que tenemos que

pensar?

—Sólo tratemos de razonar esto —le digo—. ¿Cuál fue el problema?

—Las partes no llegaron a la NCX-10, por lo que los operadores no pudieron correr el lote que se suponía que debían estar corriendo —dice Bob con cierta tonadita.

—Y la causa fue que las partes de cuello de botella fueron demoradas por esta máquina, que no es cuello de botella, que estaba trabajando partes que no son para el cuello de botella —le digo—. Ahora tenemos que preguntarnos qué sucedió.

—El tipo que estaba a cargo aquí sólo estaba tratando de mantenerse

ocupado, eso es todo —dice Bob.

—Correcto. Porque si no lo hiciera alguien como tú se me echaría encima a mí —dice Bob.

—Está bien, de acuerdo. Pero aunque este tipo estaba ocupado, él no nos estaba ayudando a avanzar hacia la meta —le digo.

—Bueno...

—¡Así es, Bob! Mira —le digo. Señalo las partes destinadas a la NCX-10—. Necesitamos esas partes ahora, no mañana. Las partes que no son para cuello de botella quizá no las necesitemos en semanas, meses, o quizá nunca. Así que, al seguir trabajando las partes que no son cuello de botella, este

tipo en realidad estaba interfiriendo con nuestra capacidad para sacar un pedido y ganar dinero.

—Pero él no lo sabía —dice Bob.

—Exactamente. Él no podía distinguir entre un lote de partes importantes y uno sin importancia —le digo—. ¿Por qué no?

—Nadie se lo dijo.

—Hasta que viniste tú —le digo—. Pero no puedes estar en todas partes y esto mismo va a suceder de nuevo. ¿Entonces cómo le comunicamos a todos en la planta qué partes son importantes?

—Creo que necesitamos algún tipo de sistema —dice Bob.

—Bien. Trabajemos en uno

inmediatamente de modo que no tengamos que seguir aguantando todo esto —le digo—. Y antes de que hagamos otra cosa, asegurémonos de que la gente de los dos cuellos de botella lo sepan para que sigan trabajando en la orden con el número de más alta prioridad de la lista.

Bob tiene una plática final con Otto para asegurarse de que sepa qué hacer con las partes. Luego nosotros dos nos dirigimos a los cuellos de botella.

Finalmente estábamos caminando de regreso a la oficina. Viendo la cara de Bob, puedo notar que aún está molesto por lo que sucedió.

—¿Qué pasa? No parece

convencido de todo esto —le digo.

—Al, ¿qué sucederá si repetidamente hacemos que la gente interrumpa corridas de proceso para correr partes para los cuellos de botella? —pregunta.

—Debemos poder evitar el tiempo ocioso en los cuellos de botella —le digo.

—Pero, ¿qué va a pasar con nuestros costos en el otro 98 por ciento de los centros de trabajo que tenemos aquí? —pregunta.

—Por el momento, no te preocupes por eso. Sólo mantengamos trabajando los cuellos de botella —le digo—. Mira, estoy convencido de que hiciste lo

correcto antes. ¿Tú no?

—Quizá hice lo correcto —dice él—, pero tuve que romper todas las reglas para hacerlo.

—Entonces las reglas tenían que romperse —le digo—. Y tal vez para empezar no eran buenas reglas. Tú sabes que siempre hemos tenido que interrumpir las corridas de proceso para expeditar y poder embarcar los pedidos. La diferencia entre entonces y ahora, es que ahora sabemos hacerlo con anticipación, antes de que llegue la presión externa. Tenemos que tener fe en lo que sabemos.

Bob asiente de acuerdo. Pero sé que sólo lo creerá con las pruebas. Quizás

yo sea igual, si soy sincero al respecto.

Pasan algunos días mientras creamos un sistema para arreglar el problema. Pero a las ocho de la mañana del viernes, al principio del primer turno, estoy en la cafetería viendo empleados dando vueltas por ahí. Conmigo está Bob Donovan.

Después de nuestro mal entendido anterior, decidí que mientras más gente sepa sobre los cuellos de botella y lo importantes que son, estaremos mejor. Estamos teniendo juntas de quince minutos con todos los que trabajan en la planta, tanto supervisores como personal obrero. Esta tarde haremos lo mismo con la gente que trabaja en el segundo

turno, y yo vendré tarde esta noche para hablar también con el tercer turno. Cuando están todos esa mañana, me levanto frente a ellos y les hablo.

—Todos ustedes saben que esta planta ha estado en picada desde hace algún tiempo. Lo que no saben es que estamos en posición de comenzar a cambiar eso —les digo—. Están aquí en esta junta porque estamos introduciendo hoy un nuevo sistema... un sistema que creemos que hará más productiva a la planta de lo que ha sido en el pasado. En los siguientes minutos, voy a explicar brevemente algo de lo que nos hizo crear este nuevo sistema, y luego Bob Donovan va a decirles cómo funciona.

Tratar de realizar las juntas en quince minutos no nos da el tiempo para decirles mucho. Pero usando la analogía de un reloj de arena, explico brevemente los cuellos de botella y por qué tenemos que darle prioridad a las partes en las rutas de tratamiento térmico y la NCX-10. Para las cosas que no puedo tomarme el tiempo de decirles, habrá una hoja informativa, que reemplazará el viejo periódico para los empleados de la planta, y que reportará avances y progresos en la planta.

Le doy el micrófono a Donovan y él les dice cómo vamos a darle prioridad, a todos los materiales en la planta, de modo que todos sepan en qué trabajar.

—Al final del día de hoy, todo el trabajo en proceso que está en el piso será marcado con una etiqueta con un número —dice y levanta algunas maestras—. La etiqueta será roja o verde. Una etiqueta roja significa que el trabajo es de máxima prioridad. Las etiquetas rojas van en cualquier material que necesite procesarse por un cuello de botella. Cuando un lote de partes con etiqueta de ese color llegue a su estación de trabajo, deben trabajar en él inmediatamente.

Bob explica lo que queremos decir con «inmediatamente». Si el empleado está haciendo un trabajo distinto, está bien que termine lo que hace, mientras

no le lleve más de media hora. Las partes con etiqueta roja deben atenderse antes de que pase una hora.

—Si están en medio de una preparación, interrumpan la preparación inmediatamente y alístense para las partes rojas. Cuando hayan terminado las partes del cuello de botella, pueden volver a lo que hacían antes.

»“El segundo color es el verde”. Cuando haya opción entre trabajar en partes con etiqueta roja y partes con etiqueta verde, trabajen primero en las partes con etiqueta roja. Hasta ahora, la mayoría del trabajo en proceso estará marcada de verde. Aun así, trabajen en los pedidos verdes solamente si no

tienen rojos en la cola.

»“Eso explica la prioridad de los colores. ¿Pero qué sucede cuando tienen dos lotes del mismo color? Cada etiqueta tendrá un número escrito en ella. Siempre deben trabajar en los materiales que tengan el número más bajo”.

Donovan explica algunos de los detalles y responde un par de preguntas, después de lo cual concluyo la junta.

Les digo:

—Esta junta fue mi idea. Decidí alejarles de su trabajo principalmente porque quería que todos escucharan el mismo mensaje al mismo tiempo, de modo que, espero, entiendan mejor lo

que sucede. Pero otra razón es que sé que ha pasado mucho tiempo desde que la mayoría de ustedes escuchó alguna buena noticia sobre la planta. Lo que acaban de escuchar es un principio. Aun así, el futuro de esta planta y la seguridad de sus empleos sólo estarán asegurados cuando comencemos a ganar dinero de nuevo. Lo más importante que pueden hacer ustedes es trabajar con nosotros... y, juntos, estaremos todos trabajando para mantener funcionando esta planta.

Avanzada la tarde suena mi teléfono.

—Hola, soy O'Donnell. Sigamos adelante con la nueva política sobre la comida y los descansos para café. No

nos opondremos.

Le doy estas noticias a Donovan. Y con esas pequeñas victorias termina la semana.

A las 7:29 de la noche del sábado, estaciono el Buick lavado, encerado, pulido y aspirado frente a la casa de los Bamett. Tomo el ramo de flores del asiento y salgo hacia el pasto usando mis nuevas ropas para cortejar. A las 7:30, toco el timbre.

Julie abre la puerta.

—Vaya, te ves muy bien —dice.

—Igual que tú —le digo.

Y así es.

Paso unos cuantos minutos ceremoniosos hablando con sus padres.

El Sr. Bamett pregunta cómo va todo en la planta. Le digo que parece que estamos en vías de recuperación, y menciono el nuevo sistema de prioridades y lo que hará por la NCX-10 y el tratamiento térmico. Sus padres me miran en blanco.

Bromeando, le digo a la madre de Julie:

—La traeré de regreso a las diez.

—Bien —dice la Sra. Bamett—.

Estaremos esperando.

22

—Ahí lo tienes —dice Ralph.

—No está mal —dice Stacey.

—¿No está mal? Es mucho mejor que eso —dice Bob.

—Debemos estar haciendo algo bien —dice Stacey.

—Sí, pero no es suficiente —
murmuro.

Ha pasado una semana. Estamos agrupados alrededor de una terminal de computadora en la sala de conferencias. Ralph ha extraído de la computadora una

lista de pedidos los retrasados que embarcamos la semana pasada.

—¿No es suficiente? Cuando menos es un avance —dice Stacey—. Enviamos doce pedidos la semana pasada. Para esta planta, no está mal. Y eran nuestros doce pedidos más retrasados.

—Por cierto, ahora nuestra peor orden sólo tiene cuarenta y cuatro días de retraso —dice Ralph—. Como podrán recordar, la peor era de cincuenta y ocho días.

—¡Muy bien! —dice Donovan.

Camino hacia la mesa y me siento.

Su entusiasmo está, en cierto modo, justificado. El nuevo sistema de

etiquetar todos los lotes de acuerdo con su prioridad y ruta ha estado funcionando bastante bien. Los cuellos de botella están recibiendo sus partes puntualmente. De hecho, los montones de inventario frente a ellos han crecido. Después del procesado en el cuello de botella, las partes con etiqueta roja han estado llegando más rápido a ensamble final. Es como si hubiéramos creado un «carril rápido» a través de la planta, para las partes de cuello de botella.

Después de colocar a Control de Calidad frente a los cuellos de botella, descubrimos que alrededor del cinco por ciento de las partes destinadas a la NCX-10 y alrededor del siete por ciento

que iban a tratamiento térmico no cumplían con los requerimientos de calidad. Si esos porcentajes resultan ciertos en el futuro, efectivamente habremos ganado ese tiempo para *throughput* adicional.

La nueva política de hacer que la gente cubra los cuellos de botella en los descansos para comer también entró en vigor. No estamos seguros de cuánto hemos ganado con eso, porque no sabíamos cuánto estábamos perdiendo antes. Cuando menos ahora estamos haciendo lo correcto. Pero he escuchado reportes de que, de tiempo en tiempo, la NCX-10 está parada y sucede cuando nadie está descansando. Se supone que

Donovan está buscando las causas.

La combinación de eso nos ha permitido embarcar nuestros pedidos más críticos y embarcar unos cuantos más de lo normal. Pero sé que no vamos suficientemente rápido. Hace algunas semanas estábamos cojeando, ahora estamos caminando, pero deberíamos estar trotando.

Viendo hacia la terminal de datos, veo las miradas puestas en mí.

—Escuchen... sé que hemos dado un paso en la dirección correcta —explico—. Pero tenemos que acelerar el avance. Es bueno que hayamos hecho doce embarques la semana pasada. Pero todavía tenemos pedidos de clientes

retrasándose. No tantos, de acuerdo, pero aún tenemos que hacerlo mejor. Realmente no deberíamos tener *ningún* pedido retrasado.

Todos se alejan de la terminal y se reúnen conmigo alrededor de la mesa. Bob Donovan comienza a decirme que están planeando agregar algunos refinamientos a lo que ya hemos hecho.

Digo:

—Bob, están bien, pero son cosas menores. ¿Cómo vamos progresando en las otras sugerencias que hizo Jonah?

Bob desvía la mirada.

—Bueno... las estamos estudiando —dice.

Le digo:

—Quiero recomendaciones para descargar los cuellos de botella para la junta de personal del miércoles.

Bob asiente, pero no dice nada.

—¿Las tendrás para nosotros? —pregunto.

—Sin importar lo que sea necesario —dice.

Esa tarde en mi oficina, tengo una junta con Elroy Langston, nuestro gerente de Control de Calidad, y Bárbara Penn, que maneja las comunicaciones con los empleados. Bárbara escribe los boletines informativos, que ahora se usan para explicar los antecedentes y razones de los cambios que se están llevando a

cabo en la planta. La semana pasada distribuimos el primer ejemplar. La reúno con Langston para que trabajen en un nuevo proyecto.

Después de que las partes salen de los cuellos de botella, a menudo tienden a verse casi idénticas a las partes que entran a los ruellos de botella. Sólo un examen cercano por ojos capacitados detectaría la diferencia en algunos casos. El problema es cómo facilitar a los empleados su diferenciación... y hacer posible que el empleado trate las partes que salen de los cuellos de botella de modo que más de ellas lleguen a montaje y sean embarcadas como productos de calidad. Langston y

Penn están en mi oficina para hablar sobre lo que se les ha ocurrido.

—Ya tenemos las etiquetas rojas — dice Penn—. Así que eso nos dice que la parte está en una ruta de cuello de botella. Lo que necesitamos es un modo sencillo de mostrarle a la gente las partes que necesitan tratar con atención especial, las que necesitan tratar como si fueran de oro.

—Esa es una buena comparación — le digo.

Ella dice:

—Entonces qué pasa si sencillamente marcamos las etiquetas con trozos de cinta amarilla después de que las partes sean terminadas en los

cuellos de botella. La cinta le diría a la gente a la vista que esas son partes a las que hay que tratar como si fueran de oro. Junto con esto haré una promoción interna para pasar la voz sobre qué significa la cinta. Como medio podríamos usar algún tipo de cartel para el tablero de anuncios, un anuncio que el supervisor leyera al personal obrero, quizá una pancarta que colgara en la planta, ese tipo de cosas.

—Siempre y cuando la cinta pueda ponerse sin retrasar los cuellos de botella, eso suena bien —digo.

—Estoy seguro de que podemos encontrar el modo de hacerlo de modo que no interfiera —dice Langston.

—Bueno —digo—. Otra

preocupación que tengo es que no quiero que esto sea solamente mucha promoción.

—Eso se entiende perfectamente —dice Langston con una sonrisa—. Justo ahora, estamos identificando sistemáticamente las causas de los problemas de calidad en los cuellos de botella y procesado subsecuente. Cuando sepamos hacia dónde apuntar, tendremos procedimientos específicos creados para partes y procesos en ruta de cuello de botella. Y cuando estén establecidos, crearemos sesiones de capacitación para que la gente pueda aprender esos procedimientos. Pero

obviamente eso tomará algo de tiempo. Para el corto plazo, estamos especificando que los procedimientos existentes sean revisados dos veces para estar seguros en las rutas de cuello de botella.

Hablamos de eso unos minutos, pero básicamente todo ello me parece seguro. Les digo que procedan a toda velocidad y que me mantengan informado de lo que sucede.

—Buen trabajo —le digo a ambos cuando se levantan para irse—. Por cierto, Roy, creí que Bob Donovan vendría a esta junta.

—Es difícil localizar a ese hombre —dice Langston—. Pero le informaré de

qué hablamos.

Justo entonces suena el teléfono. Lo contesto con una mano y con la otra despido a Langston y a Penn cuando salen por la puerta.

—Hola, soy Donovan.

—Es demasiado tarde para avisar que estás enfermo —le digo—. ¿No sabes que acabas de faltar a una junta?

Eso no lo desconcierta.

—Al, ¡lo que tengo para mostrarte!
—dice Bob—. ¿Tienes tiempo para dar un corto paseo?

—Sí, creo que sí. ¿Dé qué se trata?

—Bueno... te lo diré cuando llegues
—dice Bob—. Nos vemos en el andén de recepción.

Camino hacia el andén, donde veo a Bob; está ahí parado haciéndome señas con la mano como si pudiera no verlo. Lo que sería imposible. Hay un camión de caja plana estacionado frente al andén, y en medio de la caja hay un objeto grande en una rampa de descarga. El objeto está cubierto con una lona gris y cuerdas que lo atan. Un par de tipos están trabajando con una grúa para sacar la cosa del camión. Están levantándola en el aire cuando me acerco a Bob. Se coloca las manos en la boca en forma de bocina.

—Con cuidado ahí —grita Bob, mientras observa la gran cosa gris balancearse de un lado a otro.

Lentamente, la grúa maniobra la carga del camión y la baja sin peligro al piso de concreto. Los trabajadores quitan las cadenas de la grúa. Bob se acerca y hace que desamarren las cuerdas que sostienen la lona.

—Lo descubriremos en un minuto —me asegura Bob.

Espero pacientemente, pero Bob no puede abstenerse de ayudar. Cuando están desatadas todas las cuerdas, Donovan sostiene la lona y, con un aire de satisfacción, descubre lo que oculta.

—¡Ta-tá! —dice mientras se hace hacia atrás y señala hacia lo que tiene que ser uno de los equipos más antiguos que he visto.

—¿Qué diablos es eso? —pregunto.

—Es una Zmegma —dice.

Toma un trapo y le limpia algo de mugre.

—Ya no las hacen como ésta —dice.

—Me da mucho gusto escuchar eso —digo.

—Al —dice—, ¡la Zmegma es justo la máquina que necesitamos! —dice.

—Se ve como si hubiera sido la tecnología más avanzada en 1941. ¿Cómo va a ayudarnos?

—Bueno... admito que no se compara con la NCX-10. Pero si tomas a esta pequeña —dice dándole palmaditas a la Zmegma—, y una de esas Screwmeisters de allá —dice

señalando al otro lado—. Y esa otra máquina de la esquina, juntas pueden hacer todo lo que la NCX-10.

Doy un vistazo a las diferentes máquinas. Todas ellas están viejas y ociosas. Me acerco a la Zmegma y la observo.

—Así que ésta debe ser una de las máquinas que le dijiste a Jonah que vendimos para hacerle lugar al «corral para inventarios» —digo.

—Así es —dice.

—Es prácticamente una antigüedad. Todas lo son —digo, refiriéndome a las otras máquinas—. ¿Estás seguro de que pueden darnos una calidad aceptable?

—No es equipo automático, así que

con las equivocaciones humanas podríamos tener algunos errores —dice Bob—. Pero si quieres capacidad, esta es una manera rápida de conseguirla.

Sonrío.

—Se ve cada vez mejor. ¿Dónde encontraste esa cosa?

—En la mañana le llamé a un amigo mío de nuestra planta de South End —dice—. Él me dijo que todavía tenía un par de éstas ahí paradas y que no sería problema para él deshacerse de una. Así que me llevé a uno de los de mantenimiento y fuimos allá para darle un vistazo.

Le pregunto:

—¿Cuánto nos costó?

—La renta del camión para traerla aquí —dice Bob—. El tipo de South End nos dijo que nos la lleváramos. La anotará como chatarra. Con todo el papeleo que tendría que hacer, sería demasiado problema vendérmola.

—¿Todavía funciona?

—Funcionaba antes de que nos fuéramos —dice Bob—. Averigüémoslo.

El hombre de mantenimiento conecta el cable de energía a una toma de corriente en una columna de acero cercana. Por un segundo, nada sucede. Luego escuchamos el lento zumbido acumulándose desde algún lugar en las entrañas de la vieja máquina. Ráfagas de

polvo salen de la antigua caja del ventilador. Bob voltea hacia mí con una tonta sonrisa en su gran rostro.

—Creo que ya la hicimos —dice.

23

La lluvia golpea las ventanas de mi oficina. Afuera, el mundo es gris y borroso. Es la mitad de una mitad de mañana a mediados de la semana. Frente a mí hay algunos llamados «boletines» extendidos por Hilton Smyth que me he encontrado en mi escritorio. No he podido leer más allá del primer párrafo del que está arriba. En lugar de ello, estoy viendo la lluvia y meditando sobre mi situación con mi esposa.

Julie y yo tuvimos nuestra «cita» ese

sábado en la noche, y de hecho nos la pasamos muy bien. No fue nada exótico. Fuimos al cine, comimos algo después y dimos un paseo en auto por el parque de camino a casa. Muy tranquilo. Pero era exactamente lo que necesitábamos. Fue bueno sólo *relajarme* con ella. Admito que al principio sentí como si estuviéramos de nuevo en la preparatoria o algo así. Pero, después de un poco, decidí que no era una sensación tan desagradable. La llevé de vuelta con sus padres a las dos de la mañana, y nos quedamos en la calle hasta que su padre encendió la luz de la entrada.

Desde esa noche, hemos seguido

viéndonos. Un par de veces la semana pasada fui allá para verla. Una vez nos encontramos a mitad del camino en un restaurante. He estado obligándome a ir al trabajo por la mañana, pero sin quejas. Nos hemos divertido juntos.

Por algún acuerdo tácito, ninguno de nosotros habla sobre divorcio o matrimonio. El tema sólo ha surgido una vez, que fue cuando hablamos sobre los niños y estuvimos de acuerdo en que deberían quedarse con Julie y sus padres tan pronto como termine la escuela. Entonces traté de presionar por algunas respuestas, pero comenzó a formarse rápidamente el viejo síndrome de la discusión, y retrocedí para conservar la

paz.

Estamos en un extraño estado de limbo. Casi se siente como antes de que nos casáramos y «sentáramos cabeza». Sólo que ahora ambos nos conocemos bastante. Y esta tormenta se ha ido hacia el sur por un tiempo, aunque seguramente regresará algún día.

Un golpe suave a la puerta interrumpe mis meditaciones. Veo el rostro de Fran asomándose por el borde de la puerta.

—Ted Spencer está afuera —dice—. Él necesita hablarte de algo.

—¿De qué?

Fran entra a la oficina y cierra la puerta tras de ella. Rápidamente se

acerca a mi escritorio y dice susurrando.

—No lo sé, pero escuché rumores de que tuvo una discusión con Ralph Nakamura hace una hora —dice.

—Ah —digo—. Está bien, gracias por la advertencia. Hazlo pasar.

Un momento después entra Ted Spencer. Se ve enojado. Le pregunto qué pasa en tratamiento térmico.

Él dice:

—Al, tienes que quitarme de encima a ese tipo de la computadora.

—¿Te refieres a Ralph? ¿Qué tienes en su contra?

—Está tratando de convertirme en algún tipo de oficinista o algo así —dice Ted—. Ha estado viniendo y haciendo

todo tipo de preguntas tontas. Ahora quiere que mantenga algún tipo de registros especiales sobre lo que sucede en tratamiento térmico.

—¿Qué tipo de registros? —pregunto.

—No lo sé... quiere que mantenga un registro detallado de todo lo que entra y sale de los hornos... las veces que lo metemos, las veces que lo sacamos, cuánto tiempo entre aplicaciones de tratamiento térmico, todo eso —dice Ted—. Y tengo demasiado que hacer para que me molesten con todo eso. Además de tratamiento térmico, tengo otros tres centros de trabajo de los que soy

responsable.

—¿Por qué quiere este registro de tiempo? —pregunto.

—¿Cómo podría saberlo? Es decir, ya tenemos suficiente trabajo de papeleo para satisfacer a cualquiera, en cuanto a lo que a mi concierne —dice Ted—. Creo que Ralph sólo quiere hacer juegos con números. Si tiene el tiempo para ello, pues bien, que lo haga en su propio departamento. Tengo que preocuparme por la productividad de *mi* departamento.

Queriendo terminar con esto, asiento con la cabeza.

—Está bien, te escuché. Déjame ver qué pasa.

—¿Lo mantendrás alejado de mi área? —pregunta Ted.

—Te lo haré saber, Ted.

Cuando se va, hago que Fran me localice a Ralph Nakamura. Lo que me sorprende es que Ralph no es lo que se diría una persona abrasiva, y sin embargo parece haber enojado mucho a Ted.

—¿Querías verme? —pregunta Ralph desde la puerta.

—Sí, entra y siéntate —le digo.

Se sienta frente a mi escritorio.

—Dime qué hiciste para que Ted Spencer perdiera el control —le digo.

Ralph cierra los ojos y dice:

—Todo lo que quería de él era que

llevara un registro preciso de los tiempos reales de cada tratamiento térmico de partes en el horno. Pensé que era una solicitud bastante sencilla.

—¿Por qué se lo pediste?

—Tenía un par de razones —dice Ralph—. Una de ellas es que los datos que tenemos sobre tratamiento térmico parecen ser muy imprecisos. Y si lo que tú dices es cierto, que esta operación es tan vital para la planta, entonces me parece que deberíamos tener estadísticas válidas sobre eso.

—¿Qué te hace pensar que nuestros datos son tan inexactos? —pregunto.

—Porque después de que vi el total de los embarques de la semana pasada

hubo algo que me molestó. Hace algunos días hice algunas proyecciones por mi lado sobre cuántos embarques podríamos haber hecho realmente la semana pasada, basados en la producción de partes de los cuellos de botella. De acuerdo con esas proyecciones, debíamos haber podido hacer alrededor de 18 ó 20 embarques en lugar de doce. Las proyecciones estaban tan alejadas que al principio pensé que debí haber cometido un gran error. Así que lo observé más detalladamente, revisé dos veces mis operaciones y no pude encontrar nada mal. Entonces vi que los estimados para la NCX estaban dentro de lo que podía

esperarse. Pero para el tratamiento térmico la diferencia fue grande.

—Y eso te hizo pensar que la base de datos debe estar equivocada —digo.

—Correcto —dice—. Así que fui a hablar con Spencer. Y, mmh...

—¿Y qué?

—Bueno, noté que estaban pasando algunas cosas graciosas —dice—. Estaba algo renuente cuando comencé a hacerle preguntas. Finalmente, sólo le pregunté cuándo se iban a terminar las partes que estaban siendo tratadas en el horno en ese momento. Pensé obtener un tiempo sobre un tratamiento térmico real por mí mismo, sólo para ver si estábamos cerca de la norma. Dijo que

las partes podían salir a alrededor de las 3:00 p. m. Así que me fui y regresé a las tres. Pero no había nadie. Esperé unos diez minutos, luego fui a buscar a Ted. Cuando lo encontré dijo que tenía a los ayudantes del horno trabajando en otra parte y que regresarían para descargar el horno en poco tiempo. No pensé mucho en eso. Luego alrededor de las 5:30, al irme, decidí pasar por el horno para preguntar a qué hora habían salido las partes. Pero las mismas partes aún estaban ahí adentro.

—¿Dos y media horas después de que *pudieron* haber salido no habían sido descargadas? —pregunto.

—Así es —dice Ralph—. Así que

busqué a Sammy, el supervisor del segundo turno ahí, y le pregunté qué sucedía. Él me dijo que le faltaba gente esa noche y que se ocuparía de ello después. Dijo que no les hacía daño a las partes quedarse dentro del horno. Mientras estuve ahí, apagó los quemadores, pero después supe que las partes no salieron hasta alrededor de las ocho. No quise comenzar un problema, pero pensé que si registrábamos los tiempos reales por cada aplicación de tratamiento térmico, cuando menos tendríamos algunas cifras realistas que usar para hacer estimaciones. Mira, le pregunté a algunos de los obreros de ahí y me dijeron que ese tipo de retrasos

ocurren mucho en tratamiento térmico.

—No lo dudo —digo—. Ralph... quiero que tomes todas las medidas necesarias ahí. No te preocupes por Ted. Y haz lo mismo en la NCX-10.

—Bueno, me gustaría, pero es mucho trabajo —dice—. Es por eso que quería que Ted y los otros sólo tomaran los tiempos y todo.

Le digo:

—Está bien, nos encargaremos de eso, y, ah... muchas gracias.

—De nada —dice.

—Por cierto, ¿cuál era la otra razón? —le pregunté—. Mencionaste que tenías más de una.

—Bueno, probablemente no sea tan

importante.

—No, dímelas —le digo.

—No sé realmente si pueda hacerlo o no —dice Ralph—, pero se me ocurrió que podríamos encontrar la manera de usar los cuellos de botella para predecir cuándo podremos embarcar un pedido.

Contemplo esa posibilidad.

—Suenan interesantes —le digo—. Hazme saber lo que se te ocurra.

Las orejas de Bob Donovan se están incendiando para cuando termino de decirle lo que descubrió Ralph sobre tratamiento térmico por su cuenta. Estoy

muy molesto con esto. Está sentado en una silla de mi oficina mientras camino en círculos frente a él.

Pero cuando termino, Bob me dice:

—Al, el problema es que los muchachos no tienen nada qué hacer mientras las partes se cuecen en tratamiento térmico. Se carga uno de los malditos hornos, se cierran las puertas, y es todo durante seis u ocho horas, o el tiempo que se lleve. ¿Qué se supone que deben hacer? ¿Quedarse parados y tamborileando los dedos?

—No me importa qué hagan entre entrada y salida siempre y cuando saquen y metan pronto las partes al horno —digo—. Podríamos haber hecho

casi otro lote de partes en las cinco horas de espera a que la gente terminara lo que hacía en otras partes y cambiara las cargas.

—De acuerdo —dice Bob—. Qué tal esto: Tomamos prestada a la gente de otras áreas mientras se cuecen las partes, pero tan pronto como termine el tiempo, nos aseguramos de llamarlos de vuelta y así...

—No, porque lo que sucederá es que todos estarán muy conscientes de ello por uno o dos días, y luego volverá a ser como es ahora —digo—. Quiero que la gente de esos hornos se quede ahí, lista para cargar y descargar veinticuatro horas al día, siete días a la semana. Los

primeros que quiero asignados ahí son supervisores que sean responsables, tiempo completo, de lo que suceda ahí. Y dile a Ted Spencer que la siguiente vez que lo vea, será mejor que sepa qué sucede en tratamiento térmico, o le daré una patada en el trasero.

—Te lo aseguro —dice Bob—. Pero ya sabes que hablas de dos, quizás tres personas por turno.

—¿Es todo? —pregunto—. ¿No recuerdas lo que nos cuesta el tiempo perdido en un cuello de botella?

—Está bien, te entiendo —dice—. A decir verdad, lo que descubrió Ralph sobre tratamiento térmico es muy parecido a lo que yo descubrí por mi

cuenta sobre los rumores de tiempo desperdiciado en la NCX-10.

—¿Qué pasa allá?

Bob me dice que, de hecho, es cierto que la NCX está ociosa hasta media hora o más. Pero el problema no son los descansos para comer. Si la NCX-10 está siendo preparada y llega la hora de la comida, los dos tipos se quedan hasta que se termina la preparación. O, si la preparación es larga, se dividen, así que uno va a comer mientras el otro continúa con la preparación. Estamos bien cubiertos durante los descansos. Pero si la máquina se detiene, digamos, a mediados de la tarde, puede quedarse así durante veinte, treinta, cuarenta

minutos más o menos antes de que alguien vaya a iniciar una nueva preparación. La razón es que la gente de preparaciones está ocupada con *otras* máquinas, con máquinas que no son cuellos de botella.

—Entonces hagamos en la NCX-10 lo mismo que quiero hacer en tratamiento térmico —le digo a Bob—. Consigamos un mecánico y un ayudante y hagamos que se queden permanentemente en la NCX-10. Cuando se detenga pueden ponerse a trabajar inmediatamente.

—Eso me parece muy bien —dice Bob—. Pero ya sabes cómo se va a ver por escrito. Va a parecer que hemos

aumentado el contenido de mano de obra directa en las partes que salgan de tratamiento térmico y de la NCX-10.

Me desplomo en la silla de mi escritorio.

—Libremos una batalla a la vez — digo.

A la mañana siguiente, Bob llega a la junta de personal con sus recomendaciones.

Básicamente consisten en cuatro acciones. Las primeras dos tienen que ver con lo que hablamos él y yo el día (interior, dedicar a un mecánico y un ayudante a la NCX-10, y apostar un supervisor y dos trabajadores en los hornos de tratamiento térmico. Las asignaciones se

aplicarían a los tres turnos. Las otras dos recomendaciones tienen que ver con descargar los cuellos de botella. Bob ha determinado que si pudiéramos activar cada una de esas viejas máquinas, la Zmegma y las otras dos, sólo un turno al día, podríamos añadir un dieciocho por ciento a la producción de partes del tipo producido por la NCX-10. Lo último, es que llevemos algunas de las partes que estén haciendo cola en tratamiento térmico y las enviemos a maquilar al otro lado de la ciudad.

Mientras me expone esto, me pregunto qué va a decir Lou. Resulta que Lou se resiste un poco.

—Sabiendo lo que sabemos ahora

—dice Lou—. Es perfectamente legítimo que asignemos gente a los cuellos de botella si eso aumentará nuestro *throughput*. Ciertamente podemos justificar el costo si aumentan las ventas, y con ello aumenta el flujo de efectivo. Mi duda es: ¿de dónde van a sacar a la gente?

Bob dice que podríamos volver a contratar a los reajustados.

—No, no se puede. Mira, el problema que tenemos —dice Lou—, es que la división tiene congeladas las recontrataciones. No podemos recontratar sin su aprobación.

—¿Tenemos gente en la planta que pueda hacer esos trabajos? —pregunta

Stacey.

—¿Quieres decir robarnos gente de otras áreas? —pregunta Bob.

—Seguro —digo—. Tomar gente de las áreas que no son cuello de botella. Por definición, como quiera tienen exceso de capacidad.

Bob piensa en ello un minuto. Luego explica que encontrar ayudantes para tratamiento térmico no es gran problema. Y tenemos algunos viejos operadores, que no han sido despedidos por su antigüedad, que están calificados para manejar la Zmegma y las otras dos máquinas. No obstante, le tiene preocupado establecer una cuadrilla de dos personas para las preparaciones de

la NCX-10.

—¿Quién va a preparar las otras máquinas? —pregunta.

—Los ayudantes de las otras máquinas saben lo suficiente para preparar su propio equipo —digo yo.

—Bueno, creo que podemos intentarlo —dice Bob—. ¿Pero qué sucederá si el robarnos gente convierte en cuellos de botella a los que no lo son?

Le digo:

—Lo importante es mantener el flujo. Si nos llevamos un trabajador, y no podemos mantener el flujo, entonces regresaremos al trabajador y robaremos a alguien de algún otro lado. Y si aún no

podemos mantener el flujo, entonces no tendremos más opción que ir a una división e insistir que o nos vayamos a horas extras o llamemos a algunas personas de las que han sido reajustadas.

—Está bien —dice Bob—. Estoy de acuerdo.

Lou nos da su bendición.

—Bueno. Hagámoslo —digo—. Y, Bob, asegúrate de que la gente que elijas sea buena. De ahora en adelante sólo pondremos a nuestra mejor gente a trabajar en los cuellos de botella.

Y así se hace.

La NCX-10 tiene una cuadrilla dedicada a preparaciones. La Zmegma y

las otras máquinas empiezan a trabajar. El negocio del otro lado de la ciudad está encantado de maquilarnos el tratamiento térmico de las partes que nosotros no alcanzaríamos a hacer. Y en nuestro propio departamento de tratamiento térmico, se asignan dos personas por turno para estar ahí, listos para cargar y descargar partes de los hornos. Donovan hace malabares con las responsabilidades del centro de trabajo de modo que tratamiento térmico tenga un supervisor ahí todo el tiempo.

Para un supervisor, el tratamiento térmico parece un reino muy pequeño, no precisamente el premio mayor. No hay nada intrínsecamente atractivo en la

realización de esa operación, y sólo tener a dos personas para hacerlo hace que no parezca mucho problema. Para evitar que parezca una degradación para ellos, me propongo hacer el esfuerzo de ir allá periódicamente en cada uno de los turnos. Al hablar con el supervisor, dejo caer algunas indirectas algo directas de que los premios serán magníficos para quien pueda mejorar la producción de partes a las que se les aplicó tratamiento térmico.

Poco después, suceden algunas cosas asombrosas. Muy temprano una mañana, estaba ahí al final del tercer turno. Un joven llamado Mike Haley es el supervisor. Es un negro grande cuyos

brazos siempre se ven como si fueran a hacer que se revienten las mangas de su camisa. Hemos advertido que durante la semana pasada él ha hecho pasar alrededor del 10 por ciento más partes por el tratamiento térmico en su turno que los otros. Generalmente no se establecen récords en el tercer turno, y estamos comenzando a preguntarnos si son los bíceps de Mike lo que causa esto. En fin, voy allá para tratar de averiguar qué está haciendo.

Al dirigirme hacia allá, veo que los dos ayudantes no están sólo ahí parados sin nada que hacer, están moviendo partes. Frente a los hornos hay dos montones perfectamente organizados de

trabajo en proceso que los ayudantes están acumulando. Le hablo a Mike y le pregunto qué están haciendo.

—Se están alistando —dice.

—¿Qué quieres decir?

—Se están alistando para cuando tengamos que cargar uno de los hornos de nuevo —dice—. Las partes en cada montón son tratadas todas a la misma temperatura.

—Así que están separando y juntando algunos lotes —digo.

—Seguro —dice él—. Sé que realmente no se supone que debemos hacer eso, pero ustedes necesitan las partes, ¿no?

—Seguro, no hay problema.

¿Todavía están haciendo el tratamiento de acuerdo con el sistema de prioridades? —pregunto.

—Ah, sí —dice—. Venga. Déjeme enseñarle.

Mike me lleva más allá de la consola de control de los hornos hasta un viejísimo y desgastado escritorio. Toma la hoja de computadora con los pedidos vencidos más importantes de la semana.

—Mire, vea el número 22 —dice señalándolo—. Necesitamos cincuenta de las RB-GUION-11 de gran esfuerzo. Estas se tratan a un ciclo de temperatura de 1200°. Pero cincuenta no van a llenar el horno. Así que vemos hacia abajo y lo

que vemos es el número 31, que pide 300 anillos de contención a la medida. Esos también necesitan un ciclo de 1200°.

—Así que llenas el horno con todos los anillos retenedores que se pueda después de haberlo cargado con las cincuenta del primer pedido —digo.

—Sí, así es —dice Mike—. Sólo que los separamos y los acomodamos por anticipado para poder cargar el horno más rápido.

—Muy bien pensado —le digo.

—Bueno, podríamos hacerlo aún mejor si tuviéramos a alguien que escuchara una idea que tengo —dice.

—¿Qué tienes en mente?

—Bueno, hasta el momento, se necesita hasta una hora más o menos para cambiar la carga de un horno usando la grúa o haciéndolo a mano. Podríamos disminuirlo a un par de minutos si tuviéramos un mejor sistema. —Señala hacia los hornos—. Cada uno de esos tiene una mesa donde la parte se coloca. Se deslizan hacia adentro y afuera sobre rodillos. Si pudiéramos conseguir alguna placa de acero y quizás un poco de ayuda de ingeniería, podríamos hacer que esas mesas fueran intercambiables. De ese modo podríamos apilar una carga de partes por anticipado y cambiar cargas usando una carretilla elevadora. Si nos ahorra

un par de horas al día, eso significa que podríamos darle tratamiento térmico a más partes en el transcurso de la semana.

Vuelvo la vista de los hornos a Mike. Le digo:

—Mike, quiero que te tomes libre la noche de mañana. Vamos a poner a otro de los supervisores para que te cubra.

—Me parece bien —dice con una mueca—. ¿Por qué?

—Porque pasado mañana te quiero en el turno del día. Voy a hacer que Bob Donovan te ponga con un ingeniero industrial para anotar formalmente estos procedimientos, de modo que podamos comenzar a usarlos a toda hora —le

digo—. Tú mantén tu cabeza trabajando.
La necesitamos.

Más tarde esa mañana, Donovan entra a mi oficina.

—Hola —dice.

—Hola —le digo—. ¿Recibiste mi nota sobre Haley?

—Ya nos estamos encargando —dice Bob.

—Bueno. Y asegurémonos de que gane algo más de dinero por esto cuando se levante la congelación de los salarios —digo.

—Está bien —dice Bob mientras una sonrisa se extiende por su rostro. Luego se recarga contra la puerta.

—¿Algo más? —pregunto.

—Te tengo buenas noticias —dice Bob.

—¿Qué tan buenas?

—¿Recuerdas cuando Jonah nos preguntó si todas las partes que pasaban por tratamiento térmico realmente lo necesitaban?

Le digo que lo recuerdo.

—Acabo de averiguar que en tres casos no fue en ingeniería donde especificaron tratamiento térmico. Fuimos nosotros —dice Bob.

—¿Qué quieres decir?

Él explica que hace unos cinco años un grupo de presumidos estaba tratando de mejorar las eficiencias de muchos de los centros de maquinado. Para acelerar

el procesado, se aumentó el corte del buril. Así que en cada pasada, en lugar de cortar rebaba de un milímetro de grosor, la herramienta cortaba tres milímetros. Pero aumentar la cantidad de metal cortado en cada pasada lo hizo quebradizo... Y que necesitara tratamiento térmico.

—La cosa es que las máquinas que hicimos más eficientes resultaron ser las que no son cuellos de botella —dice Bob—. Tenemos suficiente capacidad en ellas para aminorar la marcha y aun así satisfacer la demanda. Y si volvemos al procesado más lento, no necesitaremos tratamiento térmico. Lo que significa que podremos quitarle como el veinte por

ciento a la carga actual de los hornos.

—Suenas fantástico —le digo—. ¿Pero, lo aprobarán en ingeniería?

—Esa es la belleza de todo —dice Bob—. Nosotros fuimos los que iniciamos el cambio hace cinco años.

—Así que para empezar fue nuestra opción —digo—. Podemos cambiarla de nuevo en el momento que queramos.

—¡Correcto! No necesitamos que ingeniería dé una orden de cambio porque ya tenemos un procedimiento aprobado en los libros —dice Bob.

Se va poco tiempo después con mi bendición para implementar el cambio tan pronto como sea posible. Me quedo ahí maravillándome con lo que vamos a

reducir la eficiencia de algunas operaciones y hacer que toda la planta sea más productiva. Nunca lo creerán en el 15° piso.

24

Es viernes por la tarde. En el estacionamiento, la gente del primer turno se sube a sus autos para irse a casa. Hay el congestionamiento común en la entrada. Estoy en mi oficina, ocupándome de lo mío, cuando repentinamente, a través de la puerta entreabierta... ¡BAM!

Algo rebota en el techo. Me paro de un brinco, reviso si tengo alguna herida y, al no encontrar ninguna, busco en la alfombra el misil ofensivo. Es un corcho

de champaña.

Se escucha una risa afuera de la puerta. En un instante, parece como si todos estuvieran en mi oficina. Ahí están Stacey, Bob Donovan (que sostiene la botella de donde provino el corcho), Ralph, Fran, dos de las secretarias y una multitud de otras personas, hasta Lou se reúne con nosotros. Fran me entrega uno de los vasos desechables que le entrega a todos. Bob lo llena con la botella.

—¿De qué se trata esto? —pregunto.

—Te lo diré con mi brindis tan pronto como todos tengan que tomar —dice Bob.

Se abren más botellas, hay una caja de ellas, y cuando están llenos todos los

vasos, Bob levanta el suyo.

—Brindo por un nuevo récord de envíos de productos en la planta —dice—. Lou revisó los registros y descubrió que hasta ahora lo mejor que había hecho este lugar en un mes eran treinta y un pedidos enviados por un valor de alrededor de dos millones de dólares. Este mes superamos eso. Enviamos cincuenta y siete pedidos a los clientes con un valor de... bueno, en números redondos diremos que tres millones.

—No sólo embarcamos más producto —dice Stacey—, sino que, sólo habiendo calculado nuestros niveles de inventario, me complace reportar que entre el mes pasado y

ahora, tuvimos una disminución del doce por ciento neto en inventario de productos en proceso.

—Bueno, entonces, ¡brindemos por estar ganando dinero! —digo. Y lo hacemos.

—Mmmm... champaña con fuerza industrial —dice Stacey.

—Muy distintiva —dice Ralph a Bob—. ¿La escogiste tú mismo?

—Sigue tomando. Mejora —dice Donovan.

Estoy a punto de arriesgarme a tomar una segunda copa cuando noto a Fran a mi lado.

—¿Señor Rogo?

—Sí.

—Le llama Bill Peach —dice Fran.

Sacudo la cabeza preguntándome qué diablos será esta vez.

—La tomaré en su escritorio, Fran.

Voy hacia allá y oprimo el botón que prende y apaga en mi teléfono y levanto el auricular.

—Sí, Bill, ¿en qué puedo servirte?

—Acabo de hablar con Johnny Jons —dice Peach.

Automáticamente tomo un lápiz y alcanzo una libreta para anotar los detalles del pedido que pueda estar causándonos problemas. Espero a que Peach continúe, pero no dice nada por un segundo.

—¿Cuál es el problema? —le

pregunto.

—No hay problema —dice Peach—. De hecho estaba bastante feliz.

—¿De verdad? ¿Por qué?

—Mencionó que últimamente le has estado cubriendo muchos pedidos retrasados —dice Peach—. Algún tipo de esfuerzo especial, creo.

—Bueno, sí y no. Ahora estamos haciendo algunas cosas de manera diferente —digo.

—Bueno, lo que sea. La razón por la que llamé es que sé de qué modo estoy siempre encima de ti cuando las cosas van mal, Al, así que sólo quería darte las gracias de mi parte y la de Jons por hacer algo bien —dice Peach.

—Gracias, Bill —le digo—. Gracias por llamar.

—Gracias, gracias, gracias, gracias, gracias —le repito a Stacey cuando estaciona su auto en la entrada de mi casa—. Verdaderamente eres una persona maravillosa por traerme a casa... y verdaderamente quise decir verdaderamente.

—Ni lo digas —dice ella—. Me alegra que hayamos tenido algo que celebrar.

Apaga el motor. Veo hacia mi casa, que está oscura excepto por una luz. Temprano tuve la buena idea de llamarle a mi madre y decirle que no me esperara para cenar. Eso fue inteligente porque la

celebración continuó y continuó después de la llamada de Peach. Alrededor de la mitad del grupo original fuimos a cenar juntos. Lou y Ralph se despidieron temprano. Pero Donovan, Stacey y yo, junto con tres de nuestros más aguantadores, fuimos a un bar después de cenar y nos la pasamos muy bien. Ahora es la 1:30 y estoy maravillosamente embriagado.

El Buick, por seguridad, sigue estacionado atrás del bar. Stacey, que comenzó a tomar refrescos hace dos horas, generosamente nos ha servido de chofer a Bob y a mí. Hace unos diez minutos, metimos a Donovan por la puerta de su cocina donde se quedó por

un momento desconcertado antes de desearnos buenas noches. Si Donovan se acuerda, se supone que le pedirá a su esposa que nos lleve al bar a recoger nuestros vehículos, más tarde hoy.

Stacey sale del auto y me abre la puerta de modo que pueda derramarme sobre la acera. Parado sobre piernas inciertas, me equilibrio contra el auto.

—Nunca te había visto sonreír tanto —dice Stacey.

—Tengo mucho por qué sonreír —le digo.

—Quisiera que pudieras estar así de contento en las juntas de personal —dice ella.

—De ahora en adelante sonreiré

continuamente durante todas las juntas de personal —proclamo.

—Vamos, me aseguraré de que llegues a la puerta —dice ella.

Con las manos alrededor de mi brazo para sostenerme me guía hasta la puerta.

Cuando estamos frente a la puerta le pregunto:

—¿Qué tal un café?

—No, gracias —dice ella—. Es tarde y es mejor que me vaya a casa.

—¿Segura?

—Absolutamente.

Manejo las llaves torpemente, encuentro la cerradura y la puerta se abre hacia una sala oscura. Me vuelvo

hacia Stacey y extendiendo la mano.

—Gracias por una velada maravillosa —le digo—. Me la pasé muy bien.

Entonces al estrecharnos las manos, por alguna razón doy un paso hacia atrás, me tropiezo con el escalón de la entrada y pierdo todo el equilibrio.

—¡Ups!

Para cuando acuerdo Stacey y yo estamos tirados en el piso juntos. Afortunadamente, o quizá no tanto como resulta, Stacey piensa que es colosalmente gracioso. Se ríe tan fuerte que le empiezan a correr lágrimas por las mejillas. Así que yo también empiezo a reírme. Ambos estamos

revoleándonos de la risa en el piso, cuando se encienden las luces.

—¡Malnacido!

Miro hacia arriba, ajustando la vista a la luz repentina, y ahí está.

—¿Julie? ¿Qué haces aquí?

Sin responder, atraviesa rápidamente la cocina. Al levantarme y tambalearme hacia ella, la puerta que da a la cochera se abre. Se enciende la luz de la cochera. Veo su silueta medio segundo.

—¡Julie! ¡Espera un momento!

Escucho la puerta de la cochera abrirse mientras trato de seguirla. Al entrar a la cochera ella ya se está metiendo a su auto. Azota la puerta. Me acerco en zig zag, agitando salvajemente

los brazos. Se enciende el motor.

—¡Te espero aquí sentada toda la noche, aguantando a tu madre seis horas —me grita a través de la ventana abierta —, y llegas a casa borracho con una cualquiera!

—Pero Stacey no es una cualquiera, ella es...

Acelerando a unos 50 kilómetros en reversa. Julie sale de la cochera (apenas librando el auto de Stacey) hacia la calle. Me quedo ahí parado en la luz de la cochera. Las llantas de su auto rechinan sobre el asfalto.

Se ha ido.

El sábado por la mañana despierto y gruño un par de veces. El primer

gruñido es por la resaca. El segundo es por el recuerdo de lo que pasó.

Cuando puedo, me visto y me aventuro a la cocina en busca de café. Mi madre está ahí.

—¿Sabes que tu esposa estuvo aquí anoche? —dice mi madre mientras me sirvo la primera taza.

Entonces averiguo qué sucedió. Julie se apareció poco después de que llamé anoche. Había ido por impulso, porque me extrañó y quería ver a los niños. Aparentemente quería sorprenderme, y lo hizo.

Más tarde, llamé a casa de los Bamett. Ada vuelve a la cantaleta de: «No quiere volver a hablar contigo».

Cuando llego el lunes a la planta, Eran me dice que Stacey me ha estado buscando desde que llegó por la mañana. Acabo de acomodarme tras mi escritorio cuando aparece Stacey por la puerta.

—Hola, ¿podemos hablar? — pregunta.

—Seguro. Pasa —le digo.

Parece preocupada por algo. Evita mi mirada y se sienta.

Le digo:

—Mira, en cuanto a lo de la noche del viernes, siento mucho lo que pasó cuando me dejaste.

Stacey dice:

—Está bien. ¿Volvió tu esposa?

—Eh, pues no, no volvió. Se está quedando un tiempo con sus padres —le digo.

—¿Fue sólo por mí? —pregunta.

—No, hemos tenido algunos problemas últimamente.

—Ah, como quiera me siento algo responsable —dice ella—. Mira, ¿por qué no hablo con ella?

—No, no tienes que hacer eso —le digo.

—De verdad creo que debería hablar con ella —dice Stacey—. ¿Cuál es su teléfono?

Finalmente admito para mí mismo que valdría la pena intentarlo, así que le doy el teléfono de los Bamett a Stacey.

Ella lo anota y promete llamar hoy.
Luego se queda ahí sentada.

—¿Hay algo más? —pregunto.

—Creo que sí —dice.

Hace una pausa.

—¿Qué es?

—Creo que no te va a gustar esto —dice—. Pero estoy bastante segura al respecto...

—Stacey —digo—. ¿*Qué*?

—Se han propagado los cuellos de botella.

—¿Qué quieres decir con que «los cuellos de botella se han propagado»? —pregunto—. ¿Hay alguna enfermedad o algo así?

—No, lo que quiero decir es que

tenemos un nuevo cuello de botella, o quizás hasta más de uno; aún no estoy segura. Mira, deja que te muestre —dice al rodear el escritorio con algunas hojas de computadora que trajo—. Estos son enlistados de partes que se están juntando en fila en ensamble final.

Revisa conmigo las listas. Como siempre, las partes de cuello de botella siguen siendo escasas. Pero últimamente también ha habido escasez de algunas partes que no son cuello de botella.

Ella dice:

—La semana pasada tuvimos un caso en el que tuvimos que juntar un pedido de 200 DBD-50. De 172 partes diferentes, nos faltaban 17. Sólo una de

ellas era de etiqueta roja. El resto eran de etiqueta verde. La parte roja salió de tratamiento térmico el jueves y estuvo lista para el viernes en la mañana. Pero siguen faltando las otras.

Me recargo en mi silla y me pellizco el puente de la nariz.

—Demonios, ¿qué diablos pasa ahí? Suponía que las partes que tienen que pasar por un cuello de botella llegarían al último a ensamble. ¿Hay escasez de materiales en esas partes con etiqueta verde? ¿Algún tipo de problema con el proveedor? —le pregunto.

Stacey niega con la cabeza.

—No, no he tenido problemas con Compras. Y ninguna de las partes tiene

procesado de contratistas externos. El problema es definitivamente interno. Es por eso que realmente pienso que tengo uno o más cuellos de botella nuevos.

Me levanto de mi escritorio y camino por la oficina.

—Tal vez con el aumento de *throughput*, hemos cargado la planta hasta un nivel en el que se nos ha acabado la capacidad de algunos otros recursos además del tratamiento térmico y la NCX-10 —Stacey sugiere.

Asiento con la cabeza. Sí, eso parece ser una posibilidad. Con los cuellos de botella más productivos ahora, nuestro *throughput* ha aumentado y nuestro atraso está disminuyendo. Pero

hacer los cuellos de botella más productivos ha puesto más demanda en los otros centros de trabajo. Si la demanda en otro centro de trabajo ha aumentado más del cien por ciento, entonces hemos creado un *nuevo* cuello de botella.

Mirando al techo, pregunto:

—¿Significa esto que vamos a tener que pasar por todo el proceso de encontrar los cuellos de botella otra vez? Justo cuando parecía que estábamos saliendo de este enredo...

Stacey dobla las hojas. Le digo:

—Está bien, mira, quiero que averigües todo lo que puedas, exactamente qué partes, cuántas, qué

productos están afectados, en qué rutas están, qué tan a menudo faltan, todo eso. Mientras tanto, voy a tratar de buscar a Jonah para ver qué tiene que decir respecto a todo esto.

Después de que se va Stacey, Fran hace las llamadas para localizar a Jonah. Me paro ante la ventana de mi oficina y veo el pasto mientras pienso. Me pareció una buena señal que los niveles del inventario disminuyeran después de implementar los nuevos parámetros para hacer más productivos los cuellos de botella. Hace un mes estábamos *abriéndonos paso* entre las partes en las rutas que no eran cuello de botella. Había montones y montones, y

los montones seguían creciendo. Pero algunas de las reservas han disminuido durante las últimas dos semanas de ensamble de partes. La semana pasada, por primera vez desde que estoy en esta planta, he podido caminar por la línea de ensamblado sin tener que hacerlo de lado para pasar entre los montones y tambores de inventario. Pensé que estaba bien. Pero ahora sucede esto.

—Sr. Rogo —dice Fran por el intercomunicador—. Lo tengo en la línea.

Levanto el teléfono.

—¿Jonah? Hola, mira, tenemos problemas aquí.

—¿Qué pasa? —pregunta.

Después de decirle los síntomas, Jonah pregunta qué hemos hecho desde su visita. Así que le cuento todo, colocar Control de Calidad al frente de los cuellos de botella, capacitamos a la gente para que le dedicara cuidados especiales a las partes de cuello de botella, activamos las tres máquinas para suplementar a la NCX-10, los nuevos reglamentos para la comida, la asignación de ciertas personas para que sólo trabajen en los cuellos de botella, aumentamos los tamaños de lotes que entran a tratamiento térmico, implementamos el nuevo sistema de prioridades en la planta...

—¿Nuevo sistema de prioridades?

—pregunta Jonah.

—Correcto —le digo, y entonces le explico lo de las etiquetas rojas y verdes y cómo funciona el sistema.

Jonah dice:

—Creo que mejor voy a dar otro vistazo.

Estoy en casa esa noche cuando suena el teléfono.

—Hola —dice la voz de Julie cuando contesto.

—Hola.

—Te debo una disculpa. Lamento lo que sucedió el viernes en la noche —dice—. Stacey me llamó. Al, de verdad

estoy muy avergonzada. Lo malentendí todo por completo.

—Sí, bueno... me parece que últimamente hay muchos malos entendidos entre nosotros —digo.

—Todo lo que puedo decir es que lo siento. Fui allá pensando que te alegraría verme.

—Me habría alegrado si te hubieras quedado —le digo—. De hecho, si hubiera sabido que venías habría llegado después del trabajo.

—Sé que debí haber llamado —dice—, pero estaba en uno de esos estados de ánimo.

—Creo que no deberías haberme esperado —le digo.

Ella dice:

—Sólo pensé que llegarías a casa en cualquier momento. Y todo el tiempo tu madre me estuvo viendo con malos ojos. Finalmente ella y los niños se fueron a la cama, y más o menos una hora después me quedé dormida en el sofá hasta que llegaste.

—Bueno... ¿quieres que hagamos las paces?

Puedo escuchar su alivio.

—Sí, me gustaría —dice—. ¿Cuándo te veo?

Sugiero que lo intentemos de nuevo el viernes. Dice que no puede esperar tanto. Hacemos compromiso para el miércoles.

25

En el aeropuerto, a la mañana siguiente, de nuevo recibo a Jonah saliendo de la sala dos.

Para las diez estamos en la sala de conferencias de la planta. Sentados alrededor de la mesa están Lou, Bob, Ralph y Stacey. Jonah camina frente a nosotros.

—Comencemos con algunas preguntas básicas —dice—. Primero que nada, ¿han determinado exactamente qué partes les están causando el

problema?

Stacey, que está sentada a la mesa con un verdadero fuerte de papel a su alrededor y como si estuviera lista para ser sitiada, sostiene una lista.

Ella dice:

—Sí, las hemos identificado. De hecho, me pasé la noche de ayer rastreándolas y revisando dos veces los datos con lo que está ahí en el piso de producción. Resulta que el problema abarca treinta partes.

Jonah pregunta:

—¿Están seguros de que liberaron los materiales para ellas?

—Ah, sí —dice Stacey—. Ahí no hay problema. Han sido liberados de

acuerdo con lo programado. Pero no están llegando a ensamble final. Están atoradas frente a nuestro nuevo cuello de botella.

—Un momento. ¿Cómo *sabes* que realmente es un cuello de botella? —pregunta Jonah.

Ella dice:

—Bueno, como las partes están detenidas, sencillamente imaginé que tenía que ser...

—Antes de que saltemos a conclusiones, invirtamos media hora en ir a la planta de modo que podamos descubrir qué está sucediendo —dice Jonah.

Así que desfilamos hacia la planta, y

unos minutos después estamos parados frente a un grupo de fresadoras. A un lado hay enormes montones de inventario marcados con etiquetas verdes. Stacey se para ahí y señala las partes que se necesitan en ensamble final. La mayoría de las partes faltantes están aquí y todas tienen etiquetas verdes. Bob llama al supervisor, un tipo fornido llamado Jake, y se lo presenta a Jonah.

—Sí, todas esas partes han estado ahí paradas unas dos, tres semanas o más —dice Jake.

—Pero las necesitamos ya —digo—. ¿Por qué no están trabajando en ellas?

Jake se encoge de hombros.

—Ud. sabe cuáles quiere, las haremos ahora mismo. Pero eso va en contra de las reglas establecidas del sistema de prioridades.

Señala hacia otros montones de materiales cercanos.

—¿Ve allá? —dice Jake—. Todo tiene etiqueta roja. Tenemos que hacerlo antes de tocar lo que tiene etiqueta verde. Eso es lo que nos dijeron ¿verdad?

Oh, oh. Se está aclarando qué sucede.

—Quieres decir —dice Stacey—, que mientras que los materiales con etiqueta verde se han estado

amontonando, has estado dedicando todo el tiempo a las partes destinadas a los cuellos de botella.

—Sí, bueno, la mayor parte —dice Jake—. Oigan, sólo tenemos ciertas horas al día, ¿me entienden?

—¿Qué tanto de su trabajo lo dedica a partes de cuello de botella? —pregunta Jonah.

—Tal vez setenta y cinco u ochenta por ciento —dice Jake—. Mire, todo lo que va a tratamiento térmico o la NCX-10 tiene que pasar por aquí primero. Mientras las partes rojas sigan viniendo, y no han dejado de hacerlo ni un momento desde que se inició el nuevo sistema, sencillamente no tenemos el

tiempo para trabajar en muchas de las partes con etiqueta verde.

Hay un momento de silencio. Miro de las partes a las máquinas y de nuevo a Jake.

—¿Qué diablos hacemos ahora? —pregunta Donovan haciendo eco de mis propios pensamientos—. ¿Cambiamos de etiquetas? ¿Hacemos rojas las partes faltantes en lugar de verdes?

Levanto los brazos con frustración y digo:

—Creo que la única solución es expeditar.

—No, de hecho, esa no es la solución en lo absoluto —dice Jonah—, porque si recurres ahora a la

expeditación, tendrás que expeditar todo el tiempo, y la situación sólo empeorará.

—Pero, ¿qué más podemos hacer?
—pregunta Stacey.

Jonah dice:

—Primero, quiero que veamos los cuellos de botella, porque ése es otro aspecto del problema.

Antes de que podamos ver la NCX-10, vemos el inventario. Está amontonado tan alto como el montacargas más grande pueda alcanzar. No es solamente una montaña, sino una montaña con muchos picos. Los montones de aquí son aún mayores que antes de identificar a la máquina como cuello de botella. Y cada tambo,

colgado de cada paleta de partes tiene una etiqueta roja. En algún lugar tras de todo eso, con su propia enormidad oculta por los montones desde donde miramos, está la NCX-10.

—¿Cómo vamos allá desde aquí? —pregunta Ralph, buscando un camino a través del inventario.

—Aquí, déjenme enseñarles —dice Bob.

Y nos lleva a través del laberinto de materiales hasta que llegamos a la máquina.

Viendo todo el trabajo en proceso que nos rodea, Jonah nos dice:

—Saben, creo, sólo con verlo, que tienen cuando menos un mes o más de

trabajo haciendo fila aquí para esta máquina. Y apuesto que si fuéramos a tratamiento térmico encontraríamos la misma situación. Díganme, ¿saben por qué tienen un montón tan grande de inventarios aquí?

—Porque todos antes de esta máquina le están dando prioridad a las partes rojas —sugiero.

—Sí, ésa es parte de la razón —dice Jonah—. Pero, ¿por qué viene tanto inventario a través de la planta para atorarse aquí?

Nadie responde.

—Está bien, veo que tengo que explicar algunas de las relaciones básicas entre los cuellos de botella y los

recursos que no son cuellos de botella —dice Jonah. Luego me mira y dice—: Por cierto, ¿recuerdas cuando te dije que una planta en la que todos trabajan es muy ineficiente? Ahora verás exactamente de qué hablaba.

Jonah camina hacia la estación de control de calidad cercana y toma un pedazo de gis del que usan los inspectores para marcar defectos en las partes que rechazan. Se sienta en cuclillas en el piso de concreto y señala hacia la NCX-10.

—Aquí está su cuello de botella —dice—, la máquina X lo que sea. Sencillamente la llamaremos X.

Escribe una X en el piso. Luego hace

un gesto hacia las otras máquinas del pasillo.

—Y alimentando partes a X están varias máquinas que no son cuellos de botella y trabajadores —dice—. Como designamos el cuello de botella como X, nos referiremos a esos que no son cuellos de botella como recursos. Y, ahora, para hacerlo sencillo, consideremos solamente un recurso que no es cuello de botella en combinación con un cuello de botella...

Con el gis, escribe en el piso:

$Y \rightarrow X$

Las partes que producen son lo que une a los dos en una relación entre sí, explica Jonah, y la flecha obviamente

indica el flujo de partes de uno hacia el otro. Agrega que podemos considerar *las* partes que sean que alimenten a X, porque no importa cuáleselijamos, su inventario debe ser procesado en algún punto subsecuente en el tiempo por X.

—Por la definición de un no cuello de botella, sabemos que Y tiene capacidad extra. Debido a su capacidad extra, también sabemos que Y será más rápida para satisfacer la demanda que X —dice Jonah—. Digamos que tanto X como Y tienen 600 horas al mes disponibles para producción. Como es un cuello de botella, necesitarán todas las 600 horas de la máquina X para satisfacer la demanda. Pero digamos que

sólo necesitan 450 horas al mes, o el 75 por ciento de Y para mantener el flujo igual a la demanda. ¿Qué sucede cuando Y ha trabajado sus 450 horas? ¿La dejan quedarse ociosa?

Bob dice:

—No, encontramos otra cosa que hacer.

—Pero si ya satisfizo la demanda del mercado —dice Jonah.

Bob dice:

—Bueno, entonces que comience con el trabajo del próximo mes.

—¿Y si no hay nada en qué trabajar? —pregunta Jonah.

Bob dice:

—Entonces tendremos que liberar

más materiales.

—Y *ése* es el problema —dice Jonah—. Porque ¿qué sucede con esas horas extra de producción de Y? Bueno, ese inventario tiene que ir a algún lado. Y es más rápida que X; y manteniendo activa a Y, el flujo de partes para X debe ser mayor que el flujo de partes que sale de X. Lo que significa...

Camina hacia la montaña de trabajo en proceso y hace un ademán con el que señala todo.

—Terminan con todo esto frente a la máquina X —dice—. Y cuando están metiendo más material del que el sistema puede convertir en *throughput*, ¿qué están obteniendo?

—Exceso de inventario —dice Stacey.

—Exactamente —dice Jonah—. Pero ¿qué hay de otra combinación? ¿Qué sucede cuando X alimenta partes a Y?

Jonah escribe eso en el piso con el gis así...

$$X \rightarrow Y$$

—¿Cuántas de las 600 horas de Y pueden usarse productivamente aquí? —pregunta Jonah.

—Sólo 450 horas —dice Stacey.

—Así es —dice Jonah—. Si Y depende exclusivamente de X para alimentarle inventario, la cantidad máxima de horas que puede trabajar está

determinada por la producción de X. Y 600 horas de X es igual a 450 horas de Y. Después de trabajar esas horas, Y estará hambrienta de inventario que procesar. Lo cual, por cierto, es bastante aceptable.

—Un momento —digo—. Tenemos cuellos de botella alimentando recursos que no son cuellos de botella aquí en la planta. Por ejemplo, cualquier cosa que salga de la NCX-10 será procesada por un recurso que no es cuello de botella.

—Quieres decir de otros recursos que no sean cuellos de botella. ¿Y sabes qué sucede cuando mantienes a Y activa de ese modo? —pregunta Jonah—. Mira esto.

Dibuja un tercer diagrama en el piso con el gis.

$Y \rightarrow E$

$X \rightarrow N$

S

A

M

B

L

E

—En este caso —explica Jonah—, algunas partes no fluyen a través de un cuello de botella; su procesamiento se hace sólo por un recurso que no es cuello de botella y el flujo es directamente de Y a ensamble. Las otras partes sí pasan a través de un cuello de botella, y están en

la ruta X a ensamble donde se unen con las partes Y dentro de un producto terminado.

En una situación real, la ruta Y probablemente consistiría de un recurso que no es cuello de botella alimentando a otro recurso que no es cuello de botella, alimentando aún a otro recurso que no es cuello de botella, y así sucesivamente, hasta ensamble final. La ruta X podría tener una serie de recursos que no son cuellos de botella alimentando un cuello de botella, que a su vez alimenta una cadena de más recursos que no son cuellos de botella. Dice Jonah que en nuestro caso tenemos un grupo de máquinas que no son cuellos

de botella corriente abajo desde X, que pueden procesar partes ya sea en la ruta X o en la Y.

—Pero para mantenerlo sencillo, he hecho un diagrama de la combinación con el menor número de elementos, un X y un Y. No importa cuántos recursos que no son cuellos de botella haya en el sistema, el resultado de activar Y sólo para mantenerla ocupada es el mismo. Así que digamos que mantienen X y Y trabajando continuamente durante cada hora disponible. ¿Qué tan eficiente sería el sistema?

—Supereficiente —dice Bob.

—No, se equivoca —dice Jonah—. Porque ¿qué sucede cuando todo este

inventario de Y llegue a ensamble final?

Bob se encoge de hombros y dice:

—Reunimos los pedidos y los embarcamos.

—¿Cómo pueden? —pregunta Jonah—. El ochenta por ciento de sus productos requieren cuando menos una parte de un cuello de botella. ¿Con qué van a substituir la parte de cuello de botella que aún no aparece?

Bob se rasca la cabeza y dice:

—Mh, sí... lo olvidé.

—Así que si no podemos ensamblar —dice Stacey—, obtenemos montones de inventario de nuevo. Sólo que esta vez el exceso de inventario no se acumula frente a un cuello de botella; se

amontona frente a ensamble final.

—Sí —dice Lou—, y otro millón de dólares está ahí parado sólo para mantener la maquinaria funcionando.

Y Jonah dice:

—¿Ven? Una vez más, el recurso que no es cuello de botella no determina el *throughput*, aunque funcione veinticuatro horas al día.

Bob pregunta:

—Bueno, pero, ¿qué hay de ese veinte por ciento de productos sin partes de cuello de botella? Todavía podemos conseguir altas eficiencias con ellos.

—¿Lo crees? —pregunta Jonah.

En el piso hace un diagrama como este...

$Y \rightarrow \text{PRODUCTO A}$

$X \rightarrow \text{PRODUCTO B}$

—Esta vez —dice—, la X y Y operan independientemente una de la otra. Cada una satisface demandas distintas del mercado. ¿Cuántas de las 600 horas de Y puede usar aquí el sistema? —pregunta Jonah.

—Todas —dice Bob.

—Absolutamente no —dice Jonah—. Seguro a primera vista parece que podemos usar el cien por ciento de Y, pero piensen de nuevo.

—Sólo podemos usar tanto como la demanda del mercado pueda absorber —digo yo.

—Correcto. Por definición, Y tiene

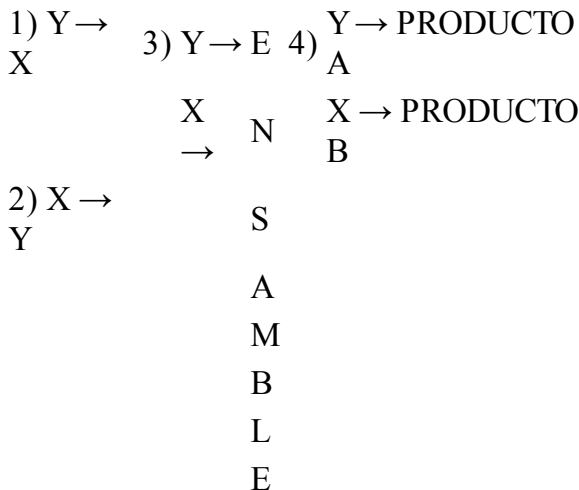
exceso de capacidad —dice Jonah—. Así que si hacen trabajar a Y al máximo, de nuevo obtendrán exceso de inventario. Y esta vez terminarán no con exceso de productos en proceso, sino con exceso de productos terminados. Aquí el problema no estará en producción. El problema es la capacidad de Mercadotecnia para vender.

Al decir esto, pienso para mis adentros sobre los productos terminados que tenemos atestados dentro de bodegas. Cuando menos dos terceras partes de esos inventarios son productos hechos por completo con partes que no son de cuellos de botella. Al correr

recursos que no son de cuellos de botella en aras de la «eficiencia», hemos acumulado inventarios en gran exceso para la demanda. ¿Y qué hay de la tercera parte restante de nuestros productos terminados? Tienen partes de cuello de botella, pero la mayoría de esos productos han estado parados en los estantes desde hace unos dos años. Son obsoletos. De 1 500 unidades más o menos en existencia, tenemos suerte si podemos vender diez al mes. Casi todos los productos *competitivos* con partes de cuello de botella se venden virtualmente tan pronto como salen de ensamble final. Unos cuantos se quedan en la bodega uno o dos días antes de ir

al cliente, pero debido al atraso, no muchos.

Miro a Jonah. A los cuatro diagramas en el piso, ahora ha agregado números de modo que juntos se ven así...



Jonah dice:

—Hemos examinado cuatro combinaciones lineales que implican X y Y. Ahora, por supuesto, podremos crear combinaciones interminables de X y Y. Pero las cuatro que están frente a nosotros son lo suficientemente fundamentales para que no tengamos que ir más allá. Porque si usamos estos como bases para construir, podemos representar *cualquier* situación de fabricación. No tenemos que ver trillones de combinaciones de X y Y para descubrir qué es lo universalmente cierto en todas ellas; podemos generalizar la verdad sencillamente identificando lo que sucede en cada uno

de esos cuatro casos. ¿Pueden decirme qué han notado de similar en todas ellas?

Stacey señala inmediatamente que en ningún caso Y determina el *throughput* del sistema. Cuando es posible activar Y por encima del nivel de X, hacerlo da como resultado solamente exceso de inventario, no mayor *throughput*.

—Sí, y si seguimos ese pensamiento hasta una conclusión lógica —dice Jonah—, podemos formar una simple regla que se aplicará en todo caso: el nivel de utilización de un recurso que no es cuello de botella no está determinado por su propio potencial, sino por algún otro problema del sistema.

»Un gran problema aquí en su sistema es esta máquina. Cuando hacen que un recurso que no es cuello de botella haga más trabajo que esta máquina, no están aumentando la productividad. Por el contrario, están haciendo exactamente lo opuesto. Están creando exceso de inventario, lo que va en contra de la meta.

—Pero, ¿qué se supone que debemos hacer? —pregunta Bob—. Si no mantenemos trabajando a nuestra gente, tendremos tiempo ocioso, y el tiempo ocioso disminuirá nuestras eficiencias.

—¿Y qué? —pregunta Jonah.

Donovan queda estupefacto.

—Disculpe, pero, ¿cómo diablos

puede decir eso?

—Sólo miren atrás de ustedes — dice Jonah—. Den un vistazo al monstruo que han creado. No se creó solo. Ustedes han creado esta montaña de inventario con sus propias decisiones. ¿Y por qué? Debido a la suposición equivocada de que deben hacer que los trabajadores produzcan el cien por ciento todo el tiempo, o deshacerse de ellos para «ahorrar» dinero.

Lou dice:

—Bueno, reconozco que quizá el cien por ciento es irreal. Sólo pedimos un porcentaje aceptable, digamos el nóvenla por ciento.

—¿Por qué es aceptable el noventa por ciento? —pregunta Jonah—. ¿Por qué no el sesenta por ciento, o el veinticinco? Los números no significan nada a menos que se basen en las restricciones del sistema. Con suficiente materia prima, pueden mantener a un trabajador ocupado desde ahora hasta que se jubile. Pero, *¿deben* hacerlo? No si quieren ganar dinero.

Entonces Ralph sugiere:

—Lo que dice es que hacer trabajar a un empleado y sacarle provecho a ese trabajo son dos cosas diferentes.

—Sí, y esa es una aproximación muy cercana de la segunda regla que podemos derivar lógicamente de las

cuatro combinaciones de X y Y de las que hablamos —dice Jonah—. Hablando con precisión, activar un recurso y utilizar un recurso no son sinónimos.

Él explica que en ambas reglas «utilizar» un recurso significa hacer uso del recurso de un modo que mueva el sistema hacia la meta. «Activar» un recurso es como oprimir el botón de encendido de la máquina; funciona haya beneficios o no, que se deriven del trabajo que hace. Así que, realmente, activar un cuello de botella a su máximo es un acto de máxima estupidez.

—Y la implicación de esas reglas es que *no* debemos buscar optimizar cada

recurso del sistema —dice Jonah—. Un sistema de óptimos locales no es un sistema óptimo para nada; es un sistema muy ineficiente.

—Está bien —digo—, ¿pero de qué modo nos ayuda saber esto a desatorar las partes faltantes en las fresadoras y que avancen hasta ensamble final?

Jonah dice:

—Piensa en la acumulación de inventario aquí y en sus fresadoras en términos de esas dos reglas de las que acabamos de hablar.

—Creo que veo la causa del problema —dice Stacey—. Estamos liberando material más rápido de lo que los cuellos de botella pueden

procesarlo.

—Sí —dice Jonah—. Están enviando trabajo al piso de producción cuando a los que no son cuellos de botella se les acaba el trabajo.

Yo digo:

—De acuerdo, pero las fresadoras son un cuello de botella.

Jonah niega con la cabeza y dice:

—No, no lo son, como lo demuestra todo este exceso de inventario tras de ti. Mira, las fresadoras no son intrínsecamente un cuello de botella. *Ustedes* las han convertido en uno.

Nos dice que con un aumento en *throughput*, es posible crear nuevos cuellos de botella. Pero la mayoría de

las plantas tienen tanta capacidad extra que se necesita un enorme aumento en *throughput* antes de que esto suceda. Sólo hemos tenido un aumento del veinte por ciento. Cuando hablé con él por teléfono, pensó que era poco probable que hubiera ocurrido un nuevo cuello de botella.

Lo que sucedió fue que aun cuando aumentó el *throughput*, seguimos cargando la planta con inventario como si esperáramos mantener a todos nuestros trabajadores completamente activados. Esto aumentó la carga amontonada sobre las fresadoras y las presionamos más allá de su capacidad. La primera prioridad, las partes de

etiqueta roja fueron procesadas, pero las partes de etiqueta verde se acumularon. Así que no sólo obtuvimos exceso de inventario en la NCX-10 y en tratamiento térmico, sino que debido al volumen de partes de cuello de botella, entorpecimos la circulación en otro centro de trabajo y evitamos que las partes que no son cuello de botella llegaran a ensamble.

Cuando termina, yo digo:

—Está bien, ahora veo el error de nuestros métodos. ¿Puedes decirnos qué debemos hacer para corregir el problema?

—Quiero que todos ustedes piensen en ello mientras caminamos de regreso a

la sala de conferencias y entonces
hablaremos sobre lo que deben hacer —
dice Jonah—. La solución es bastante
sencilla.

26

La sencillez de la solución no se me ocurre hasta que llego a casa esa noche. Me encuentro sentado a la mesa de la cocina con papel y lápiz, pensando en las sugerencias que se habían presentado durante el día, cuando entra Sharon.

—Hola —dice al tomar asiento.

—Hola —contesto—, ¿qué sucede?

—No mucho —dice ella—. Estaba pensando en lo que estás haciendo tú.

—Estoy trabajando —le digo.

—¿Puedo ayudarte? —pregunta.

—Pues... no sé —digo yo—. Es algo técnico. Creo que probablemente te aburrirías.

—Ah —dice ella—. ¿Eso quiere decir que quieres que me vaya?

Me remuerde la conciencia.

—No; si prefieres quedarte —le digo yo—. ¿Quieres tratar de resolver un problema?

—Okey —me dice, ya más animada.

Le digo:

—Bueno. Déjame pensar como presentarte el problema. ¿Sabes algo acerca de la excursión de exploradores a la que fuimos Dave y yo?

—Ella no sabe, pero yo sí —dice Dave, al entrar corriendo a la cocina,

deslizándose por el piso encerado. Al detenerse dice—. Sharon no sabe nada de la excursión, pero yo sí puedo ayudarte.

—Hijo mío, creo que la harías de maravilla en el campo de las Ventas —le digo.

Sharon se muestra indignada y contesta:

—Sí sé de la excursión.

—Pero, si ni siquiera estuviste allí —dice Dave.

—Oí a todos hablando de eso —contesta ella.

—Bien, ambos pueden trabajar en esto —les digo—. Aquí está el problema: Tenemos una fila de niños en

una caminata en el bosque. A la mitad de la fila, tenemos a Herbie. Ya le hemos quitado su mochila de la espalda para ayudarle a caminar más aprisa, pero sigue siendo el más lento. Todo mundo quiere ir más rápido que Herbie. Pero si eso sucede, la fila se irá abriendo y algunos de los niños se perderán. Por alguna razón u otra no podemos mover a Herbie de su lugar a la mitad de la fila. Ahora, ¿cómo logramos que la fila no se vaya abriendo?

Los dos se ponen pensativos. Les digo:

—Bien, ahora ambos váyanse a la otra pieza. Les doy diez minutos, y entonces veremos cuál de ustedes

presenta la mejor idea para mantener a todos en su lugar en la fila.

—¿Qué premio recibirá el que gane?
—pregunta Dave.

—Pues... cualquier cosa que sea razonable.

—*¿Cualquier cosa?* —pregunta Sharon.

—*Dentro de lo razonable* —repito.

Los dos se salen del cuarto y yo dispongo de 10 minutos de paz y tranquilidad. Luego veo que ambos se asoman por la esquina de la pieza.

—¿Listos? —pregunto. Se acercan y toman asiento frente a la mesa de la cocina donde yo me encuentro.

—¿Quieres oír mi idea? —pregunta

Sharon.

—Mi idea es la mejor —dice Dave.

—No es cierto —replica ella.

—Bien, ya basta. ¿Cuál es tu idea,

Sharon?

Sharon contesta:

—Un tamborilero.

—¿Cómo dices?

—Tú sabes... como en un desfile —
dice la niña.

—Ah, ya entiendo lo que quieres decir —replico al darme cuenta de lo que tiene en mente—. No hay distanciamientos en los desfiles. Todos marchan al mismo paso.

Sharon sonríe complacida. Dave la mira con rencor.

—Así que todos marchan al mismo paso... siguiendo un ritmo —digo yo pensando en voz alta—. Seguro. Pero, ¿cómo logramos que los que van adelante de Herbie no aceleren el paso?

—Que Herbie sea el que toque el tambor —dice Sharon. Reflexiono un poco y digo—: Sí, no es mala la idea.

—Pero mi idea es mejor —dice Dave.

Le dirijo la mirada y le digo:

—Muy bien, Don Sábelo Todo, ¿cuál es tu idea?

—Atar a todos con cuerdas —dice Dave.

—¿Cuerdas?

—Tú sabes, como los alpinistas —

dice el niño—. Amarras a todos de la cintura con una cuerda larga. Entonces, de esta manera, nadie se queda atrás ni nadie puede acelerar el paso sin acelerar también a los demás.

—Ajá —digo yo—. Eso está muy bien.

Significaría que la fila — representada en la planta por el inventario total— jamás podría ser más larga que la cuerda. Y la cuerda, por supuesto, podría ser de una longitud predeterminada, lo que implica que podríamos controlarla con precisión. Todos tendrían que caminar a la misma velocidad. Miro a Dave, maravillado por su creatividad.

—Pensándolo bien, la cuerda parece establecer una liga física entre todo el equipo —le digo— que es como funciona una línea de ensamble.

—Sí, una línea de ensamble —dice Dave—. ¿No me dijiste una vez que se supone que la línea de ensamble es la mejor forma de manufacturar cosas?

—Bueno, sí, es la manera más eficiente para manufacturar algo. De hecho, usamos este sistema en el ensamble final de la mayoría de nuestros productos. El problema está en que una línea de ensamble no funciona en la totalidad de la planta.

—Oh —dice Dave.

—Pero las dos ideas que ustedes

pensaron, son muy buenas. Incluso, si las modificáramos un poquitín, casi tendríamos la solución que nos fue sugerida hoy en la planta.

—Explícanos como —dice Sharon.

—Mira, para evitar que la fila se vaya abriendo, realmente no sería necesario mantener a todos marchando a exactamente el mismo paso o tenerlos atados a todos por la misma cuerda. Lo que tenemos que lograr es que el niño que encabeza la fila, no camine más rápido que Herbie. Si podemos lograr esto, entonces todos se mantendrán juntos.

—Entonces, atemos a Herbie con una cuerda al niño que va a la cabeza de

la fila —dice Dave.

—O tal vez Herbie y el niño que va hasta adelante tienen señales —dice Sharon—. Cuando el niño que va a la cabeza va demasiado aprisa, Herbie le hace una señal para que se detenga o disminuya el paso.

—Correcto. Ambos encontraron la solución.

—¿Y cuál es el premio que *ambos* ganamos? —pregunta Sharon.

—Pues, ¿qué se les antoja; una pizza con todo; ir al cine?

Los dos se quedan pensando en silencio.

—Ir al cine, suena bien —dice Sharon—. Pero lo que realmente me

gustaría es que pudieras lograr que regresara mamá a casa otra vez.

Ahora el silencio se prolonga.

Por fin Dave habla:

—Pero si no puedes lograrlo, nosotros lo entenderemos.

—Pues estoy haciendo mi mejor esfuerzo —les digo—. Pero mientras tanto, ¿qué les parece el cine?

Después de que los niños se han acostado, me quedo pensando por enésima vez, si Julie regresará o no. Comparado a mis dificultades maritales, el problema del inventario en la planta me parece poca cosa —al menos ahora ya luce sencilla la solución. Todos los problemas son fáciles una vez que ya los

resolviste.

En efecto, en la planta vamos a realizar las soluciones encontradas por mis hijos. Los Herbies (los cuellos de botella), nos van a indicar cuándo alimentar al sistema con más inventario, pero vamos a lograr esto con la ayuda de computadoras en vez de tambores y cuerdas.

Cuando regresamos a la sala de conferencias en el edificio de oficinas, iniciamos nuestra conversación y todos estuvimos de acuerdo en que era obvio que estábamos sobrealimentando al sistema con demasiado material. No se necesitan cinco o seis semanas de inventario frente al cuello de botella,

para mantenerlo produciendo.

—Si podemos retener los materiales para las partes con etiqueta roja, en vez de enviarlos para el piso en cuanto el primer cuello de botella no tenga que hacer —dice Stacey—. Las máquinas fresadoras entonces tendrán tiempo para trabajar en los materiales con etiqueta verde. Así, las partes que nos están haciendo falta, llegarán a ensamble final sin problema alguno.

Jonah asiente con la cabeza y dice:

—Correcto, lo que tienes que hacer es encontrar una manera de liberar material para las partes de etiqueta roja de acuerdo con el ritmo en que los cuellos de botella necesitan material y

estrictamente a ese ritmo.

Intervengo yo:

—Bien, pero, ¿cómo programamos cada liberación de material para que llegue al cuello de botella oportunamente?

Stacey habla:

—No estoy segura, pero me doy cuenta de lo que te está preocupando. No queremos la otra cara del problema, ósea no tener trabajo para el cuello de botella.

—Diablos, tenemos cuando menos un mes en el que esto no sucedería, aunque no alimentáramos partes rojas a partir de hoy —dice Bob—. Pero comprendo lo que quieren decir. Si

dejamos ocioso al cuello de botella, perderemos *throughput*.

—Lo que necesitamos es algún tipo de señal que enlace al cuello de botella con el programa de alimentación de material —digo yo.

Entonces Ralph toma la palabra y nos sorprende con esto:

—Disculpen ustedes, estoy pensando en voz alta. Pero quizá podríamos pronosticar el momento propicio de enviar material utilizando algún tipo de sistema basado en la información que hemos ido acumulando sobre los cuellos de botella.

Le pregunto que hacia dónde nos quiere llevar con todo esto.

—Bueno, pues desde que comenzamos a llevar estadísticas sobre los cuellos de botella, he ido notando que he podido predecir con varias semanas de anticipación lo que cada cuello de botella estará produciendo en algún momento dado. Miren, mientras yo sepa exactamente lo que está en la cola, puedo tomar el tiempo de preparación promedio y el tiempo de procesado de cada tipo de parte y calcular la hora en que un lote deba estar saliendo del cuello de botella. Como aquí se trata de un solo centro de trabajo, con menos dependencia, podemos promediar las fluctuaciones estadísticas y obtener un mayor grado de certeza.

Ralph continúa diciéndonos que, basado en sus observaciones, se requieren como dos semanas (más/menos un día) para que el material llegue a los cuellos de botella desde las primeras operaciones.

—Así que, sumando dos semanas a la preparación y a los tiempos de procesado de lo que se va acumulando en la cola del cuello de botella, sé cuánto tiempo pasará antes de que el cuello de botella trabaje realmente en el material que hayamos liberado. Al salir cada lote de material del cuello de botella, podemos poner al día nuestras estadísticas y calcular una fecha en que Stacey deba alimentar al sistema con

más material de etiqueta roja.

Jonah mira a Ralph y exclama:

—¡Excelente!

—Ralph —le digo yo—. Esto es fantástico. ¿Qué grado de precisión crees que podemos lograr con esto?

—Pues yo diría que con un margen de un día más o menos. Así que si mantenemos una existencia de tres días de trabajo en proceso frente a cada cuello de botella, iríamos a la segura.

Todos le estábamos diciendo a Ralph la buena impresión que nos había causado, cuando dijo Jonah:

—Pero en realidad, Ralph, puedes hacer mucho más que eso con la misma información.

—¿Cómo qué? —pregunta Ralph.

Jonah contestó:

—Puedes, también, atacar los problemas de inventario frente a ensamble final.

Le pregunto yo a Jonah:

—¿Quieres decir que no sólo podemos hacer algo con los inventarios en los cuellos de botella, sino en las partes de los no cuellos de botella también?

—Exacto —dice Jonah.

Interviene Ralph y nos dice:

—Perdónenme señores, pero no estoy seguro de cómo lograr eso.

Entonces Jonah se lo explica a Ralph y de paso a todos nosotros.

—Si Ralph puede determinar un programa para alimentar con material de etiqueta roja, basado en los cuellos de botella, también puede determinar un programa para el ensamble final. Una vez que sepa cuando llegarán las partes del cuello de botella a ensamble final, puede calcular en reversa y determinar la salida de materiales de los no cuellos de botella, a través de cada una de sus rulas. De esta manera, los cuellos de botella estarán determinando el flujo de todos los materiales dentro de la planta.

Les digo:

—¿Saben ustedes? Esto va a producir el mismo efecto que si moviéramos los cuellos de botella a la

cabeza de la producción, que es precisamente lo que yo quería que lográramos.

—Suenan bien —dice Ralph—. Pero tengo que advertirles: No puedo precisar cuánto tiempo me tardaré en lograr que la computadora haga todo esto. Quiero decir que puedo preparar en poco tiempo el programa para los materiales etiquetados de rojo; pero lo demás tomará más tiempo.

—Ándale Rafaelito —dice Bob—. Un genio de las computadoras como tú, podrá hacer todo eso en un abrir y cerrar de ojos.

—Puedo tenerles algo listo en poco tiempo, pero no les puedo prometer que

vaya a funcionar.

Le digo:

—Toma las cosas con calma, mientras que podamos aliviar el problema de las máquinas fresadoras, estaremos resolviendo el corto plazo. Esto les dará tiempo para poner en orden las cosas básicas.

—Quizá sientan que tienen tiempo para hacer las cosas con calma —dice Jonah—, pero yo tengo que tomar un avión a Chicago en treinta y cinco minutos.

—¡En la madre! —exclamo, mirando el reloj—. Tenemos que apresurarnos.

No fue una partida graciosa. Jonah y yo salimos corriendo del edificio y yo

rebasé todos los límites de velocidad, afortunadamente sin incidentes, para dejarlo en el aeropuerto a tiempo.

—Debo decirte que tengo un interés muy especial en las platas como la tuya —me dice Jonah—. Así que te agradecería me mantuvieras al tanto de lo que suceda.

Claro que sí, le digo, no hay problema. En realidad, así planeaba hacerlo.

—Bien —dice Jonah—. Estaremos en contacto.

Y con eso se bajó del auto y moviendo la mano para despedirse, entró por las puertas de la terminal aérea. No me telefoneó, así que supongo

que logró alcanzar su avión bien.

Cuando llego al trabajo a la mañana siguiente, tenemos una reunión para discutir la implementación del procedimiento. Pero antes de adentrarnos en el tema, Bob Donovan nos marca un alto con bandera roja.

—¿Saben? Podríamos estar metiéndonos en camisa de once varas.

—¿Qué es eso? —pregunto.

—¿Qué sucede si nuestras eficiencias de toda la planta se van al suelo? —pregunta Bob.

Yo le contesto:

—Pues eso es un riesgo que tendremos que tomar.

—Sí, pero suena a que vamos a tener

un montón de gente ociosa, si hacemos todo esto —dice Bob.

—Cierto. Tal vez tengamos algo de gente ociosa de cuando en cuando —admito yo.

—Entonces, ¿vamos a dejarlos estar por allí sin hacer nada? —pregunta Bob.

—Y ¿por qué no? —pregunta Stacey—. Cuando una persona ya está en la nómina, no nos cuesta más tenerla ociosa. Si una persona produce partes o espera ociosa unos minutos, no aumenta nuestro gasto de operación. Pero el exceso de inventario... eso sí que cuesta bastante dinero.

—Muy bien —dice Bob—, ¿pero y qué de nuestro sistema de reportes a las

oficinas generales? A mí se me hace que por ahí de fin de mes, cuando a Bill Peach se le presente la hora de decidir si continuamos o nos cierra la planta, su actitud no va a ser muy positiva cuando vea que nuestras eficiencias andan por la calle de la amargura. He oído que le dan mucha importancia a esas cosas allá en el corporativo.

Nos quedamos en silencio momentáneamente. Luego dice Lou:

—Puede que tenga razón, Al.

Me quedo escuchando el murmullo del aparato del aire acondicionado.

—Muy bien, miren —digo finalmente—. Si no le damos para adelante a este sistema de retener

inventario e irlo surtiendo de acuerdo a los cuellos de botella, estaremos desperdiciando una gran oportunidad de mejorar nuestro desempeño y de salvar nuestra planta. Yo no pienso quedarme de brazos cruzados sin hacer nada por el simple hecho de mantener una norma que obviamente tiene mayor impacto sobre la politiquería de los gerentes medios del corporativo, que en los resultados de la propia planta. Yo digo que le demos para adelante a esto... y si nuestras eficiencias se desploman, pues que se desplomen.

Después de esas valientes palabras, que me recordaron la famosa frase del Almirante Farragut: «¡Al diablo con los

torpedos, avancemos a toda máquina!», los demás se sienten conmovidos.

—Y... este... Bob —le digo a Donovan—. Si llegas a ver que efectivamente hay mucho tiempo ocioso por ahí, no te mortifiques ni te pelees con nadie; simplemente asegúrate de que no aparezca en los reportes de eficiencia del próximo mes, ¿de acuerdo?

—Hecho, patrón.

—... Y para terminar, déjenme decirles, que si no hubiera sido por el incremento en ingresos generado el mes pasado por la Planta de Bearington, y por sus productos, la División UniWare hubiera sufrido pérdidas por séptimo mes consecutivo. Todas las demás operaciones de manufactura dentro de la división reportaron escasos incrementos marginales o tuvieron pérdidas. Y a pesar de este mejoramiento en Bearington y del hecho de que, como

resultado de esto, la División haya reportado su primera utilidad de operación en lo que va del año, aún nos queda largo trecho por recorrer para llegar a una sólida base financiera.

Habiendo dicho eso, Ethan Frost, haciendo caso de un ligero movimiento de cabeza de Bill Peach, toma su asiento. Yo estoy colocado con los demás gerentes de planta como a la mitad de la larga mesa. A la derecha de Peach, está Hilton Smyth, que me está mirando con enfado, después de los elogios para mi planta que pronunció Frost. Yo descanso tranquilo y relajado en mi silla y por unos instantes me doy el lujo de contemplar el panorama a

través de los grandes ventanales, por los que se ve una ciudad bañada de sol.

Mayo ha terminado. Fuera del problema de los faltantes de partes de no cuellos de botella, que ahora ha desaparecido, ha sido un mes excelente. Ahora estamos programando la liberación de todos los materiales de acuerdo a un nuevo sistema desarrollado por Ralph Nakamura, que está en sintonía con el ritmo de los cuellos de botella. Ralph tiene una terminal de datos en ambos cuellos de botella, de tal manera que al irse procesando el inventario, la información al minuto puede alimentarse directamente a la base de datos de la planta. Con este

nuevo sistema estamos comenzando a ver resultados excelentes.

Ralph estuvo experimentando un poco con el sistema y pronto descubrió que podemos predecir, con diferencia de un día, más o menos, cuándo saldrá un embarque de la planta. En base a esto, hemos podido elaborar un reporte para Mercadotecnia, anotando todos los pedidos de clientes y las fechas de embarque de los mismos. (No sé si la gente de Mercadotecnia le da crédito a este reporte, pero hasta la fecha ha sido muy acertado).

—Rogo —dice Peach—, ya que eres el único entre nosotros que has mostrado algún mejoramiento, te permitiremos

iniciar esta ronda de informes.

Abro la carpeta de mi informe y me lanzo a presentar los puntos sobresalientes. Bajo casi cualquier parámetro, hemos tenido un mes muy bueno. Los niveles de inventario se han reducido, y siguen disminuyendo rápidamente. La retención de algunos materiales ha significado que ya no nos estemos asfixiando con inventario de partes en proceso. Las partes están llegando a los cuellos de botella cuando deben llegar. El flujo por la planta es mucho más parejo que antes.

¿Y qué pasó con las eficiencias? Bueno, pues sí cayeron inicialmente cuando comenzamos a retener materia

prima del piso, pero no fue tan drástico como lo habíamos supuesto; y resulta que estábamos consumiendo inventarios excesivos. Pero al haber aumentado el ritmo de embarques dramáticamente, el exceso ha ido desapareciendo. Ahora que comenzamos de nuevo a surtir material a los no cuellos de botella, nuestras eficiencias han iniciado su trayectoria ascendente. Donovan hasta me dijo, en confidencia, que cree que los números reales en el futuro, serán iguales a los anteriores.

La mejor noticia es que hemos hecho desaparecer nuestra lista de pedidos atrasados y pendientes. Aunque parezca increíble, estamos al corriente en

nuestros embarques. Por tanto, ha mejorado el servicio a la clientela. La facturación, el *throughput*, se ha incrementado. Vamos viento en popa. Lástima que nuestro informe, que se ajusta a las normas en su formato y preparación no pueda ni siquiera comenzar a relatar la historia completa de lo que realmente está sucediendo.

Cuando he terminado mi informe, miro hacia la cabecera de la mesa y veo que Hilton le está susurrando algo al oído a Bill Peach. Por unos momentos hay silencio alrededor de la mesa. Luego Bill asiente con la cabeza mirando a Hilton y se dirige a mí.

—Buen trabajo, Al —dice Peach

lacónicamente.

Habiendo terminado conmigo, Bill le pide a otro gerente que rinda su informe. Me reclino en mi silla un poco a disgusto porque Peach no se manifestó más positivamente; porque no hubo elogios como los de Frost. Yo llegué a esta junta convencido de que le habíamos dado un giro completo a nuestra planta. Y me imagino que esperaba algo más que un «Buen trabajo, Al» y una palmadita en la cabeza.

Pero luego tengo que recordarme a mí mismo que Peach no está al tanto del grado de cambios que hemos tenido. ¿Debería conocerlos? ¿Deberíamos de contárselos? Lou me ha preguntado

acerca de esto, y yo le he dicho: No; vamos a esperar un poco más.

Podríamos, ir con Bill Peach y hacerle una presentación a él sólo; poner todas nuestras cartas en la mesa y dejarlo que él decida. De hecho, eso es exactamente lo que haremos tarde o temprano. Pero todavía no. Y eso que tengo buenas razones.

He trabajado con Bill Peach durante muchos años. Lo conozco bastante bien. Es un hombre inteligente, pero no es innovador. Hace un par de años, quizá nos hubiera dejado experimentar con esto. Pero no ahora. Me da la impresión de si fuésemos con él ahora, pondría la cara dura y nos daría instrucciones de

manejar nuestra planta bajo el método de contabilidad de costos, que él conoce tan a fondo.

Tendré que esperar pacientemente, hasta que pueda ir a verle con un sólido caso a mi manera (a la manera de Jonah) y con vencerle de que es el sistema que funciona. Pero aún es temprano para eso. Hemos quebrantado demasiadas reglas como para contarle la historia completa en estos momentos.

Pero, ¿tendremos aún tiempo? Eso es lo que sigo preguntandome a mí mismo. Peach no ha retirado voluntariamente su amenaza de cerrar la planta. Creí que habría dicho algo públicamente (o en privado) después de

mi reporte, pero no ha dicho nada. Lo miro allá a la cabecera. Luce distraído; no como él es. Los demás hablan y él parece estar medio interesado nada más. Hilton parece estar indicándole lo que debe decir.

¿Qué le pasará, pues?

La reunión se clausura como una hora después del almuerzo, y para entonces he decidido tener una plática en privado con Peach, si puedo lograrlo. Le sigo cuando sale de la Sala de Juntas y en el corredor le pregunto que si podemos hablar. Me invita a pasar a su oficina.

—Así, que, ¿cuándo nos vas a quitar del banquillo de los acusados? —le

pregunto una vez cerrada su puerta.

Bill se sienta en su sillón poltrona y yo tomo asiento en el que está frente a él. Como no hay escritorio entre nosotros, la charla es informal e íntima.

Bill me mira a los ojos y dice:

—¿Qué te hace creer que voy a hacer eso?

—Bearington está volviendo a su sitio —le digo—. Podemos lograr que la planta gane dinero para la División.

—¿En serio, podrán? Mira, Al, has tenido un buen mes. Es un paso en la dirección correcta. Pero, ¿nos podrás dar un segundo buen mes; y un tercero y un cuarto? Por eso voy a esperar y ver.

—Te los daremos —le digo.

—Voy a ser franco —dice Peach—. Todavía no estoy convencido de que esto no haya sido sólo un garbanzo de a libra, por decirlo así. Tenías un retraso tan enorme en tus embarques, era inevitable que comenzaras a embarcar. ¿Qué has hecho para reducir costos? No he visto nada de eso. Tendrá que haber un 10 ó 15% de reducción en los gastos de operación para que la planta dé rendimientos a largo plazo.

Se me hunde el corazón. Por fin le digo:

—Bill, si el mes entrante volvemos a mostrar un mejoramiento, ¿demorarás, al menos tu recomendación de cerrar la planta?

Menea la cabeza.

—Tendrá que ser una mejora mayor que la que nos diste en este período.

—¿Qué tanto mayor?

—Nada más dame 15% más de mejora general de lo que me diste en este mes —dice.

Asiento con la cabeza.

—Creo que lo podemos hacer —le digo; y noto por un segundo un matiz de asombro en la cara de Peach.

Entonces dice:

—Bien. Si nos puedes dar eso, y continuar dándolo, mantendremos tu planta abierta.

Me sonrío. Si logro hacer esto por ti, estoy pensando, serías un idiota si nos

cerraras.

Peach se pone de pie, nuestra plática ha concluido.

Voy volando en mi Buick por la rampa de entrada a la carretera interestatal, con el acelerador hasta el piso y con el radio a todo volumen. La adrenalina corre por mis venas. Mis pensamientos corren a mayor velocidad que mi automóvil.

Hace dos meses se me había ocurrido que para estas fechas estaría enviando mi curriculum vitae a diestra y siniestra buscando nuevo empleo. Pero Peach me acababa de decir que si reportábamos otro buen mes, permitiría que la planta permaneciera abierta. Ya

casi la hacemos. A lo mejor sí lo podemos lograr. Sólo un mes más.

¡Pero, ¿quince por ciento?!

Nos hemos estado acabando la lista de pedidos atrasados a un paso agigantado. Y debido a eso, hemos podido embarcar un volumen tremendo de producto. Tremendo por comparación. Con el mes pasado, el trimestre pasado, el año pasado. Esto nos ha dado un fuerte aumento de ingresos cuyas cifras se ven fantásticas en los libros. Pero ahora que ya hemos embarcado todo lo pendiente y estamos surtiendo con mucha mayor prisa que anteriormente...

Me llega el pensamiento de que me

he metido en tremendo lío. ¿De dónde diablos voy a sacar los pedidos que me den un incremento extra del 15%?

Peach no está pidiendo sólo otro buen mes; está exigiendo un mes increíble. Él no ha prometido nada. Yo sí —y probablemente más de la cuenta—. Estoy tratando de acordarme de los pedidos programados para las siguientes semanas y haciendo el intento de calcular en mi mente si tendremos un volumen de ventas suficiente para lograr el aumento que nos exige Peach. Tengo un aterrador presentimiento de que no es así.

Bueno, puedo embarcar con anticipación. Puedo tomar pedidos

programados para las dos primeras semanas de julio y embarcarlas en junio. Pero, ¿qué voy a hacer después de eso? Seguimos metiendo en un agujero cada vez más grande en donde ya no nos quede nada por hacer. *¡Necesitamos más ventas!*

Me pregunto dónde estará Jonah por estas fechas.

Miro el velocímetro, y me sorprende ver que voy a más de 140 kilómetros por hora. Disminuyo la velocidad. Me aflojo la corbata. No tiene caso que me mate tratando de llegar a la planta. Y se me ocurre que para cuando llegue a la planta, ya será hora de irme a la casa.

En ese momento paso una señal que

dice que faltan unos tres kilómetros para la salida de la carretera que me llevará a Forest Grove. ¿Y por qué no? No he visto a Julie ni a los chicos en un par de días. Desde que terminó el año escolar, los niños se han estado quedando con Julie y sus papás.

Tomo la salida para Forest Grove. En la primera gasolinera me detengo para hablar a la oficina por teléfono. Fran contesta y le digo dos cosas: Primero, que corra la voz entre Bob, Stacey, Ralph y Lou, que nos fue bien en la junta; y segundo, que no voy a ir a la planta esta tarde.

Cuando llego a casa de los Bamett, me dan una agradable bienvenida. Paso

un buen rato platicando con Sharon y Dave. Luego Julie sugiere que vayamos a caminar juntos. Es una bonita tarde de verano.

Al despedirme de Sharon, ella me da un abrazo apretado y murmura a mi oído:

—Papi, ¿cuándo nos vamos a ir a casa todos juntos?

—Muy pronto, espero —le digo.

Pero a pesar de asegurarle que será pronto, la pregunta de Sharon no me deja en paz. Yo me he estado preguntando lo mismo.

Julie y yo nos dirigimos al parque y después de caminar un rato, nos sentamos en una banca junto al río. No

cruzamos palabra por un rato. Luego Julie me pregunta que si algo anda mal. Le digo la pregunta que me hizo Sharon.

—Me hace la misma pregunta a cada rato —dice Julie.

—¿De veras?, y tú ¿qué le dices?

Julie dice:

—Le digo que iremos a casa muy pronto.

Me río y digo:

—Lo mismo que le dije yo. Pero, ¿tú realmente lo sientes así?

Se queda sin contestar por un rato; luego sonrío y me dice con sinceridad:

—Ha sido muy agradable y placentero tenerte cerca de nosotros durante las últimas semanas.

—Gracias. Yo he sentido lo mismo —le digo.

Toma mi mano entre las tuyas y dice:

—Pero... lo siento, Al, todavía estoy preocupada por mi regreso a casa.

—¿Por qué? Nos estamos llevando muy bien ahora —le digo—. ¿Cuál es el problema?

—Mira, hemos pasado días muy agradables en verdad. Y eso está muy bien. Realmente he necesitado este tiempo contigo —me dice—. Pero si volvemos a vivir juntos, tú sabes lo que va a suceder, ¿verdad? Todo va a estar bien por un par de días. Pero a la semana regresaremos a las mismas

discusiones. Y un mes más tarde, o seis meses o un año... tú me entiendes.

Suspiro y le pregunto:

—¿Julie, tan mal la pasabas conmigo?

—Al. No es que estuviera mal —dice ella—. Es que... pues no sé, no me estabas haciendo caso a mí.

—Pero es que tenía toda clase de problemas en mi trabajo. Estaba abrumado. ¿Qué querías que hiciera o qué esperabas de mí?

—Más de lo que estaba recibiendo —dice Julie—. ¿Sabes?, cuando yo era chiquilla, mi padre siempre llegaba del trabajo a la casa todos los días a la misma hora. Toda la familia comía junta.

Él pasaba sus tardes en casa Contigo, nunca supe qué esperar ni qué estaba sucediendo.

—No puedes compararme con tu padre, Julie. Él es dentista. Cuando ha revisado la última boca de la tarde, puede cerrar su consultorio e irse a casa. Mi trabajo no es como ese.

—Alex, el problema está en que tú no eres así. Otras gentes se van a trabajar y regresan a casa a horas regulares.

—Sí, en parte tienes razón. Yo no soy como otras gentes, lo reconozco. Cuando me meto en algo, realmente me meto. Y quizá esto tenga que ver con la forma en que a mí se me enseñó. En mi

familia casi nunca comíamos juntos. Alguien siempre tenía que estar cuidando la tienda. Era la regla de mi papá. El negocio nos daba de comer, así que tenía prioridad. Todos entendíamos eso y todos trabajábamos juntos.

—Lo único que comprueba eso es que nuestras familias eran diferentes. Pero yo te estoy hablando de algo que me ha molestado demasiado, y por demasiado tiempo, al grado que ya no estaba segura de mi amor por ti.

—Entonces, ¿qué es lo que te hace sentir segura de tu amor ahora?

—¿Quieres que nos peleemos otra vez? —pregunta Julie.

Miro hacia otro lado.

—No. No quiero pelear —le digo.

La escucho suspirar. Luego dice:

—¿Ya vez, nada ha cambiado, o sí?

Ninguno de los dos habla por un buen rato. Julie se levanta y camina hacia el río. Por unos instantes parece que va a huir. Pero no se va. Regresa otra vez y se sienta en la banca.

Me dice:

—Cuando tenía yo 18 años, ya había planeado toda mi vida: universidad, título en pedagogía, matrimonio, hogar, hijos. En ese orden. Todas las decisiones estaban ya tomadas. Yo sabía el diseño que quería para mi vajilla. Sabía los nombres que quería para mis hijos. Sabía como debía lucir la casa y

el color de las alfombras. Todo estaba seguro, planeado... Y era tan importante que lo tuviera todo. Pero ahora... lo tengo todo, pero de alguna manera es diferente. Como que nada es importante ya.

—Julie, ¿por qué debe tu vida conformarse a todo esto... a esta imagen perfecta que tienes en tu mente. Siquiera sabes por qué quieres las cosas que quieres y haces?

—Porque así es como crecí —me dijo—. ¿Y, tú por qué necesitas tener tu gran carrera; por qué te sientes obligado a trabajar 24 horas al día?

Otra vez silencio.

Luego ella dice:

—Lo siento, pero estoy muy confundida.

—No, está bien —le digo—. Es una buena pregunta. No tengo ni idea de porque no estaría satisfecho de ser abarrotero, o empleado en una oficina de 9 a 5.

—Al, ¿por qué no tratamos mejor de olvidar todo esto?

—No, no creo que eso sea sensato —le digo—. Creo que debemos hacer todo lo contrario. Debemos comenzar a hacernos algunas preguntas adicionales.

Julie me mira con escepticismo.

—¿Como cuáles?

—Como, ¿qué es lo que debe hacer nuestro matrimonio por nosotros? —le

pregunto—. Mi idea de la meta de un matrimonio no está en vivir en la casa perfecta, donde todo sucede de acuerdo al reloj. ¿Es ésa la meta para ti?

—Todo lo que pido es poder contar con mi esposo. ¿Y qué es eso de una *meta*? Cuando te casas, pues estás casada y ya. No hay meta.

—Entonces, ¿para qué casarse? —pregunto yo.

—Te casas porque tienes el compromiso... porque amas... por todas las razones que tienen todos los demás —dice ella—. Alex, estás haciendo una bola de preguntas tontas.

—Pues sean tontas o listas, yo las hago porque hemos vivido juntos 15

años y no tenemos una idea clara o un entendimiento lúcido de lo que nuestro matrimonio debe lograr... o lo que debe ser... ¡o nada! —digo yo atropellando las palabras—. Vamos a donde nos lleve la corriente; haciendo lo que todos los demás hacen. Y resulta que los dos tenemos conceptos muy distintos de lo que deben ser nuestras vidas.

—Mis padres han estado casados por 37 años —dijo Julie—. Y ellos nunca se hicieron esas preguntas. Nadie jamás pregunta: ¿Cuál es la meta del matrimonio? La gente se casa porque está enamorada.

—Ah, bueno. Eso lo explica todo, ¿verdad?

—Al, por favor ya no hagas esas preguntas. No tienen contestación. Y si seguimos hablando de esta manera, vamos a echarlo a perder todo. ¿Si ésta es tu forma de decirme que te están surgiendo dudas acerca de nosotros...

—Julie, no tengo dudas acerca de ti, pero tú eres la que no entiendes lo que nos está pasando. Quizá si trataras de ver el problema a la luz de la lógica, en vez de compararnos con los protagonistas de alguna novela romántica...

—Yo no leo novelas románticas — dice ella.

—Pues entonces, ¿de dónde salen tus ideas de cómo debe ser un matrimonio?

No contesta.

—Todo lo que quiero decir, Julie, es que deberíamos echar al basurero por un momento, todas esas ideas preconcebidas, que tenemos acerca de nuestro matrimonio, y mirar profundamente lo que somos en este momento. Entonces deberíamos decidir qué es lo que queremos que suceda con nuestro matrimonio, y encaminarnos hacia eso.

Pero parece que Julie ya no está escuchando. Se pone de pie.

—Creo que ya es hora de regresar —me dice.

Al regreso a la casa de los Bamett, nuestro silencio es como un enorme

témpano de hielo... o más bien dos que navegan sin rumbo. Yo dirijo la mirada a un lado de la calle. Julie mira hacia el lado opuesto. Cuando entramos a la casa, la Sra. Bamett me invita a cenar. Me disculpo, diciendo que tengo muchas cosas que hacer. Me despido de los niños, le digo adiós con la mano a Julie y me salgo.

Me estoy metiendo al Buick cuando la escucho venir corriendo.

—¿Te veré el sábado? —me pregunta.

Me sonrío un poco.

—Sí, claro. Me parece bien.

Ella me dice:

—Siento mucho lo que sucedió.

—Pues me imagino que tendremos que seguir haciendo intentos hasta que logremos hacerlo bien.

Los dos nos sonreímos. Luego hacemos esas cosillas placenteras que nos hacen pensar que todas las reconciliaciones hacen que la agonía de un pleito casi valga la pena.

Cuando llego a casa apenas empieza a ponerse el sol. El cielo tiene matices de rosa pálido. Al abrir la puerta de la cocina, escucho el timbre del teléfono. Entro apresurado a contestar.

—Buenos días —dice Jonah.

—¿Días? —Miro por la ventana y veo que el sol ya bajó del horizonte. Me río—. Estoy contemplando la puesta del sol. ¿De dónde me estás llamando?

—De Singapur —dice.

—¡Ah!

—A propósito, desde mi hotel estaba contemplando la salida del sol —dice Jonah—. No te hubiera llamado a tu casa, Alex, pero no voy a tener otra oportunidad de platicar contigo por unas cuantas semanas.

—¿Por qué no?

—Pues... es una historia larga de contar y no tengo tiempo de platicártela ahora —dice—, pero estoy seguro de que ya se presentará la oportunidad de discutirla algún día.

—Ya veo... —No sé qué pensar pero se me sale decirle—: Pues que lástima. Esto me pone en un aprieto porque estaba a punto de pedirte ayuda otra vez.

—¿Algo ha salido mal? —pregunta.

—No —le digo—. En general todo va bien, desde el punto de vista de operaciones de la planta. Lo que pasa es que tuve una junta con el Vicepresidente de la División y me ha dicho que la planta tiene que mostrar una mejora aún mayor.

—¿Todavía siguen sin ganar dinero? —pregunta Jonah.

Le contesto:

—Sí, sí estamos ganando dinero otra vez, pero necesitamos acelerar nuestra mejoría en la planta para evitar que nos la cierren.

Escucho una risa por la bocina y Jonah me dice:

—Si yo estuviera en tu lugar, no me preocuparía demasiado porque me fueran a cerrar la planta.

—Bueno, pues por lo que me dijo el director de la División, la posibilidad de un cierre es bastante real. Y hasta que no me diga lo contrario, tengo que tomarlo muy en serio.

—Alex, si tú quieres mejorar tu planta aún más, yo estoy contigo en todo. Y como no tendré oportunidad de comunicarme por algún tiempo, hablemos de ello ahora. Ponme al corriente de lo que está sucediendo.

Le cuento todo tal cual. Entonces, pensando que quizá ya hayamos llegado al tope teórico, le pregunto que si hay

alguna cosa adicional que podamos hacer o intentar.

—¿Alguna cosa adicional? Créeme que apenas hemos comenzado. Ahora, esto es lo que sugiero...

A la mañana siguiente estoy en mi oficina en la planta considerando todo lo que me ha dicho Jonah. Apenas está amaneciendo el nuevo día que él ya vivió en Singapur. Salgo por una taza de café y encuentro a Stacey frente a la cafetera.

—Hola, ¿qué tal? —me saluda—. Oí que todo salió bien en la reunión de ayer.

—Pues no nos fue del todo mal, pero me temo que nos falta mucho por

avanzar si hemos de convencer a Peach de que vamos bien para el largo plazo. Pero hablé con Jonah anoche.

—¿Le contaste de nuestro avance?
—me pregunta.

—Sí, y me sugirió que ahora intentemos el siguiente paso lógico.

La veo sonreír con cierta nerviosidad.

—¿Y qué paso es ése?

—Reducir el tamaño de nuestros lotes de los no cuellos de botella a la mitad —le digo.

Stacey da un paso para atrás mientras piensa en la sugerencia y pregunta:

—¿Pero para qué?

Ahora yo sonrío.

—Porque al final de cuentas, así ganaremos más dinero.

—No lo entiendo —dice Stacey—. ¿Cómo nos va a ayudar eso?

—Oye, Stacey; tú estás a cargo del control de inventarios. Tú dime qué sucedería si redujéramos el tamaño de nuestros lotes a la mitad.

Comienza a pensar en esto mientras le da pequeños sorbos a su café. Frunce el ceño concentrándose. Entonces dice:

—Si reducimos a la mitad el tamaño de los lotes a las máquinas que no son cuellos de botella, me imagino que en un momento dado, habremos reducido también en un 50% el inventario de

productos en proceso de fabricación en la planta. Creo que esto significaría que sólo necesitaríamos la mitad de nuestra inversión en inventario de productos en proceso, para mantener trabajando a la planta. Y si pudiéramos coordinarnos con nuestros proveedores hasta se haría factible reducir nuestros inventarios a la mitad; disminuiríamos el monto de nuestra inversión en cualquier momento dado, lo que a su vez aliviaría la presión en flujo de caja.

—Yo voy asintiendo cada vez que termina una frase, y finalmente digo:

—Correcto, ese es un *grupo* de beneficios.

—Pero —continúa Stacey—, para

cosechar totalmente todos esos beneficios, tendremos que lograr que nuestros proveedores aumentaran la frecuencia de sus entregas a nosotros, y redujeran la cantidad de cada entrega. Esto va a requerir pericia en las negociaciones del personal de compras, y no creo que todos nuestros proveedores vayan a aceptarlo con mucho agrado.

Le digo:

—En eso tendremos que trabajar. Con el tiempo aceptarán porque les será tan ventajoso a ellos, como a nosotros.

—Pero si reducimos el tamaño de los lotes —me dice Stacey con cierto cinismo—. ¿No significará que

tendremos que hacer más preparaciones a los equipos para el trabajo?

—Claro —le digo—, pero no te preocupes por eso.

—¿Que no...?

—Sí, que no te preocupes.

—Pero Donovan...

—Donovan hará bien su trabajo, aún con más equipo trabajando —le digo—. Y mientras tanto, *existe* otro conjunto de beneficios, además de los que tú mencionabas, y que podremos obtener casi de inmediato.

—¿De qué se trata? —pregunta Stacey.

—¿Realmente quieres saber?

—Claro que sí.

—Bien, cita a todas las demás funciones a una junta para explicárselos a todos juntos.

Por el encarguito que le hice de tener que hacer los arreglos para la reunión, Stacey se logró vengar citando a todos para una sesión comida en el restaurante más lujoso de la localidad, y cuyo costo se cargaría, naturalmente, a *mi* cuenta de gastos.

—¿Qué le íbamos a hacer? —me pregunta Stacey al sentarnos a la mesa —. Era la única hora en que todos podían asistir, ¿verdad Bob?

—Así es —contesta Bob.

No me enojo. Esta gente ha estado trabajando de mil maravillas

últimamente. No me puedo quejar de tener que invitarlos a comer. Comienzo explicándoles lo que habíamos hablado Stacey y yo esta mañana, y cómo nuestra conversación nos llevó al segundo grupo de beneficios.

Parte de lo que me había dicho Jonah por larga distancia anoche, tenía que ver con el tiempo que permanece una pieza de material dentro de la planta. Si se considera el tiempo total desde el momento en que el material entra a la planta hasta el momento en que sale de ella, como parte de un producto terminado, podemos dividir ese tiempo en cuatro elementos.

Uno de ellos es la preparación, o sea

el tiempo que la parte está en espera de entrar a procesamiento, mientras la máquina procesadora se está preparando para trabajar en la parte.

Otro es tiempo de procesado, ósea el tiempo que tarda la parte en ser transformada en una pieza de forma nueva y de mayor valor.

El tercer elemento es el tiempo que hace cola, es decir, el tiempo que la pieza se pasa formada en fila frente a una máquina procesadora que está ocupada trabajando otras piezas que estaban antes.

Y el cuarto elemento es tiempo de espera, ósea el tiempo que pasa la pieza esperando no a la máquina procesadora,

sino a otra pieza, para que ambas puedan ser ensambladas.

Como Jonah me había explicado anoche, los tiempos de «Preparación» y de «Procesado» representan una fracción muy pequeña del tiempo total de la pieza. Pero «Hacer Cola» y «Esperar» consumen grandes cantidades de tiempo. De hecho, la mayor parte del tiempo total que la pieza permanece en la planta.

Para las piezas que pasan por *cuellos de botella*, el tiempo de hacer cola es el dominante. Esa pieza permanece inmovilizada ante el cuello de botella por períodos largos. Para las partes que pasan solamente por los no

cuellos de botella, el Tiempo de Espera es el dominante, porque esas piezas están inmovilizadas antes de ensamble, esperando a las partes que sí pasan por los cuellos de botella. Lo cual significa que en cada uno de estos casos, los cuellos de botella son los que dictan el tiempo consumido. Lo que, a su vez, significa que los cuellos de botella dictan, también, los niveles de inventario y qué tanto dinero generaremos, es decir, el *throughput*.

Hemos estado fijando el tamaño de los lotes de acuerdo a una fórmula para determinar un tamaño económico de lote (o EBQ^[3]). Anoche, Jonah me dijo que, aunque no tenía tiempo para entrar en

detalles y razonamientos, la EBQ tiene una serie de supuestos erróneos que la invalidan. Por lo tanto, me pidió que considerara qué sucedería si redujéramos a la mitad el tamaño de los lotes y los hiciéramos con la mitad de la cantidad actual.

Si reducimos el tamaño de los lotes a la mitad, también reduciremos a la mitad el tiempo que nos tardamos en procesar un lote. Esto significa que reduciremos, también los tiempos de hacer cola y de espera. Al reducirlos a la mitad, estamos reduciendo como a la mitad el tiempo total que las partes pasan en la planta. Reduce el tiempo que las partes pasan en la planta y...

—Nuestro tiempo total de manufactura se condensa —explico—. Y con menos tiempo de inmovilización, la velocidad del flujo de partes se incrementa.

—Y con una mayor velocidad en el flujo de partes, los clientes reciben con mayor rapidez sus pedidos terminados —dice Lou.

—Pero no sólo eso —dice Stacey—, con un tiempo de espera más corto, podremos responder a la demanda con mayor rapidez.

—Correcto —digo yo—. Y si podemos responder a la demanda del mercado con mayor rapidez, podremos tener una ventaja competitiva en el

mercado.

—Lo que significará más clientes para nosotros por poderles surtir y entregar más rápido.

—¡Se incrementan nuestras ventas! —digo yo.

—¡Y también nuestras gratificaciones e incentivos! —exclama Stacey.

—¡Epa, epa! Aguarda un momento —dice Bob.

—¿Qué pasa? —le pregunto.

—¿Qué hay de los tiempos de preparación de las máquinas? —dice—. Al reducir los lotes a la mitad de su tamaño, doblamos el número de veces que tendremos que preparar las

máquinas. ¿Y la mano de obra directa? Tenemos que ahorrar en preparaciones si deseamos mantener bajos los costos.

—Okey, ya sabía yo que esto saldría a relucir —les digo.

—Ahora miren, ya es tiempo de que pensemos en esto con detenimiento. Jonah me dijo anoche que existe una regla correspondiente a aquella regla de la hora perdida en un cuello de botella. ¿Se acuerdan de esa regla? Una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida en todo el sistema.

—Sí, me acuerdo —dijo Bob.

Le digo:

—La regla que me dio Jonah anoche dice que una hora ahorrada en un no

cuello de botella es un espejismo.

—¡Un *espejismo*! —exclama Bob—. ¿Qué quieres decir con que una hora ahorrada en un no cuello de botella es un espejismo? ¡Una hora ahorrada es una hora ahorrada!

—No lo es —le digo—. Desde que comenzamos a retener el material del piso hasta que *los cuellos de botella* estuvieran listos para recibirlo, *los no cuellos de botella han tenido tiempo ocioso*. Está perfectamente bien tener un mayor número de preparaciones en los no cuellos de botella, porque todo lo que estamos haciendo es comernos parte del tiempo en que las máquinas de todos modos iban a estar ociosas. Ahorrar

preparaciones en un no cuello de botella no hace que el sistema sea ni una pizca más productivo. El tiempo y el dinero ahorrado son una ilusión. Aun cuando dobláramos el número de preparaciones, no consumiríamos todo el tiempo ocioso.

—Okey, está bien —dice Bob—. Ya me doy cuenta de lo que dices.

—Así que Jonah me dijo que antes que nada, redujéramos el tamaño de los lotes a la mitad. Luego sugirió que fuera a hablar inmediatamente con Mercadotecnia y les convenciera de realizar una nueva campaña que prometa a los clientes mejores tiempos de entrega, más rapidez y oportunidad.

—¿Podremos lograrlo? —pregunta

Lou.

Les sigo explicando:

—Ya nuestros tiempos totales de manufactura se han condensado considerablemente, en comparación con como estaban antes, eran antes, gracias al sistema de prioridades que ha hecho que cuellos de botella sean más productivos. Hemos reducido el tiempo de entrega de tres o cuatro meses, a dos meses o incluso menos. Si reducimos el tamaño de los lotes a la mitad, ¿con qué rapidez creen ustedes que podemos responder?

Sigue una eternidad de dimes y diretes, mientras se debate este asunto.

Finalmente, Bob admite.

—Okey, si cortamos los lotes a la mitad, esto significa que debiera tomarnos la mitad del tiempo que nos está tomando ahora. Por tanto, en vez de seis a ocho semanas, debería tomarnos cuatro... quizá incluso tres, en algunos casos.

—Supongamos que voy con Mercadotecnia y les digo que prometan entregas en tres semanas —les digo.

—¡Epale!, detente un poco —dice Bob.

—Sí, danos un respiro —dice Stacey.

—Bien. Cuatro semanas entonces. ¿Les parece un plazo razonable?, ¿o no?

—pregunto.

—A mí me suena razonable —dice Ralph.

—Bueno... pues está bien —dice Stacey.

—Creo que debemos arriesgarnos —dice Lou.

—¿Estás dispuesto a comprometerte con nosotros en esto, Bob? —pregunto.

Bob se apoya en el respaldo de su silla y dice:

—Pues... a mí siempre me han gustado las gratificaciones grandotas. Así que... ¡Con un demonio! ¡Vamos a intentarlo! No hay peor lucha que la que no se hace.

El viernes por la mañana vamos, mi

Buick y yo, por la carretera interestatal hacia el corporativo. Llego a la ciudad justo en el momento en que el sol pega en los cristales del edificio de UniCo con un resplandor que me parece hermoso. Por unos instantes me olvido de mis nervios. Tengo una cita con Johnny Jons en su oficina. Cuando le llamé, estuvo dispuesto a recibirme, pero se mostró menos entusiasmado cuando le dije de que quería hablarle. Creo que mucho dependerá de mi habilidad para convencerle de que acepte la idea que le vengo a presentar. Así que no he dejado de morderme las uñas en este viaje.

Jons, no tiene un escritorio en su

oficina. Lo que tiene es una placa de cristal que descansa sobre columnas cromadas. Creo que es para que todo el mundo pueda admirar sus zapatos Gucci y sus calcetines de seda (que muestra al echarse para atrás en su sillón y colocarse las manos en la nuca entrelazando los dedos).

Dice:

—Así que... ¿cómo va todo?

—Todo va muy bien en estos momentos —le digo—. De hecho, por eso quería hablar con usted.

Jons inmediatamente pone cara de impávido.

—Muy bien, escuche —le digo—. Voy a mostrarle mis cartas. No estoy

exagerando cuando digo que todo va bien. Es verdad.

»Hemos podido embarcar hasta el último de nuestros pedidos pendientes, como usted sabe. A partir de la semana pasada, nuestra planta comenzó a producir estrictamente para cumplir con fechas de vencimiento.

Jons, asiente diciendo:

—Sí, he notado que mi teléfono ha dejado de sonar últimamente con quejas de clientes reclamando sus embarques.

—Lo que deseo enfatizar —le digo—, es que hemos dado un giro completo en la planta. Mire usted esto.

De mi portafolio, saco la última lista de pedidos de los clientes generada por

la computadora. Entre otras cosas, muestra las fechas de promesa de entrega, junto con las fechas en que Ralph esperaba que embarcáramos y las fechas en que los productos realmente fueron embarcados.

—Vea usted —le digo a Jons mientras revisa los papeles en su mesa de cristal—, nosotros podemos predecir con un margen de 24 horas, cuando saldrá un pedido de la planta.

—Sí, he visto algo así por allí —dice Jons—. ¿Estas son las fechas?

—Por supuesto.

—Esto es impresionante —dice Jons.

—Como podrá usted ver, al

comparar algunos pedidos embarcados recientemente, con los de hace un mes o anteriores, nuestros tiempos se han condensado dramáticamente. Cuatro meses como tiempo de entrega ya no es un número sagrado. Del día en que se firma el contrato con el cliente al día en que embarcamos el promedio actual es de dos meses. Ahora, yo le pregunto a usted, ¿podría servirnos esto que le he mostrado para aumentar nuestro mercado?

—Claro que podría —dice Jons.

—¿Y qué pensaría usted de ¡*Cuatro semanas!*?

—¿Qué? Al, no sea ridículo —dice Jons—. ¡Cuatro semanas!

—Lo podemos hacer.

—No bromea, hombre. El invierno pasado cuando la demanda de todo lo que fabricamos andaba por los suelos, estábamos prometiendo embarques en cuatro meses, ¡y nos tomábamos seis! Ahora ¿me está diciendo que puede llegar desde el contrato hasta el embarque en sólo cuatro semanas?

—No estaría platicando aquí con usted, si no pudiéramos hacerlo —le digo, pidiéndole al cielo estar en lo justo.

Jons gruñe sin convencerse.

—Johnny, la verdad es que necesito más ventas —le digo—. Ya desaparecidos nuestros pedidos

retrasados y con nuestra producción al corriente, e inclusive adelantada, necesito más trabajo para mi planta. Ahora, los dos sabemos que los clientes están en el mercado. Las ventas allí están. Sólo que la competencia se está llevando la mayor parte, en vez de nosotros.

Jons me mira con los ojos casi cerrados.

—¿De veras, puede darle vuelta a un pedido de doscientos Modelos 12 o trescientos DBD-5Q en sólo cuatro semanas?

—Póngame a prueba —le digo—. Consígame cinco pedidos. ¡Qué demonios! Consígame *diez* pedidos; y le

demostraré lo que podemos hacer.

—¿Y qué le sucede a nuestra imagen y nuestra confiabilidad si me quedas mal? —me pregunta.

Nervioso, miró a través de su mesa de cristal.

—Johnny —le digo—, le hago una apuesta. Si no puedo cumplir en cuatro semanas, le compro un nuevo par de Gucci's.

Se ríe, mueve la cabeza y termina diciendo:

—Hecho, acepto. Le diré a mi personal de ventas que en todos tus productos, estamos ofreciendo un tiempo de entrega de seis semanas para embarcar.

Intento protestar, pero Jons levanta la mano.

—Sé que tienes confianza en ti mismo, y en tu gente. Si embarcas cualquier pedido nuevo en menos de cinco semanas, yo te compro a *ti* un par de zapatos.

29

Por la ventana de la recámara entra la luz de la luna llena directamente a mis ojos. Es una noche de quietud. Miro el reloj del buró; son las 4:20 de la mañana. En la cama junto a mí, está Julie dormida.

Me recargo sobre el codo. Contemplo a Julie. Con su cabello negro desparramado sobre la blancura de la almohada, luce hermosa en el resplandor de la luna. La miro durante un rato y me pregunto: ¿Cómo serán sus sueños?

Cuando desperté, fue por causa de una pesadilla. Era respecto a la planta. Iba yo corriendo por los pasillos de la fábrica y Bill Peach me perseguía en su Mercedes rojo. Cada vez que estaba a punto de atropellarme, me le escabullía entre las máquinas o me trepaba a un montacargas. Él me gritaba por la ventanilla del auto, vociferando que nuestros resultados eran insuficientes. Por fin me atrapa en el Departamento de Embarques. Me encontraba con la espalda contra un cerro de cajas de cartón y el Mercedes avanzaba hacia mí a más de ciento sesenta kilómetros por hora. Me cubro los ojos para protegerlos de la brillante luz de los

faros. En el preciso momento en que Peach me iba a atropellar, ¡desperté! Y descubrí que el brillo de los faros era luz de luna sobre mi cara.

Ahora estoy demasiado despierto y demasiado consciente del problema que trataba de olvidar anoche con Julie, como para volverme a dormir. No queriendo despertar a Julie con mi intranquilidad, me levanto sigilosamente.

En la casa estamos solos, Julie y yo. Habíamos comenzado la noche sin planes específicos, cuando nos acordamos que nuestra casa en Bearington estaba sola, sin gente que nos estorbara. Así que compramos una

botella de vino, un poco de queso y de pan y nos vinimos a gozar de la soledad.

Desde la ventana de la sala, donde me he ido a colocar en la obscuridad, parece que todo el mundo está dormido, con excepción de este servidor. Estoy molesto conmigo mismo al no poder conciliar el sueño. Pero no se alejan de mi mente mis muchas preocupaciones.

Ayer tuvimos una reunión de todo el staff de la planta. Hubo noticias buenas... y noticias malas. En realidad hubo muchas noticias buenas. Entre las que más destacaron están los nuevos contratos que nos han conseguido los de Mercadotecnia. Tenemos como media docena de pedidos nuevos desde mi

conversación con Johnny. Otra buena noticia es el hecho de que nuestras eficiencias han subido, en lugar de bajar, como resultado de las modificaciones que hemos implantado. Después de que comenzamos a retener la liberación de materiales y a programarla conforme al proceso completo de tratamiento térmico y la NCX-10, las eficiencias dieron una baja. Pero fue debido a que estábamos consumiendo los inventarios excedentes. Cuando estos inventarios se agotaron (lo que sucedió pronto como resultado del aumento en embarques y facturación, es decir *throughput*) las eficiencias tendieron a elevarse otra vez.

Luego, hace dos semanas,

implantamos el nuevo sistema de lotes reducidos a la mitad de los anteriores. Cuando bajamos los lotes a la mitad para los no cuellos de botella, nuestras eficiencias se mantuvieron firmes, y ahora hasta parece que el personal obrero está más activo que antes.

Esto se debe a que ha sucedido algo formidable. Antes de que redujéramos el tamaño de los lotes, no era raro que un centro de trabajo se encontrara ocioso, obligadamente, por carecer de materia prima —aun cuando la planta se estuviera ahogando en exceso de inventarios—. Esto sucedía normalmente porque el centro de trabajo tenía que esperar que el centro

inmediato anterior terminara el lote que estaba procesando. Y a no ser que se recibieran instrucciones específicas del supervisor, los operadores de las máquinas se esperaban hasta que hubieran terminado completamente el lote, antes de mover el material. De hecho, éste sigue siendo el caso, pero como ahora los lotes son más chicos, las partes terminadas están listas para ser movidas al próximo centro de trabajo, mucho antes que bajo el sistema antiguo.

Lo que habíamos estado diciendo muchas veces era convertir un no cuello en cuello de botella temporal. Esto ocasionaba que otros centros de trabajo de más adelante, estuvieran ociosos, lo

que se reflejaba adversamente en nuestras eficiencias. Ahora, aun cuando estamos conscientes de que algunos cuellos de botella tienen que estar ociosos periódicamente, hay en realidad menos tiempo ocioso que antes. Desde que disminuimos el tamaño de los lotes, el flujo del trabajo ha sido mucho más parejo que nunca. Y es de asombrarse, pero el tiempo ocioso que tenemos ahora se nota menos. Es que se ha dividido en segmentos más pequeños. En vez de que los trabajadores estuvieran sin quehacer por un par de horas, como antes, ahora tienen varios descansos de 10 ó 20 minutos durante la jornada para lograr el mismo volumen

de trabajo. Desde cualquier punto de vista, esto constituye una mejora.

Y aún hay más noticias buenas. Los inventarios de la planta nunca habían estado tan bajos. Queda uno espantado al caminar por los pasillos de la planta ahora. Esos enormes montones de partes se han reducido a la mitad de su tamaño anterior. Como si hubiera llegado una flotilla de camiones para llevarse todo. Lo que en realidad ha pasado, más o menos. Hemos embarcado el inventario excedente como producto terminado y facturable. Por supuesto, la parte sorprendente de esta historia, está en que no hemos vuelto a llenar los pasillos de la planta con la acumulación de

inventario de productos en proceso. Los únicos productos en proceso que existen ahora son para surtir la demanda actual.

Pero, entonces vienen las malas noticias. Y en eso es en lo que estoy pensando cuando escucho pasos en la alfombra detrás de mí en la oscuridad.

—Al.

—Sí.

—¿Por qué estás aquí en la oscuridad?

—No puedo dormir.

—¿Hay algo mal?

—Nada.

—Entonces, ¿por qué no te regresas a la cama?

—Sólo estoy pensando en algunas

cosas.

Hay un silencio momentáneo, que me hace pensar que Julie se ha retirado. Luego la siento a mi lado.

—¿Es la planta? —me pregunta.

—Ajá.

—Pero creí que todo se estaba mejorando. ¿Qué anda mal?

—Tiene que ver con nuestros parámetros de costos —le digo.

Se sienta junto a mí.

—¿Por qué no me lo explicas? —me dice.

—¿De veras te interesa oírlo? —le pregunto.

—Sí, quiero oírlo.

Así que le cuento:

—El costo de las partes parece haberse elevado debido a las preparaciones adicionales que se han hecho necesarias por los lotes más pequeños.

—¡Oh! —dice ella—. Me imagino que eso es malo, ¿sí?

—Desde el punto de vista político, sí —le digo—. Pero financieramente hablando, no importa un bledo.

—No entiendo —dice ella.

—Bueno... ¿sabes por qué parece que el costo ha subido? —le pregunto.

—Ni la menor idea tengo —contesta.

Enciendo una lámpara y encuentro papel y lápiz.

Comienzo diciéndole:

—Mira, te daré un ejemplo. Supongamos que tenemos un lote de 100 partes. El tiempo para preparar la máquina es de dos horas, o sea 120 minutos. Y el tiempo de procesado por parte es de 5 minutos. Así que hemos invertido por parte 5 minutos más 2 horas de preparación dividido entre las 100 piezas, lo que equivale a 1.2 minutos de tiempo de preparación por parte. De acuerdo con nuestros contadores (quienes fijan los parámetros), el costo de la parte se basa en la mano de obra directa de 6.2 minutos.

»Ahora, si reducimos el lote a la

mitad, de todas maneras tenemos el mismo tiempo de preparación. Pero ahora se divide entre 50 piezas en vez de 100. Por lo que ahora tenemos 5 minutos de tiempo de proceso, más 2.4 minutos para llegar a un gran total de 7.4 minutos de mano de obra directa. Y los cálculos todos se basan en el costo de la mano de obra directa.

Entonces le explico cómo se calculan los costos:

—Primero, está el costo de la materia prima. Luego, el costo de mano de obra directa. Finalmente existe lo que llamamos «carga», que esencialmente resulta ser el costo de mano de obra directa multiplicado por un factor, en

nuestro caso, de aproximadamente 3. Así que sobre el papel, si la mano de obra directa aumenta, la «carga» también aumenta.

—Lo que significa que si hay más preparaciones, el costo de hacer las partes se incrementa —dice Julie.

—A primera vista, *así parece* —le digo—. Pero en realidad no afecta en nada nuestros gastos reales. No hemos colocado a más empleados en la nómina. Ni hemos agregado costos adicionales por hacer más preparaciones. En realidad, el costo de partes se ha reducido desde que iniciamos los lotes más pequeños.

—¿Se ha reducido el costo? ¿Cómo?

—Porque hemos reducido el inventario y hemos incrementado el monto de dinero que está entrando por las ventas —le explico—. Así que la misma «carga» y el mismo costo de misma mano de obra directa ahora se esparce sobre más *producto*. Al hacer y vender más producto por el mismo costo, nuestros gastos de operación han bajado, no subido.

—¿Cómo puede equivocarse el parámetro? —pregunta ella.

Le digo:

—El parámetro supone que todos los trabajadores de la planta van a estar siempre completamente ocupados, y por tanto, con el fin de llevar a cabo más

preparaciones, será necesario emplear más personal. Esto no es cierto.

—¿Qué vas a hacer? —me pregunta.

Miro por la ventana. El sol ya se asoma por la azotea de mi vecino. La tomo de la mano:

—¿Que qué voy a hacer? Pues te voy a llevar a desayunar.

Cuando llego a la oficina, entra Lou.

—¿Más malas noticias para mí? —pregunto en broma.

Él me dice:

—Mira... creo que puedo ayudarte con esta cosa del costo del producto.

—Ajá, ¿cómo?

—Puedo cambiar la base que estamos usando para determinar el costo

de las partes. En lugar de usar el factor de costo de los últimos 12 meses, que es lo que supuestamente debo hacer, podemos usar los dos meses pasados. Esto nos ayudará porque, durante esos dos meses pasados hemos tenido grandes incrementos en *throughput*.

—Ajá —le digo, intuyendo las posibilidades—. Ajá, puede ser que funcione. Y en realidad, los últimos dos meses son mucho más representativos de lo que está sucediendo en la actualidad, que lo que estaba sucediendo el año pasado.

Lou se inclina de un lado a otro y dice:

—Bueeeeno... es cierto. Pero de

acuerdo con la política de contabilidad, no es válido.

—Está bien, pero tenemos una buena excusa —le digo—. La planta ha *cambiado*. Estamos muchísimo mejor que antes.

—Al, el problema es que Ethan Frost no lo va a aceptar —dice Lou.

—Entonces, ¿por qué lo sugeriste?

—Porque Frost no lo aceptará, *si* se entera —dice Lou.

—Ya veo —digo, moviendo la cabeza lentamente.

—Te puedo dar algo que pase a primera vista —dice Lou—. Pero si Frost y sus ayudantes de la división, lo revisan, se darán cuenta de inmediato.

—¿Me estás queriendo decir que nos podemos meter en un lío peliagudo?

—Sí. Pero si quieres arriesgarte...
—dice Lou.

—Nos daría un par de meses más para demostrarles de lo que somos capaces —digo yo, completando la frase que dejó inconclusa.

Me pongo de pie, camino un momento, dándole vueltas, al asunto mentalmente. Luego le digo a Lou:

—No hay forma de mostrarle a Peach un incremento en el costo de las partes y a la vez convencerle de que vamos mejor que el mes pasado. Si él ve estas cifras y se le ocurre que nuestros costos van en aumento, vamos a estar en

un lío peliagudo de todas maneras.

—Entonces, ¿quieres intentarlo? —
pregunta Lou.

—Seguro.

—Muy bien —dice—, pero
recuerda, si nos descubre...

—No te preocupes. Comenzaré a
practicar como perro bailador.

Al salir Lou de mi oficina, me
informa Fran que tiene al Sr. Jons en la
línea telefónica. Levanto el auricular:

—Hola amigo —le digo. Ya somos
viejos amigos, pues nos hemos estado
hablando todos los días hasta en tres o
cuatro veces, durante las últimas
semanas—. ¿En qué te puedo servir,
Johnny?

—¿Recuerdas a nuestro buen amigo, Bucky Bumside? —pregunta Jons.

—¿Cómo me podría olvidar del buen Bucky? ¿Todavía se está quejando de nosotros?

—No, ya no —dice Jons—. Por ahora no tenemos ni un contrato activo con la gente de Bumside. Y por eso te estoy hablando. Por primera vez en meses se han mostrado interesados en comprarnos algo otra vez.

—¿Qué es lo que les interesa comprar?

—Modelo 12. Necesitan 1 000 unidades.

—¡Magnífico!

—Quizá no —dice Jons—.

Necesitan el pedido completo para fin de mes.

—Faltan sólo dos semanas —comento.

—Lo sé —dice Jons—. Nuestro representante de ventas ya investigó que sólo contamos con 50 piezas en existencia en bodega.

Con esto me está diciendo que tenemos que fabricar las otras 950 unidades para fines del mes, si es que queremos el negocio.

—Pues... mira Johnny. Yo sé que te dije que necesitábamos más ventas, y nos has ayudado mucho con unos buenos contactos, desde que conversamos la primera vez, pero 1 000 del Modelo 12

en dos semanas, es mucho pedir.

—Al, a decir verdad, realmente no creía que podríamos hacer algo en este caso, cuando pedí que me comunicaran contigo. Pero pensé que no estaría por demás informarte, por aquello de las dudas. A lo mejor se te podría ocurrir algo. Después de todo, mil unidades significan una venta de más de un millón de dólares para la División.

—Sí, me doy cuenta de eso. ¿Qué estará sucediendo que necesitan las cosas con tanta prisa?

Me dice que se puso a investigar y encontró que el pedido original se lo habían dado a nuestro principal competidor, que hace un producto

similar a nuestro Modelo 12. El competidor ya llevaba cinco meses con el pedido, pero no lo había podido surtir todavía. Y en el transcurso de la presente semana se puso en claro que no iban a poder cumplir con la fecha de entrega contratada.

—Yo me imagino que Bumside pensó en nosotros porque deben estar enterados de que estamos ofreciendo entregas rápidas a otros. Francamente creo que están en una situación de urgencia. Y, ¡diablos!, si hubiera manera de ayudarles ahora que tanto lo necesitan, sería la mejor manera de reivindicarnos con ellos.

—Pues, no sé. Me encantaría

recuperar a este cliente... pero.

—Caray, lo que me molesta en este caso es pensar que si hubiéramos tenido la visión de llevar un buen inventario de estas piezas, allá en los meses en que teníamos poco movimiento, podríamos haber logrado esta venta —dice Jons.

Sonrío para conmigo mismo, porque a principios de año, quizá yo hubiera estado de acuerdo con lo que acababa de decir Jons.

—Lástima —dice Johnny—. Aparte de ser un buen negocio inicial, podría ser una gran oportunidad para el futuro.

—¿Qué tan grande? —le pregunto.

—Pues se han visto señales de que si les pudiéramos ayudar en este caso,

nos convertiríamos en su proveedor preferido —dijo.

Guardamos silencio los dos.

—Muy bien, realmente quieres este pedido, ¿verdad? —le pregunto.

—Como que lo estoy saboreando —dice Jons—, pero si es imposible...

—¿Cuándo tienes que darles una respuesta?

—Probablemente durante el día de hoy, o a más tardar mañana. ¿Qué, piensas que tal vez lo podamos hacer, de veras?

—Quizá exista una manera. Déjame ver cómo andamos, y te vuelvo a llamar —le digo.

En cuanto cuelgo el teléfono, reúno a

Bob, Stacey y Ralph para una junta en mi oficina y cuando ya estamos todos, les platico lo que me ha dicho Jons.

—Bajo circunstancias normales, diría que este asunto ni lo tratáramos —les digo—. Pero antes de decir que «NO», pensémoslo un poco.

Todos me miran con la plena certeza de que vamos a perder el tiempo.

—Vamos a ver qué podemos hacer, ¿sí?

Durante el resto de la mañana, todos nos ocupamos de este asunto. Revisamos la lista de materiales necesarios. Stacey confirma sus inventarios de materias primas. Ralph hace una estimación rápida de cuánto tiempo tardaríamos en

fabricar 1 000 unidades, una vez habiendo reunido todos los materiales necesarios. Para las once de la mañana ha calculado que los cuellos de botella pueden producir partes para el Modelo 12, a razón de como 100 unidades diarias.

—Sí, si sería técnicamente factible cumplir con este pedido —dice Ralph—. Siempre y cuando no trabajáramos en otros pedidos durante esas dos semanas en que estaríamos dedicados a Burnside.

—No, no quiero hacer eso —le digo, pensando en que dañaríamos nuestras relaciones con varios clientes con el fin de servirle a uno sólo—.

Intentemos otra cosa.

—¿Como qué? —pregunta Bob, que está allí con nosotros pero mostrando tanto entusiasmo como un tronco seco.

Les digo:

—Hace unas cuantas semanas, dividimos a la mitad el tamaño de nuestros lotes. Y el resultado fue que pudimos condensar el tiempo que el inventario permanece en la planta, lo que también nos permitió aumentar nuestro *throughput*. ¿Qué tal si volvemos a reducir a la mitad los lotes actuales?

—Caray —dice Ralph—. No se me había ocurrido tal cosa.

Bob se inclina hacia nosotros:

—¿Volver a dividir los lotes? Perdona, Al, pero no veo cómo diablos nos puede ayudar esto, cuando menos no con el volumen a que ya estamos comprometidos.

—Ustedes saben —dice Ralph—, que tenemos algunos pedidos que planeábamos embarcar antes de su vencimiento. Podríamos reprogramar algunos de estos en el sistema de prioridades, para que sean embarcados cuando se prometieron en vez de antes. Eso nos daría más tiempo disponible en los cuellos de botella, sin perjudicar a nadie.

—Buen punto, Ralph —le digo.

—Pero ¡diablos!, aun así no

podemos sacar 1 000 unidades en sólo dos semanas —dice Bob.

Intervengo y les digo:

—Bien, entonces si reducimos los lotes a la mitad de su tamaño, ¿cuántas unidades podríamos hacer en dos semanas, y aún cumplir con nuestros pedidos actuales?

Bob se soba la barba y dice:

—Me imagino que podemos averiguarlo.

—Voy a hacer algunos cálculos —dice Ralph, poniéndose de pie para irse a la computadora.

Por fin, Bob muestra algo de interés y dice:

—Quizá deba acompañarte, Ralph.

A veces dos cabezas son mejores que una sola.

Mientras Ralph y Bob batallan con esta nueva posibilidad, entra Stacey con cifras actualizadas de sus inventarios. Se ha percatado de que podemos obtener todos los materiales que necesitamos, ya sea de nuestras propias existencias o de proveedores en cosa de días, con una sola excepción.

—El módulo de control electrónico para el Modelo 12 es un problema —dice Stacey—. No tenemos suficientes de estos en existencia. Y carecemos de la tecnología para fabricarlos en planta. Pero, hemos encontrado un proveedor en California que sí los tiene.

Desgraciadamente, el proveedor no puede prometer el embarque de esa cuantía en un plazo menor de cuatro a seis semanas. Yo diría que ante esta situación, más vale olvidarlo.

—Espera un poco, Stacey: Estamos pensando en cambiar un poco nuestra estrategia. ¿Cuántos módulos podrían darnos por semana? Y ¿qué tan pronto podrían embarcarnos la primera remesa semanal?

—No lo sé, pero haciendo las cosas de esa manera, quizá no lograríamos el descuento por volumen —dice Stacey.

—¿Por qué no? —pregunto—, nos estaríamos comprometiendo a las mismas mil unidades, pero entregadas en

varios embarques.

—También se involucraría el costo adicional de transporte.

—Stacey —le digo—, estamos hablando de un negocio de un millón de dólares.

—Okey, pero van a ser de tres a siete días de flete por camión para acá.

—¿Qué no se podrán embarcar por flete aéreo? No son piezas muy grandes.

—Bueno... —dice Stacey.

—Investígalo, pero dudo que el costo del flete aéreo vaya a comerse la ganancia en una venta de \$1 000 000. Y si no podemos conseguir estas piezas, tampoco conseguiremos la venta.

—Bien, veré qué pueden hacer —

dice Stacey.

Al finalizar del día, aún estamos batallando con los detalles, pero ya sabemos lo suficiente para comunicarnos con Jons.

—Tengo una proposición para surtir los Modelos 12, para que se la expongas a Bumside —le digo a Jons.

—¿De veras?, ¿quieres asumir el compromiso de este negocio? —me dice entusiasmado.

—Con ciertas condiciones —le digo—. Primero, no hay manera de embarcarles el pedido completo de 1 000 unidades en dos semanas, pero podemos embarcarles 250 unidades semanales durante cuatro semanas.

—Bueno, quizá estén dispuestos a aceptar eso. Pero, ¿cuándo podrían iniciarse los embarques? —pregunta Jons.

—En dos semanas, a partir de la fecha en que recibamos el pedido.

—¿Estás seguro de esto? —pregunta Jons.

—Las unidades las embarcaremos en las fechas fijadas. Punto.

—¿Tan confiado estás?

—Sí.

—Está bien, está bien, voy a comunicarme con ellos para ver si les interesa. Pero, Al, ojalá que lo que me has dicho sea verdad, porque no quiero volver a los pleitos anteriores con estos

clientes.

Un par de horas más tarde, suena mi teléfono en la casa.

—¿Al? ¡Lo conseguimos! ¡Nos dieron el pedido! —grita Jons entusiasmado, casi rompiéndome el tímpano del oído derecho.

Y en mi oído izquierdo escucho la campana de la caja registradora al dar entrada a un millón de dólares.

—¿Sabes qué? —dice Jons—, ¡les gustó más la idea de embarques pequeños que recibir las 1 000 unidades todas de un golpe!

—O. K., magnífico, echaré a andar todo acá de inmediato, y tú les puedes decir que en dos semanas, a partir de

hoy, embarcaremos las primeras 250 unidades.

30

Al principiar el nuevo mes, tenemos una reunión de staff. Todos están presentes con excepción de Lou. Bob me informa que Lou llegará en breve. Tomo mi asiento para tratar de disipar mi impaciencia. Y para iniciar las cosas mientras esperamos, hago algunas preguntas acerca de los embarques.

—¿Cómo va el pedido de Bumside?
—pregunto.

—El primer embarque salió de acuerdo a lo programado —dijo

Donovan.

—¿Y el resto del pedido? —pregunto.

—No hubo problemas que valga la pena mencionar —dijo Stacey—. Las cajas de control llegaron con un día de atraso, pero hubo tiempo suficiente para ensamblar sin demorar el embarque. El lote de esta semana ya fue recibido del proveedor.

—Bien —digo yo—, ¿y cuáles son las últimas noticias respecto a los lotes pequeños?

—El flujo de la planta es aún mejor ahora —dice Bob.

—Excelente —le digo.

Justo en ese momento llega Lou a la

junta. Se ha demorado porque estaba terminando sus cifras para este mes. Toma asiento y me mira directamente.

—Y bien, ¿logramos nuestro 15%?
—pregunto.

—No —dijo—. Tuvimos un 17%, gracias en parte a Bumside, y el próximo mes luce muy bien.

Luego nos da los pormenores de cómo nos salió el segundo trimestre. Estamos trabajando sólidamente con números negros. Los inventarios están como al 40% de lo que teníamos hace tres meses. Y por ende, tanto la facturación del producto terminado como el *throughput* se han duplicado.

—Pues hemos avanzado bastante,

¿verdad? —pregunto.

Al día siguiente, cuando regreso del almuerzo, encuentro sobre mi escritorio dos sobres blancos con el logo de la División UniWare impreso en la esquina superior izquierda. Abro el primero y veo que contiene, en papel membretado fino, una carta de solamente dos breves párrafos. Al calce está la firma de Bill Peach. Nos felicita por el negocio Bumside. Abro el otro sobre. Encuentro que también es de Peach. Es breve y al grano. Me ordena formalmente preparar una revisión del desempeño de la planta, que se verificará en las oficinas generales.

La sonrisa que me provocó la

primera carta, se extendió al leer la segunda. Hace escasos tres meses, esa segunda carta me hubiera provocado pánico, porque aun cuando no lo menciona específicamente, me imagino que esta revisión de desempeño, será la ocasión para determinar el futuro de la planta. Yo esperaba algún tipo de evaluación formal. Y ahora ya no me da terror, sino al contrario, la espero complacido. ¿Qué nos puede preocupar? ¡Caramba! Esta es la oportunidad de demostrarles lo que hemos hecho.

Nuestro *throughput* va en aumento con el apoyo que hemos recibido de Mercadotecnia para obtener nuevos clientes. Los inventarios son sólo una

fracción de lo que eran y siguen bajando. Contando con más ventas y más partes entre las cuales distribuir nuestros costos, los gastos de operación han disminuido. Estamos ganando dinero.

Durante la siguiente semana estoy fuera de la planta por dos días con mi gerente de personal, Scott Dolin. Asistimos a una reunión muy confidencial en St. Luis, con los directivos de Relaciones Laborales de la División y con los gerentes de otras plantas. La mayor parte de las discusiones tiene que ver con la obtención de concesiones en el renglón de sueldos y salarios, que se tratarán de

obtener de los diversos sindicatos. Es una sesión que me deja deprimido y frustrado. En Bearington, nosotros no tenemos necesidad de reducir sueldos, así que no me entusiasma en lo más mínimo las estrategias que se están discutiendo, puesto que sé, que usarlas nos puede conducir a problemas con el sindicato, lo que podrían llevarnos a la huelga, lo que a su vez mataría el progreso que hemos logrado con nuestra clientela. Aparte de todo esto, la reunión estuvo mal conducida y termina sin haber llegado a decisiones. Yo me regreso a Bearington.

Como a las cuatro de la tarde entro por las puertas del edificio de oficinas.

La recepcionista me detiene al pasar. Me informa que Bob Donovan pidió verme en el momento en que llegara. Hago que lo vocean y en unos cuantos minutos viene corriendo a mi oficina.

—¿Qué sucede, Bob —le pregunto.

—Hilton Smyth —dice—, estuvo en la planta hoy.

—¿Estuvo aquí? —pregunto—, ¿por qué?

Bob menea la cabeza y dice:

—¿Te acuerdas de aquel video de los robots del que se hablaba hace un par de meses?

—Eso fue cancelado —dije.

—Pues lo revivieron —dice Bob—, nada más que ahora es Hilton por ser el

gerente de productividad de la división, quien va a dar el discurso en lugar de Granby. Me estaba tomando una taza de café de la máquina que está en el pasillo C, hoy en la mañana, cuando veo llegar a la gente con su equipo de T. V. ... Para cuando me informé de lo que estaban haciendo, ya tenía a Hilton Smyth parado a mi lado.

—¿Qué nadie sabía que iba a venir?
—preguntó.

Me dice que Barbara Penn, nuestra empleada de comunicaciones estaba informada.

—¿Y no se le ocurrió *decirle a nadie más*? —pregunto.

—Es que la cosa se reprogramó con

muy poco tiempo de aviso —dijo Bob—. Y como ni tú ni Scott estaban en la planta, ella por sus propias pistolas avisó al sindicato, e hizo todos los arreglos. Envío un memorándum, pero nadie recibió su copia hasta hoy en la mañana.

—¡De los p... con iniciativa... —murmuro.

Luego Bob me cuenta cómo la cuadrilla de Hilton procedió a montar una cámara frente a uno de los robots (no los que sueldan, sino del tipo que apila partes). Pronto se dieron cuenta de que existía un problema. El robot no tenía nada que hacer. No había inventario, ni trabajo en camino.

En un video sobre productividad, el robot, por supuesto, no puede aparecer ocioso allá en el fondo de la película. Al contrario, tiene que estar *produciendo*. Durante una hora estuvieron Donovan y dos de sus ayudantes buscando por toda la planta algo para llevarle al robot, para que pudiera mostrar su funcionamiento. Mientras tanto, Smyth, aburrido con la espera, comenzó a caminar por la planta y no tardó mucho en darse cuenta de algunas cosas.

—Cuando al fin llegamos con algo de material para el robot, Hilton comenzó a hacerme preguntas de todas clases acerca del tamaño de lotes en

nuestro sistema de producción —dijo Bob—, y no supe cómo contestarle porque no sabía lo que tú habías dicho en el corporativo y... este, pensé que deberías estar al tanto.

Sentí que el estómago me daba vueltas. En eso suena mi teléfono. Contesto en la extensión de mi escritorio. Es Ethan Frost de Corporativo. Me informa que acaba de conversar con Hilton Smyth. Le pido a Bob que me disculpe y se retira de mi oficina. Cuando ya quedo a solas con la puerta cerrada, hablo con Frost un par de minutos más y luego bajo a ver a Lou.

Entro por la puerta de su oficina y me pongo a bailar como perro bailador,

como si se me quemaran las patas.

Dos días después nos llega una cuadrilla de auditores de las oficinas generales. El equipo lo encabeza Neil Cravitz, subcontralor de la división, un hombre cincuentón que al saludar de mano da un apretón de trituradora, y tiene una mirada helada y de pocos amigos como nunca he visto. En cuando llegan se posesionan de la sala de juntas y en menos que canta un gallo encuentran que hemos cambiado la base para determinar los costos de los productos.

—Esto es sumamente irregular — dice Cravitz, mirándonos sobre sus anteojos al estar revisando nuestros documentos.

Lou tartamudea al decir que tal vez no vaya estrictamente apegado a la política de la empresa, pero que tuvimos razones válidas para basar nuestros costos en los dos meses anteriores.

Yo agrego:

—Realmente refleja una representación más apegada a la realidad, la forma en que lo estamos haciendo.

—Lo siento, Sr. Rogo —dice Cravitz—, tenemos que observar la política establecida.

—¡Pero es que nuestra planta es diferente ahora!

Alrededor de la mesa los cinco contadores nos miran a Lou y a mí, si no

con desdén, con incomprensión. Por fin nuevo la cabeza. No tiene sentido alguno tratar de apelar a ellos. Lo único que comprenden son sus números contables.

Los auditores vuelven a calcular los costos conforme a la política establecida, y ahora parece que nuestros costos han subido. Cuando ya se están retirando, trato de adelantarme a ellos hablándole a Peach antes de que ellos lleguen a las oficinas generales, pero Peach está inesperadamente fuera de la ciudad. Trato de conseguir a Frost, pero también se ha marchado. Una de las secretarias ofrece comunicarme con Smyth, que aparentemente es el único

gerente en todas las oficinas, pero declino la oportunidad de manera no muy respetuosa.

Por una semana estoy esperando un estallido de las oficinas generales. Pero nunca llega. Lou sí recibe una reprimenda de Frost en la forma de un memorándum amonestándole a cumplir con las normas aprobadas, y una orden formal de volver a elaborar nuestro informe trimestral de acuerdo con los viejos procedimientos para determinar costos, y de someter el nuevo informe a revisión. De Peach, ni una palabra.

Estoy revisando con Lou nuestro nuevo informe mensual *modificado*. Es tarde y me siento desconsolado. Con los

números basados en los antiguos factores de costos, no vamos a llegar al 15% que necesitamos. Sólo vamos a registrar un aumento del 12.8% general, en vez del diecisiete por ciento que había calculado Lou originalmente.

—¡Afila tu lápiz, Lou, a ver si le podemos sacar un poquito más! —le suplico.

Mueve la cabeza negativamente.

—De ahora en adelante Frost va a estar revisando todo lo que le enviamos, con lupa. No puedo mostrar números más satisfactorios que los que estás viendo.

En eso me doy cuenta de un sonido extraño fuera de la oficina que se va

acercando más y más, y creciendo en volumen.

Wuppa-wuppa-wuppa-wuppa-wuppa-wuppa-wuppa-wuppa-wuppa-wuppa-wuppa.

Lou y yo nos miramos.

—¿Será un helicóptero? —pregunto.

Lou se asoma por la ventana.

—Eso es, y ¡está aterrizando en nuestro jardín!

Llego a la ventana en el preciso momento en que toca tierra. Se levanta una mezcla de polvo y pasto seco originada por la enorme hélice del moderno helicóptero color blanco con rojo. Aún sin terminar de girar la hélice, se abren las puertas y dos hombres se bajan del aparato.

—El primero en bajar se parece a Johnny Jons —dice Lou.

—Es Johnny Jons precisamente —digo yo.

—¿Y quién es el otro tipo? —pregunta Lou.

No estoy seguro. Los veo cruzar el jardín y atravesar por el estacionamiento. Hay algo en la segunda persona; su tamaño, su forma de caminar; el paso arrogante de un hombre enorme de cabello blanco que enciende una chispa en mi memoria de una reunión anterior. Entonces me acuerdo de quién es.

—Dios mío —exclamo.

—No creí que Él necesitara un

helicóptero para sus viajes —dice Lou.

—No es Dios —le digo a Lou—, es algo peor... ¡Es Bucky Bumside!

Antes de que Lou pueda decir otra palabra, salgo corriendo por la puerta. Corro a la oficina de Stacey. Ella, junto con su secretaria y otras personas con las que tenía una reunión, están todas asomadas a la ventana. Todo el mundo está mirando al dichoso helicóptero.

—Stacey, pronto. ¡Necesito hablar contigo ahora mismo! Viene a la puerta y la saco al corredor.

—¿Cuál es el estado del pedido Bumside de Modelo 12 —le pregunto.

—El último embarque salió hace dos días.

—¿Dentro del tiempo programado?

—Claro. Salió sin problema alguno.

Tal como los demás embarques.

Salgo corriendo otra vez, al darle las gracias por encima del hombro.

—¡Donovan!

No está en su oficina.

Le pregunto a su secretaria:

—¿Dónde está Bob?

—Creo que fue al baño de hombres

—dice.

Corro en esa dirección y al entrar violentamente por la puerta, me encuentro a Bob lavándose las manos.

—Con relación al pedido de Bumside, ¿tuvimos algún problema de calidad?

—No —contesta Bob, sorprendido por verme—. Nada que yo sepa.

—¿Hubo algún problema de cualquier naturaleza con ese pedido?

Toma una toalla de papel para secarse las manos.

—No, todo salió como relojito, al puro centavo.

Me recargo en la pared.

—Entonces, ¿qué diablos está haciendo aquí?

—¿Qué está haciendo *quién* aquí?
—pregunta Bob.

—Bumside —le digo—. Acaba de aterrizar en helicóptero con Johnny Jons.

—¿*Qué*?

—Ven conmigo —le digo.

Vamos a donde, la recepcionista, pero no hay nadie en el área de espera.

—¿Pasó por aquí el Sr. Jons con un cliente? —le pregunto.

Contesta:

—¿Los dos hombres del helicóptero? No, no pasaron por aquí, los vi entrar a la planta.

Bob y yo vamos de prisa por el corredor y pasamos por las grandes puertas dobles que conducen a la planta. Entramos al color anaranjado de las luces de producción y al ronroneo constante de la fábrica. Nos ve uno de los supervisores desde el otro carril y sin que le tengamos que preguntar, apunta en la dirección que tomaron Jons

y Bumside. Seguimos caminando rápidamente y alcanzo a verlos más adelante.

Bumside está acercándose a todos los obreros que ve y los está saludando de mano... a cada uno de ellos. ¡De veras! Les está estrechando la mano, dándoles palmadas en el brazo y diciéndoles algo; y trae una sonrisa de oreja a oreja.

Jons está caminando con él haciendo lo mismo. En cuanto Bumside le suelta la mano a un obrero, se la toma Jons y lo saluda también. Están bombeándole la mano a todo el que ven.

Finalmente, Jons se da cuenta de nuestra presencia al irnos acercando a

ellos. Toca el hombro de Bumside y algo le dice. Este sonríe aún más y viene hacia mí con la mano extendida.

—Este es el hombre al que quiero felicitar muy especialmente —me dice con voz ronca y sonora—. Quería reservar lo mejor para el final, pero te me adelantaste. ¿Cómo has estado?

—Bien. Muy bien Sr. Bumside —le digo.

—Rogo, vine para acá porque quiero saludar de mano a cada uno de los empleados de tu planta —gruñe Bumside—. ¡Han hecho un trabajo a todo dar con nuestro pedido! ¡Un trabajo a todo dar! Los infelices de la otra planta tuvieron nuestro pedido durante

cinco meses y no pudieron con el paquete. Y aquí, la gente de esta planta, lo ha terminado todo en sólo cinco semanas. ¡Han hecho un esfuerzo increíble!

Antes de que pueda yo contestar, entra en la conversación Jons, y dice:

—Bucky y yo estábamos almorzando hoy y le estaba comentando cómo le han echado todas las ganas y todo su empeño, cada uno de los empleados, para cumplir nuestros compromisos para con él.

—Ajá, sí... sólo hicimos nuestro mejor esfuerzo.

—¿No les importa que me adelante?
—dice Bumside, queriendo continuar su

recorrido por la planta saludando a todos.

—No. De ninguna manera. Usted siga adelante.

—¿No perjudicará tus eficiencias?

—¡En lo absoluto!

Volteo con Donovan y por un lado de la boca le digo:

—Que Barbara Penn baje en seguida con esa cámara que usa para nuestro noticiero laboral. Y que se traiga varios rollos de película.

Donovan se aleja rápidamente rumbo a las oficinas. Jons y yo seguimos a Bumside por los carriles y corredores, los tres, ahora, saludando de mano a todos y cada uno, por diestra y siniestra.

Noto que Johnny está rebosante de entusiasmo, hasta lo siento temblar. Cuando Bumside ya se ha adelantado lo suficiente para no podernos escuchar, voltea Johnny hacia mí y me pregunta:

—¿Qué tamaño de zapato calzas?

—Diez y medio —le digo—. ¿Por qué?

—Te debo un par de zapatos —dice Jons.

—Está bien, Johnny, no te preocupes por eso.

—Al, te estoy diciendo, vamos a tener una junta con la gente de Bumside, la semana entrante, sobre un contrato a largo plazo para Modelo 12. ¡10 000 unidades al año!

Casi me voy de espaldas al escuchar la cifra.

—Y he convocado a una junta con todo mi departamento para cuando regrese —me dice al ir caminando—. Vamos a iniciar una nueva campaña para promover todo lo que haces aquí en la planta; porque esta es la única planta en toda infeliz división, que puede embarcar un producto de calidad a tiempo. Con tu sistema de control de tiempos, Al, ¡vamos a sacar a todos los demás del mercado! Gracias a ti, ya tenemos campeón.

Yo me siento como pavo real.

—Gracias, Johnny, pero resulta que el pedido de Bumside no significó

mayores esfuerzos adicionales para nosotros.

—¡Shhhh! Que no te oiga Bumside —dice Johnny.

Atrás de mí escucho a dos de los trabajadores conversando:

—¿Y todos estos saludos de mano, a que vienen? —pregunta uno.

—Pues ¿quién sabe? —dice el otro —. Tal vez hicimos algo bien.

En víspera de la presentación de revisión de desempeño de planta, con mis notas ensayadas y diez copias de nuestro informe en mis manos, y sin nada más que hacer que quizá imaginarnos lo que podría salirnos mal, le hablo a Julie.

—Hola —le digo—. Escucha, tengo

que estar en las oficinas generales para una junta mañana en la mañana. Y como Forest Grove está más o menos por el camino, me gustaría ir para allá y estar contigo hoy en la noche. ¿Qué te parece?

—Claro, me parece maravilloso — contesta.

Por tanto, me salgo de la oficina más temprano de lo normal y me dirijo a la carretera.

Al ir por la Interestatal, Bearington se extiende hacia mi izquierda. El anuncio de «COMPRAME» en la azotea del edificio de varios pisos, sigue en su lugar. Viven y respiran a distancia visual 30 000 personas que no tienen idea alguna de que una pequeña pero

importante parte del futuro económico del pueblo, se decidirá mañana. La mayoría de ellas no tiene ni el menor interés en la planta y lo que en ella hemos hecho. Pero si UniWare cierra la planta, van a estar enojados y asustados. ¿Y si se mantiene abierta? A nadie le importará. Nadie, ni siquiera sabrá por lo que hemos pasado nosotros.

Ganemos o perdamos, yo sé que hice lo mejor que pude.

Cuando llego a la casa de los padres de Julie, Sharon y Dave salen corriendo al carro. Cuando ya me he quitado el traje y me he vestido confortablemente, me paso una hora jugando con los niños, pero cuando ya me han agotado, a Julie

se le ocurre la idea de que salgamos ella y yo a cenar. Me da la impresión de que quiere hablar conmigo. Me aseo un poco y nos marchamos. Al ir manejando, pasamos por el parque.

—Al, ¿por qué no nos estacionamos un rato? —dice Julie.

—¿Para qué? —le pregunto.

—La última vez que estuvimos aquí no terminamos nuestra caminata —dijo.

Así que estaciono el auto. Nos bajamos y nos ponemos a caminar. Llegamos a la banca que está frente al río y nos sentamos los dos.

—¿De qué se trata tu junta mañana? —me pregunta.

—Es una revisión del desempeño de

la planta —le digo—. La División decidirá el futuro de la planta.

—Oh. ¿Y qué crees que dirán?

—Por un margen muy pequeño no logramos lo prometido a Bill Peach —le digo—. Con un juego de números las cosas no se ven tan bien como en realidad lo están, debido a los parámetros para determinar costos que se están usando. ¿Te acuerdas que te había hablado algo de esto, verdad?

Ella se acuerda, indica con la cabeza. Y yo muevo la mía de un lado a otro todavía enojado por lo que ha sucedido debido a la auditoría.

—Pero a pesar de todo tuvimos un buen mes. Simplemente no se refleja el

fantástico mes que en realidad tuvimos —le digo.

—¿No estás pensando que a lo mejor van a cerrar la planta, o sí? —me pregunta.

—No lo creo —le digo—. Sería una idiotez condenarnos, simplemente por un incremento en el costo de nuestros productos. Aún con estos parámetros alrevesados, estamos ganando dinero.

Extiende su brazo y toma mi mano en la suya y me dice:

—Fue gentil de tu parte, llevarnos a desayunar aquella mañana.

Me sonrío y le contesto:

—Después de escucharme hablar y hablar a las cinco de la mañana, lo

tenías bien merecido.

—Cuando me platicabas aquel día, me di cuenta de lo poco que sé de todo lo que tú haces. Ojalá me hubieras contado más a través de los años.

Me encojo de hombros.

—Pues no sé por qué no lo he hecho. Quizá pensé que no querrías oír de ello. O no quería molestarte con mis problemas.

—Pues, yo debí haber hecho más preguntas —me dice.

—Estoy seguro que no te di muchas oportunidades de preguntar con las largas horas que trabajaba.

—Cuando no venías a casa en aquellos días un poco antes de salirme

de casa, tomaba las cosas muy a pecho —me dijo—. No podía creer que nada tenía que ver conmigo. Allá en lo profundo de mi ser, sentía que usabas el trabajo como una excusa para alejarte de mí.

—No. En lo absoluto, Julie. Cuando todas esas crisis estaban ocurriendo, yo me convencía de que tú sabrías la importancia que tenían —le digo—. Lo siento, Julie, debí haberte dado más información.

Me aprieta la mano.

—He estado pensando sobre las cosas que me dijiste acerca de nuestro matrimonio, la última vez que estuvimos aquí. Tengo que decirte que tenías la

razón. Por mucho tiempo, sí hemos estado a la deriva, dejándonos llevar por la corriente. Incluso, las corrientes nos han ido separando. Yo he visto como el trabajo te ha ido envolviendo más y más al pasar de los años. Y para compensar esta carencia de ti, yo me he envuelto en cosas como la decoración de la casa y pasar el tiempo con mis amigas. Perdimos de vista lo que más importaba.

La contemplo a la luz del sol. Aquella escarcha en su cabello que tenía aquel día que regresé a casa cuando se descompuso la NCX-10, por fin ha desaparecido. Le creció el cabello. Ahora es frondoso, lacio, y todo del

mismo color café obscuro.

Y continúa:

—Al, y una cosa que sé con seguridad ahora, es que quiero más de ti, no menos de ti. Ese siempre ha sido mi problema.

Voltea hacia mí y me mira con sus ojos azules, y me invade un sentimiento de antaño.

—Por fin dilucidé por qué no he querido regresar a Bearington contigo —me dice—. Y no es nada más el pueblo en sí, aunque no me gusta gran cosa que digamos. Es que desde que hemos estado viviendo separados, realmente hemos pasado más tiempo juntos. Quiero decir, cuando vivíamos

en la misma casa, sentía que me tomabas como un hecho. Como si hubiera sido algo de la casa. Ahora me traes flores. Te sales de tu camino para venir a verme. Te tomas el tiempo de hacer cosas conmigo y con los niños. Al, ha sido muy placentero. Sé que no pueden ir las cosas así para siempre, creo que mis padres ya se están cansando un poco de este arreglo, pero yo no he querido que termine.

Me comienzo a sentir muy bien.

Le digo:

—Cuando menos sabemos que no queremos decirnos adiós.

—Al, no sé exactamente cuál es nuestra meta, o cuál debiera ser, pero

creo que ambos sabemos que debe existir algún tipo de necesidad mutua entre nosotros. Yo quiero que Sharon y Dave crezcan y sean personas buenas y honorables. Y quiero que nos entreguemos mutuamente lo que ambos necesitamos.

La tomo en mis brazos.

—Como un comienzo, me parece una meta digna de ser alcanzada —le digo—. Mira, probablemente sea más fácil decirlo que hacerlo, pero ciertamente puedo tratar de no tomarte por un hecho, como otro bulto en casa. Me gustaría que regresaras a casa, pero desgraciadamente, las presiones que causaron todos los problemas todavía

van a estar allí. Simplemente no van a desaparecer. No puedo ignorar mi trabajo.

—Nunca te lo he pedido —me dice—. Sólo que tampoco me ignores a mí o a los niños. Y yo haré un esfuerzo por entender tu trabajo.

Sonrío.

—¿Te acuerdas, hace muchos años, cuando recién nos casamos y ambos trabajamos, cómo llegábamos a casa y simplemente platicábamos por un par de horas, contándonos nuestros problemas y tribulaciones y escuchándonos con atención mutuamente? —le pregunte—. ¡Qué tiempos aquellos!

—Pero luego llegaron los bebés —

dice Julie—. Y después comenzaste a trabajar horas extras.

—Vamos cambiando de hábitos por las circunstancias —le digo.

—¿Qué te parece si buscamos volver a vivir el pasado?

—Me parece maravilloso —dice—. Mira, Al, yo sé que el haberte abandonado tiene matices de egoísmo de mi parte. Me volví loca por una temporada. Lo siento...

—No, no tienes por qué disculparte —le digo—. Yo soy el que debí haber tenido más atenciones.

—Pero trataré de compensártelo —dice ella. Entonces se sonríe y comenta —: Ya que caminamos por el sendero de

los recuerdos, tal vez te acuerdes del primer pleito que tuvimos, cómo nos prometimos después que siempre miraríamos la situación desde el punto de vista del otro, además del nuestro propio. Pues me parece que durante los últimos dos años no hemos estado siguiendo esta regla con frecuencia debida. Estoy dispuesta a intentar de nuevo, si también lo estás tú.

—Yo también estoy dispuesto.

Sigue un abrazo prolongado.

—Entonces... ¿Te quieres casar conmigo? —le pregunto.

Se reclina en mis brazos y dice:

—Probaré cualquier cosa dos veces.

—Sabes, ¿verdad?, que no todo va a

ser perfecto —le digo—. ¿Sabes que vamos a seguir teniendo pleitos de cuando en cuando?

—Y probablemente me muestre egoísta contigo de vez en vez —dice ella.

—Soltemos la rienda —le digo—. Vamos a Las Vegas a buscar un Juez de Paz.

Se ríe.

—¿Hablas en serio?

—Pues no puedo esta noche, porque tengo una junta importante en la mañana. Pero, ¿qué te parece mañana en la noche?

—¡Sí estás hablando en serio!

—Desde que te fuiste, todo lo que he

hecho es poner mi cheque de paga en la cuenta bancaria. Creo que después de mañana ya estará bien darle vuelo a la vida.

Julie se sonríe.

—Muy bien, Sr. Don Espléndido, vayamos.

31

A la mañana siguiente en el piso 15 del edificio de UniCo, entro al salón de conferencias unos minutos antes de las diez. En el extremo de la larga mesa se encuentra Hilton Smyth, y sentado junto a él está Neil Cravitz. A los lados de ambos hay varios funcionarios de la División.

—Buenos días —digo a todos.

Hilton me mira sin sonreír y me dice:

—Si cierras la puerta, podemos

comenzar.

—Espera un momento. Bill Peach no ha llegado todavía —digo yo—. ¿Vamos a esperarlo, no es así?

—Bill no va a venir. Está asistiendo a otras negociaciones —dice Smyth.

—Entonces me gustaría que esta revisión se pospusiera hasta que él esté disponible —contesto yo.

Los ojos de Smyth parecen de acero.

—Bill me dijo específicamente que yo condujera esta junta y que le pasara mi recomendación al respecto —dice Smyth—. Así que si quieres presentar tus argumentos a favor de tu planta, sugiero que comiences. De otra suerte, tendremos que llegar a nuestras propias

conclusiones sobre tu reporte escrito. Y con ese incremento en el costo de los productos del que me ha informado Neil, me parece que tienes que darnos algunas explicaciones. Por mi parte, particularmente me gustaría saber por qué no estás observando los procedimientos apropiados para determinar la cantidad económica de lotes.

Doy unos pasos frente a ellos antes de contestar. La mecha de mi enojo está que arde. Trato de sofocarlo y pensar sobre lo que significa todo esto. No me gusta la situación ni una pizca. Peach, ¡con un demonio!, *debería* estar aquí. Y yo esperaba estar haciendo mi

presentación ante Frost, no ante su ayudante. Pero por lo que veo Hilton puede haberse constituido, con la anuencia de Peach, en mi juez, mi jurado, y posiblemente, mi verdugo. Decido que el camino de menos riesgo es hablar.

—Bien —digo al fin—. Antes de entrar a mi presentación de lo que está pasando en mi planta, permítanme hacer una pregunta: ¿La meta de la División UniWare, es reducir los costos?

—Por supuesto que sí —dice Hilton impacientemente.

—No, realmente, esa no es la meta —les digo—. La meta de UniWare es ganar dinero. ¿De acuerdo?

Cravitz se endereza en su silla y dice:

—Es cierto.

Hilton, asiente, tentativamente con la cabeza.

Les digo:

—Voy a demostrarles a ustedes, que no obstante la impresión que dan nuestros costos, según los parámetros de nuestras normas actuales, mi planta nunca ha estado en mejor posición que ahora para generar ingresos, para ganar dinero.

Y así comienza mi tesis.

Una hora y media más tarde estoy a la mitad de mi explicación de los efectos de los cuellos de botella sobre

los inventarios y el *throughput*, cuando Hilton me detiene.

—Okey, te ha tomado mucho tiempo para decirnos todo esto, y yo personalmente, no veo su importancia —dice Hilton—. Quizá en tu planta sí hubo un par de cuellos de botella y descubriste qué eran. Bueno pues *bravo*, felicitaciones y todo eso, pero cuando yo era gerente de planta, atendíamos cuellos de botella por todas partes.

—Hilton —le digo—, aquí se trata de supuestos fundamentales que están erróneos.

—Yo no veo que estés tratando asuntos fundamentales —dice Hilton—. Cuando mucho, estás hablando de

simple sentido común y estoy siendo generoso al darle ese calificativo.

—No, es más que simple sentido común, porque nosotros estamos haciendo cosas todos los días, que van diametralmente en contra de las reglas establecidas que la mayoría de la gente usa en manufactura —le digo.

—¿Tales como... —pregunta Cravitz.

—De acuerdo con las reglas de contabilidad de costos que todo mundo ha estado usando en el pasado, se supone que debemos equilibrar la capacidad productiva a la demanda primero, y luego tratar de mantener el flujo —les digo—. Pero en lugar de

esto, no deberíamos estar tratando de equilibrar la capacidad productiva de ninguna manera; necesitamos capacidad excedente. La regla que deberíamos seguir, es equilibrar el *flujo* con la demanda, no la capacidad productiva.

—*Dos*, los incentivos que normalmente ofrecemos se basan sobre el supuesto de que el nivel de utilización de cualquier trabajador, es determinado por su propio potencial —les digo—. Eso es totalmente falso debido al factor dependencia. Para cualquier recurso que no es cuello de botella, el nivel de actividad del cual el sistema puede derivar utilidad, no se determina por su potencial individual, sino por alguna

otra restricción dentro del sistema.

Hilton dice impacientemente.

—¿Qué diferencia hay entre una cosa y la otra? Cuando alguien está trabajando estamos obteniendo un uso de esa persona.

—No, y ése es el *tercer* supuesto que está equivocado —le digo—. Estamos suponiendo que utilización y activación son lo mismo. La activación de un recurso y la utilización de un recurso no son sinónimos.

Y sigue la discusión.

Yo sostengo que una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida para el sistema completo. *Hilton* sostiene que una hora perdida en un

cuello de botella, es simplemente una perdida en ese recurso.

Yo digo que una hora ahorrada en un no cuello de botella no tiene valor alguno. *Hilton* dice que la hora ahorrada en un no cuello de botella es una hora ahorrada en ese recurso.

—Toda esta palabrería acerca de cuellos de botella —dice Hilton—. Concedido que los cuellos de botella temporalmente limitan el *throughput*. Quizá tu planta sea prueba de esto. Pero tiene poco impacto sobre inventarios.

—Es precisamente lo contrario, Hilton —le digo—. Los cuellos de botella gobiernan, tanto al *throughput* como a los inventarios. Y te diré lo que

mi planta ha mostrado realmente: ha comprobado que nuestros parámetros de desempeño son erróneos.

Gravite deja caer el bolígrafo que está usando y éste gira ruidosamente sobre la mesa.

—¿Entonces cómo vamos a evaluar el desempeño de nuestras operaciones? —pregunta Gravite.

—Por los resultados en utilidades o pérdidas —le digo—. Y basado en esa evaluación, mi planta se ha convertido en la mejor de la división UniWare, y posiblemente la mejor de toda la industria. Estamos ganando dinero, cuando ninguna de las otras lo están haciendo.

—*Temporalmente*, pueden estar ganando dinero. Pero si en realidad están manejando su planta en esta forma, no se me hace posible que perduren estas ganancias en el largo plazo —dice Hilton.

Voy a responder, pero Hilton eleva su voz y sigue hablando.

—La verdad de los hechos está en que los parámetros indican que el costo de tus productos se han incrementado —dice Hilton—. Y cuando los costos aumentan, las utilidades bajan. Así es de sencillo. Y esa es la base sobre la que sustentaré mi informe a Bill Peach.

Poco después me encuentro solo en el salón. Los señores Smyth y Gravite se

han marchado. Estoy contemplando mi portafolio abierto sobre la mesa. Con un golpe de puño lo cierro.

Salgo del salón murmurando para mí mismo sobre la gente obstinada y de cabeza dura, y me dirijo hacia los elevadores. Oprimo el botón de «Baja». Pero para cuando llega el ascensor ya no estoy allí. Voy caminando por el corredor hacia la oficina de la esquina. Meg, la secretaria de Bill, me ve acercarme. Me acerco a su escritorio donde está acomodando unos sujetadores para papel.

Le digo:

—Necesito ver a Bill.

—Pásele, lo está esperando —dice.

—Hola, Al —me saluda al entrar a su oficina—. Sabía que no te irías sin verme. Siéntate.

Al acercarme a su escritorio comienzo a hablar.

—Hilton Smyth va a pasarte un reporte negativo acerca de mi planta, y yo creo que como mi superior, debes de escucharme a mí, antes de llegar a conclusión alguna.

—Adelante, cuéntamelo todo, pero primero siéntate. No tenemos prisa.

Continúo hablando. Bill pone los codos sobre el escritorio y se pone los dedos unidos frente a la cara. Cuando finalmente se me acaba el aire, me dice:

—¿Y tú le explicaste todo eso a

Hilton?

—Con lujo de detalles.

—Y ¿cuál fue su respuesta? — pregunta.

—Básicamente, se negó a escuchar. Continúa sosteniendo que siempre que el costo de los productos se incrementa, las utilidades tienen que bajar a la larga.

Bill me mira directo a los ojos y me pregunta:

—¿No crees que tenga razón en ese punto?

—No, no lo creo. Mientras mantenga mis gastos de operación bajo control y Johnny Jons esté contento, no veo cómo puedan hacer las utilidades otra cosa que no sea crecer.

—Bien —dice, y llama a Meg por el comunicador—. ¿Puede llamar a Hilton, Nathan y Johnny Jons, por favor? Que vengan aquí.

—¿Qué sucede? —le pregunto.

—No te apures, sólo espera y lo verás —dice con toda calma.

No pasa mucho tiempo para que estén todos en la oficina y tomen asiento.

—Hilton —Bill lo mira—, tú escuchaste el reporte de Alex esta mañana. Además, también has visto todos los resultados financieros. Como gerente de productividad de la división, y como colega ejecutivo, ¿cuál es tu recomendación?

—Creo que debemos llamarle la

atención a Alex —dice en una voz muy formal—. Además, creo que deberán tomarse acciones inmediatas en su planta antes de que sea demasiado tarde. La productividad de la planta de Alex se está deteriorando, el costo de los productos se está incrementando y no se están acatando los procedimientos establecidos. Yo creo que conviene establecer acciones inmediatas.

Nathan Frost carraspea, y cuando tiene la atención de todos dice:

—¿Y el hecho de que en los últimos dos meses esa planta ha estado generando utilidades en lugar de pérdidas, al mismo tiempo que le ha estado aumentando el flujo de efectivo a

la división?

—Eso es sólo un fenómeno temporal —declara Hilton—. Debemos esperar que hayan pérdidas enormes en el futuro cercano.

—Johnny, ¿tienes algo que agregar tú? —pregunta Bill.

—Claro que sí. La planta de Alex es la única que puede producir milagros: entregar lo que el cliente necesita en un tiempo sorprendentemente corto. Todos ustedes se han enterado de la visita de Bumside. Con una planta así respaldando las ventas, realmente pueden atacar y conquistar el mercado.

—Sí, pero ¿a qué precio? —Reacciona Hilton—. Reduciendo el

tamaño de los lotes a menos del óptimo, Dedicando la planta entera a un sólo pedido. ¿Conocen las ramificaciones a largo plazo?

—¡Pero yo no he dedicado la planta a un sólo pedido! —exclamo sin poder contener mi enojo—. De hecho, no tengo un sólo pedido vencido. Todos mis clientes están contentos.

—Los milagros sólo existen en los cuentos de hadas —dice Hilton cínicamente.

Nadie dice ni una palabra. Finalmente, ya no me aguanto.

—Así que, ¿cuál es el veredicto? ¿Van a cerrar mi planta?

—No —dice Bill—. En lo absoluto.

¿Tú crees que somos tan malos administradores como para cerrar una minita de oro?

Suspiro de alivio. Apenas ahora me doy cuenta de que estaba conteniendo la respiración.

—Como gerente de productividad de la división —dice Hilton, con la cara enrojecida—, considero que mi deber es protestar.

Bill lo ignora, y volviéndose hacia Nathan y Johnny les pregunta:

—¿Ya le decimos, o nos esperamos hasta el lunes?

Se ríen ambos.

—Hilton, esta mañana te pedí que me suplieras porque estábamos en junta

con Granby. De aquí a dos meses, los tres vamos a ascender a la cabeza del grupo. Granby nos dejó a nosotros la decisión de quién será el siguiente gerente de la división. Yo creo que los tres ya lo hemos decidido. Felicidades, Alex, tú serás el que ocupe mi lugar.

Cuando regreso a la planta, Fran me entrega un recado.

—Es de Bill Peach. ¿Qué pasa?

—Llama a todo mundo. Tengo buenas noticias —digo sonriendo.

El recado de Bill dice: «Te recomiendo que utilices estos dos meses para prepararte. Todavía tienes mucho que aprender, campeón».

Finalmente puedo localizar a Jonah

en Nueva York y ponerlo al tanto de los últimos sucesos. Aunque le da gusto por mí, no parece estar sorprendido.

—Y todo este tiempo yo estaba preocupado nada más por salvar una sola planta, la mía —le digo—. Ahora, parece que acabaré por tener tres.

—Buena suerte —dice Jonah—. Sigue adelante con el buen trabajo.

Rápidamente, antes de que me cuelgue, le digo con voz desesperada.

—Me temo que no bastará con la suerte, estoy nadando en aguas más profundas. ¿No puedes venir a darme la mano? Después de todo, no me pasé dos días rastreando a Jonah sólo para que me felicitara. Francamente, estoy

aterrado ante las perspectivas de mi nuevo puesto. Una cosa es manejar una planta de producción, pero manejar una división de tres plantas no significa simplemente que el trabajo se triplique. No, esto implica además la responsabilidad por el diseño de los productos y la mercadotecnia.

—Aun cuando tuviera el tiempo para hacerlo no creo que sea una buena idea —escucho la decepcionante respuesta de Jonah.

—¿Por qué no? Hasta ahora ha funcionado bastante bien.

—Alex —dice con severa voz—: al ir ascendiendo por la escala y al ir creciendo tus responsabilidades, debes

aprender a apoyarte cada vez más en ti mismo. Pedirme que venga a ayudarte conducirá a lo contrario: incrementará tu dependencia.

Me niego a ver su punto.

—¿No puedes continuar enseñándome?

—Sí puedo —responde—. Pero primero debes averiguar qué es exactamente lo que quieres aprender. «Lláname entonces».

No me doy por vencido fácilmente.

—Quiero aprender a manejar una división eficiente, ¿qué no es obvio?

—Antes querías aprender a manejar una planta eficiente —dice Jonah con impaciencia—. Ahora quieres aprender

a manejar una división eficiente. Ambos sabemos que no acabará ahí. ¿Qué es lo que quieres aprender? ¿Puedes definirlo con todas sus letras?

—Bueno, creo que lo que realmente quiero aprender es como dirigir una planta, una división, una compañía, una organización de cualquier tamaño o tipo —y después de titubear un momento agrego—: No me caería mal aprender a dirigir mi propia vida, pero mucho me temo que eso sería pedirte demasiado ¿no?

—¿Por qué demasiado? —pregunta Jonah, para sorpresa mía—. Yo creo que toda persona sensata debe de querer aprender a dirigir su propia vida.

—Bien, ¿cuándo podemos comenzar? —pregunto con entusiasmo.

—Ahora. Tu primera tarea es averiguar qué técnicas se necesitan para dirigir eficazmente.

—¿Qué? —pregunto con la voz entrecortada.

—Anda, no te pedí que las desarrolles, sólo que determines claramente cuáles deben ser. Llámame cuando tengas la respuesta. Y Alex... felicidades por tu ascenso.

—Realmente estoy orgullosa de ti. Tres escaloncitos más como este y la habremos hecho bien. ¿Brindamos por eso?

El entusiasmo forzado de Julie me toca una fibra sensible.

—No, no lo creo —rechazo el brindis, lo cual es algo rarísimo como ustedes podrán imaginar.

Julie no dice palabra. Simplemente baja su copa lentamente, se inclina un poco hacia adelante y me mira

directamente a los ojos. Es claro que está esperando alguna explicación.

Ante la presión, empiezo a hablar lentamente, tratando de verbalizar mis pensamientos confusos.

—Julie, no creo que debamos brindar realmente por esto, por lo menos no de la manera como tú lo dices, como brindar por una victoria pírrica. De alguna manera siento que siempre tuviste razón: ¿Qué tal si este ascenso no es tan sólo ganar un tanto en la competencia incesante por el triunfo?

—Mmmm... —Es su única respuesta.

Esta mujercita mía puede expresarse elocuentemente sin siquiera abrir la

boca. A diferencia mía. Aquí estoy, divagando por todos lados... «La Competencia por el Triunfo», «Victoria Pírrica». ¿De qué demonios estoy hablando? Y sin embargo, ¿por qué me parece incorrecto brindar por mi ascenso?

—La familia pagó un precio demasiado alto por este ascenso —digo finalmente.

—Alex, estás siendo demasiado severo contigo mismo. Esta crisis hubiera explotado de todos modos, de una manera u otra.

Continúa diciendo.

—Yo lo he pensado mucho y hay que reconocer que si tú te hubieras dado por

vencido, el sentimiento de fracaso hubiera echado a perder todo lo bueno de nuestro matrimonio. Yo creo que debes estar orgulloso de este ascenso. No pisoteaste a nadie para lograrlo; te lo ganaste con justicia y en buena lid.

Me corre un escalofrío por la espalda al recordarlo. Yo estaba en serias dificultades. Mi planta se encontraba amenazada de cerrar. Más de seiscientas gentes estaban a punto de unirse a las filas, ya de por sí largas, de los desempleados. Mi carrera profesional estaba a un pelo de ser besada por el mismísimo diablo y, para colmo, la increíble cantidad de tiempo que le estaba dedicando al trabajo,

había hecho que nuestro matrimonio estuviera a punto de desintegrarse. En pocas palabras, estuve a punto de pasar de ser una estrella brillante con una trayectoria ascendente, a ser un vago como tantos.

Pero no me di por vencido, ¡no señor! A pesar de tener las probabilidades en mi contra, seguí luchando. Además, no estaba solo. Jonah me presentó su modo sensato (y por lo tanto, muy controvertido) de dirigir una compañía. Para mí tenía mucho sentido, así que mi equipo me apoyó con entusiasmo... y estuvo divertido, fue realmente muy divertido. Quiero que sepan que los últimos meses fueron

bastante tormentosos, creo que quebrantamos casi todas las reglas del mundo empresarial. Pero lo logramos. Le dimos un giro a la planta. Tan bueno, que salvó a la división entera. Ahora, Julie y yo, estamos aquí sentados en un elegante restaurante para celebrarlo. Voy a ser cabeza de la División ahora, lo cual probablemente signifique que nos tengamos que mudar a otra ciudad. Esto es un hecho que probablemente contribuye a que Julie esté de humor para apoyarme.

Levantando mi copa, digo con confianza:

—Julie, brindemos por mi ascenso, pero no como un paso hacia la cúspide

de la pirámide organizacional. Brindemos por lo que esto significa realmente: una señal positiva de aliento en nuestra emocionante, y valiosa jornada.

Una amplia sonrisa ilumina el rostro de Julie al tiempo que nuestras copas chocan suavemente, sonando con la claridad del cristal.

Nos ocupamos ahora de nuestros menús, ya de muy buen humor.

—Esta celebración es tan tuya como lo es mía —digo generosamente. Después de un rato, y ya en un tono más sombrío, continúo—: De hecho, es mucho más logro de Jonah que mío.

—Alex, Alex, típicamente tú —dice

Julie, aparentemente molesta—. Trabajaste durísimo, y ahora, ¿quieres darle el crédito a alguien más?

—Julie, estoy hablando en serio. Jonah fue el que me dio todas las respuestas, y sólo fui un instrumento. Con todo y lo que me gustaría pensar que fuera de otro modo, ésta es la verdad completa y desnuda.

—No, está muy lejos de ser la verdad.

Me remolineo nerviosamente en la silla.

—Pero...

—Alex, déjate de tonterías —dice Julie con aspereza—. No te va la falsa modestia. —Levanta la mano para evitar

que le conteste y continúa con firmeza —: Nadie te dio las soluciones en bandeja de plata. Dígame, Sr. Rogo, ¿cuántas noches no sudó hasta lograr encontrar las respuestas?

—Bastantes —admito con una sonrisa.

—¡Ahí está! —dice Julie, tratando de cerrar el tema.

—Ahí está ¿qué? —me río—. Estoy bien consciente del hecho de que Jonah no me dio las respuestas así nada más. De hecho, durante esas largas noches (y días), dediqué bastante tiempo a maldecirlo precisamente por eso. Pero, mira Julie, el hecho de que él haya decidido presentármelas en forma de

preguntas muy agudas no cambia nada.

En lugar de continuar, Julie llama al mesero para que nos tome la orden. Tiene razón. Continuar esta discusión sólo servirá para arruinarnos una velada agradable.

No es sino hasta que estoy bien ocupado con mi deliciosa temerá a la parmesana que mis pensamientos empiezan a cristalizar. ¿Cuál era la naturaleza de las respuestas, las soluciones, que Jonah nos hizo desarrollar? Todas tenían sentido común, y al mismo tiempo, se oponían directamente a todo lo que habíamos aprendido. ¿Habríamos tenido el valor de implementarlas si no hubiera sido por

el hecho de que hubiéramos tenido que sudar para construirlas? Probablemente no. Si no hubiera sido por la convicción que adquirimos con la lucha —por la forma en que nos habíamos adueñado de ellas en este proceso— y no creo que habríamos tenido las agallas para llevar nuestras soluciones realmente a la práctica.

Aún sumido en mis pensamientos, levanto la mirada del plato y examino la cara de Julie. Parece como si todo este tiempo me hubiera estado esperando.

—¿Por qué no lo pensaron ustedes mismos? —la oigo preguntar—. Según yo, sus respuestas eran puro sentido común. ¿Por qué no podían hacerlo sin

las orientadoras preguntas de Jonah?

—Buena pregunta, muy buena pregunta. Francamente, dudo saber la respuesta.

—Alex, no me digas que no lo habías pensado.

—Sí —admito—. Todos nosotros, allá en la planta, nos planteamos la misma pregunta. Las soluciones parecían triviales, pero el hecho era que, durante años, habíamos estado haciendo precisamente lo contrario. Más aún, las demás plantas siguen insistiendo en aferrarse a sus viejos y devastadores modos. Probablemente Mark Twin tuvo razón cuando dijo que «el sentido común es el menos común de los sentidos» o

algo así.

—Eso no responde mi pregunta —dice ella, sin dejarme escapar por ahí.

—Aguanta un poco —le suplico—. Realmente no sé. No estoy ni siquiera seguro de conocer lo que significa «sentido común». ¿A qué crees que nos refiramos cuando decimos que algo es de «sentido común»?

—No me parece justo contestar una pregunta con otra pregunta —dice negándose a aceptar que aparentemente le voltee los papeles.

—¿Por qué no? —Lo intento de nuevo.

Ella no se permite abrir los labios.

—Está bien —digo, dándome por

vencido—. Lo mejor que se nos ha ocurrido hasta ahora ha sido reconocer que cuando a algo lo calificamos de «sentido común» es porque se alinea con nuestra propia intuición.

Asiente con la cabeza, en señal de aprobación.

—Lo cual sólo ayuda a intensificar tu pregunta —continúo—. Sólo significa que cuando a algo lo reconocemos como «sentido común», debe ser porque, por lo menos intuitivamente, ya lo sabíamos desde antes. ¿Por qué será que, con mucha frecuencia, necesitamos de algún activador externo para ayudarnos a percatarnos de cosas que, intuitivamente, ya sabíamos?

—¡Eso es lo que yo pregunté!

—Sí, querida, ya lo sé.

Probablemente estas conclusiones intuitivas son enmascaradas por algo más, algo que no es «sentido común».

—¿Qué podrá ser?

—Probablemente la práctica común, las prácticas aceptadas.

—Tiene sentido —dice sonriendo y vuelve la atención al platillo que tiene enfrente.

Después de un rato digo:

—Debo admitir que la forma de Jonah para llevar a la respuesta mediante la formulación de preguntas, su «Método Socrático», es muy eficaz para ir retirando las capas, capas espesas, de

la práctica establecida. Yo traté de explicarles las respuestas a otros, que las necesitaban tanto como nosotros, pero esto no me condujo a ninguna parte. De hecho, si no hubiera sido por el aprecio mostrado por Nathan Frost ante nuestras mejoras en resultados financieros, mi enfoque podría habernos conducido a resultados bastante indeseables.

—Tú sabes —continúo—: es sorprendente lo muy arraigadas que están las cosas que se nos han dicho y que hemos practicado pero sin jamás dedicarle tiempo a pensarlas por nosotros mismos. «¡No dar respuestas, sólo hacer preguntas!». Voy a tener que

practicar eso.

Julie no se ve muy entusiasmada.

—¿Qué pasa? —le pregunto.

—Nada —me dice.

—«No dar las respuestas», definitivamente tiene sentido —le digo, tratando de convencerla—. Delinearle las respuestas a alguien cuando lo estás tratando de convencer, cuando ha seguido ciegamente la práctica establecida, es completamente ineficaz. De hecho, sólo habrá dos posibilidades: o te entiende, o no te entiende.

—¡No me digas!

—En caso de que no te entienda, no se habrá hecho mayor daño. La gente simplemente te va a ignorar y ya. Sin

embargo, el otro caso puede ser mucho peor, podría entenderte la gente; y tomar tu mensaje como algo peor que una crítica.

—¿Qué podría ser peor que la crítica? —pregunta inocentemente.

—La crítica constructiva —le digo con una sonrisa pesimista, recordando las acres respuestas de Hilton Smyth y ese tipo Cravitz—. Tienes razón en un punto válido, pero es como darle un golpe bajo. Y eso la gente no lo perdona.

—Alex, no necesitas convencerme de que cuando quiero persuadir a alguien, particularmente a mi marido, darle las respuestas no es el modo.

Sencillamente no estoy convencida de que sólo hacer preguntas sea mucho mejor.

Lo pienso por un momento. Tienes razón. Cuando intenté sólo hacer preguntas, me lo malinterpretaron como condescendencia insultante, o lo que es peor, se me dijo sencillamente que estaba siendo negativo.

—Tal parece que deberíamos de pensarlo dos veces antes de lanzarnos a la empresa de acometer contra los enormes molinos de viento de la práctica establecida —concluyo tristemente.

Julie se anima con el delicioso pastel de queso que el mesero nos

presenta en este momento. Y yo hago lo mismo.

Para cuando sirven el café he reunido suficiente energía para continuar la conversación.

—Julie, ¿realmente te la he hecho pasar tan mal? No recuerdo haberte acosado tanto.

—¿Estás bromeando? No sólo eres terco como una mula empedernida, sino que además tuviste la desfachatez de heredarle estos mismos genes a tus hijos. Apuesto que le hiciste la vida difícil a Jonah también.

Lo pienso por un momento.

—No Julie, con Jonah fue diferente de alguna manera. Verás, cuando platico

con Jonah, tengo la clara sensación de que no sólo está listo con sus preguntas, sino también para mis preguntas. Ha de ser que su método Socrático es más que simplemente hacer preguntas. Una cosa sí te digo, improvisar con este método puede ser peligrosísimo. Créemelo, yo lo he intentado. Es como lanzar un bumerang afilado.

Entonces me viene la inspiración. He aquí la respuesta. Esta es la técnica que le debo pedir a Jonah que me enseñe: cómo persuadir a las demás personas, cómo ir eliminando como cáscaras las capas de la práctica establecida en ellos, cómo superar la resistencia al cambio.

Le cuento a Julie de mi última conversación con Jonah.

—Muy interesante —me dice, por fin—. Definitivamente debes aprender a dirigir mejor tu vida. Pero, cariño —se ríe— ten cuidado, no te vaya a suceder lo que a Sócrates. Acuérdate que le hicieron beber veneno.

—No pretendo darle veneno a Jonah —digo, todavía muy emocionado—. Julie, déjame decirte que, siempre que Jonah y yo hablamos de mis dificultades en la planta, siempre me pareció que se anticipaba a mis respuestas. De hecho, esto me molestó durante un tiempo.

—¿Por qué?

—¿Cuándo tuvo tiempo para

aprender tanto? No estoy hablando de teorías. Estoy hablando de su íntima comprensión de cómo giran los engranes dentro de una planta. Hasta donde yo sé, jamás ha trabajado en la industria. Ni un sólo día. Es físico. No puedo creer que un científico, encerrado por ahí en su torre de marfil, pueda saber tanto sobre la realidad detallada del piso de producción de una fábrica. Hay algo que no embona.

—Alex, si así está la cosa, me parece que deberías de pedirle a Jonah que te enseñe algo más que sólo el método Socrático.

33

Lou es mi primer y más importante objetivo. Si no logro persuadirlo de que se una a mí, estaré básicamente perdido. No va a ser fácil. Está muy cerca de jubilarse y sé hasta qué grado está involucrado en su comunidad. Respiro profundamente y entro a su oficina.

—Oye, Lou, ¿no estás muy ocupado?

—No, pásale. ¿En qué te puedo servir?

Una apertura perfecta, pero de alguna manera no tengo el valor para

abordar el tema directamente.

—Simplemente me preguntaba cuál es tu pronóstico para los próximos dos meses —le digo—. ¿Crees que haya algún problema para alcanzar y mantener un 15% de utilidad neta? No porque siga siendo crucial —agrego rápidamente—, pero detestaría darle a Hilton Smyth la menor oportunidad de poder restregarnos un «Te lo dije» en la cara.

—Puedes dormir tranquilo. De acuerdo con mis cálculos fácilmente rebasaremos el 20 por ciento de utilidad en los siguientes dos meses.

—¡Qué! —Apenas si creo lo que acabo de oír—. Lou, ¿qué te pasa?

¿Desde cuándo te crees de las perspectivas crónicamente optimistas de mercadotecnia?

—Álex, me han sucedido muchas cosas recientemente, pero creer en mercadotecnia no es una de ellas. De hecho, mi pronóstico se basa en un ligero descenso en los pedidos que nos llegan.

—Entonces, ¿cómo le hiciste para sacarte este conejo de la chistera?

—Siéntate y te lo explico. Tengo algo importante que decirte, y me llevará algo de tiempo —dice.

Para mí es claro que voy ahora a escuchar algo sobre algún tortuoso truco contable, así que digo:

—Está bien, ¿de qué se trata?

Me pongo cómodo mientras Lou acomoda sus papeles. Después de dos minutos he perdido la paciencia.

—¿Y bien Lou?

—Alex, culpamos a la forma distorsionada en que se calculan los costos de los productos por dar la apariencia de que nuestra utilidad neta sólo había sido del 12.8 por ciento en lugar del 17 por ciento, como nosotros lo creíamos. Sé que eso te enfureció, pero lo que he descubierto es que existe una distorsión contable todavía mayor. Está vinculada con la forma en que evaluamos los inventarios, pero es algo difícil de explicar. Tal vez si lo trato de

hacer con el balance general quede más claro...

Hace una pausa. Esta vez, lo espero pacientemente.

—Tal vez deba comenzar con una pregunta —me dice—. ¿Estás de acuerdo en que tener inventarios es un pasivo?

—Por supuesto, todo mundo sabe eso. Y, aunque no lo supiéramos, los últimos meses nos han demostrado hasta qué grado son un pasivo los inventarios. ¿Crees que podríamos haber logrado esta rápida respuesta a los pedidos si el piso de producción hubiera estado tan atascado de inventario como antes? Y no has notado que la calidad ha mejorado, y

hemos trabajado menos horas extras... y ya no se diga nada, del hecho de que ya casi no tenemos que expeditar.

—Sí —dice, todavía mirando sus papeles—. El inventario es definitivamente un pasivo, pero, ¿bajo qué rubro nos vemos obligados a reportarlo en el balance general?

—¡Santo cielo, Lou! —Me incorporo de un brinco—. Siempre supe que los indicadores financieros se encontraban un tanto remotos de la realidad, ¿pero hasta ese grado... de reportar los pasivos como activos? Nunca me había percatado de todas las implicaciones... Dime, ¿cuáles son las ramificaciones para la utilidad neta?

—Son mayores de lo que tú te imaginas, Alex. Lo he revisado y vuelto a revisar, y los números hablan. Verás, estamos evaluando los inventarios de acuerdo con el costo de producir los bienes. Estos costos no sólo incluyen el dinero que pagamos por la materia prima, sino también el valor agregado en la producción.

»Tú sabes lo que hemos hecho en los últimos pocos meses. Donovan sólo ha trabajado en las cosas para las cuales tenemos pedidos. Stacey ha liberado la materia prima conforme a esto. Hemos drenado como el 50 por ciento del inventario de productos en proceso de la planta y como el 25 por ciento del

inventario de producto terminado. Hemos ahorrado mucho al no comprar materia prima nueva para reemplazar este exceso de inventario, y nuestras cifras de efectivo lo demuestran claramente. Pero en nuestros libros, los activos representados por el inventario bajaron, puesto que sólo fueron compensados parcialmente con el efectivo que no tuvimos que pagar. En este período, mientras estuvimos reduciendo los inventarios, toda la diferencia entre el costo del producto y el costo de la materia prima de los inventarios reducidos apareció como una pérdida neta.

Trago saliva con dificultad.

—Lou ¿me estás diciendo que se nos penalizó por hacer lo correcto? ¿Que reducir el exceso de inventarios fue interpretado en nuestros libros como una pérdida neta?

—Sí —replica, mirando todavía sus papeles.

—Bueno, y dime, ¿cuál fue el impacto... en los números?

—Nuestra utilidad neta real fue bastante superior al 20 por ciento en cada uno de los últimos meses —dice llanamente.

Me le quedo viendo. No puedo creer lo que estoy oyendo.

—Pero mira el lado bueno de las cosas —dice tímidamente—, ahora que

el inventario se ha estabilizado a un nivel nuevo más bajo, este efecto ya no nos perturbará.

—Muchísimas gracias —le digo con sarcasmo y me vuelvo para marcharme.

Al llegar a la puerta me vuelvo y le pregunto:

—¿Cuándo descubriste este fenómeno? ¿Cuándo averiguaste que estábamos generando utilidades superiores al 15% que nos habíamos fijado como objetivo?

—Hace una semana.

—Entonces, ¿por qué no me lo dijiste? Podría haber usado estos hechos muy efectivamente en la revisión de desempeño de la planta.

—No, Alex, no los podrías haber usado para nada. Sólo hubieras confundido tu historia. Verás, todo mundo evalúa los inventarios así, incluso es lo que exige la autoridad fiscal. No tenías la menor oportunidad. Sin embargo, lo discutí con Nathan Frost; él lo comprendió perfectamente.

—Así que eso fue lo que sucedió, ¡tú, viejo zorro! ¡Con razón me apoyó tanto Nathan! ¡Ahora lo entiendo! —le digo al tiempo que me vuelvo a sentar.

Cuando hemos terminado de sonreírnos y hacernos muecas de placer mutuamente, Lou me dice con voz callada:

—Alex, tengo otro asunto.

—¿Otra bomba?

—Así podrías llamarlo, pero es un asunto más bien personal. Nathan me dijo que se va con Bill Peach al Grupo. Yo sé que necesitarás un buen contralor divisional, alguien que tenga experiencia en temas más diversos como los que se manejan a nivel divisional. Yo estoy a un año de jubilarme; todo lo que conozco está obsoleto. Así que...

Aquí viene, me digo a mí mismo. Debo detenerlo antes de que diga que no quiere venirse conmigo. Una vez que lo diga será mucho más difícil hacer que cambie de opinión.

—Lou, espera —lo interrumpo—. Mira todo el trabajo que has hecho en

los últimos pocos meses. No pensarás...

—Eso es precisamente lo que estaba a punto de mencionar —me interrumpe a su vez—. Velo desde mi punto de vista. Toda mi vida la he dedicado a recopilar números y a compilar informes. Me he percibido a mí mismo como alguien que tiene que dar los datos como un observador imparcial y objetivo. Pero los últimos pocos meses me han demostrado lo equivocado que estaba. Yo no era un observador objetivo; estaba siguiendo, casi ciegamente, algunos procedimientos erróneos sin comprender sus devastadoras ramificaciones de largo alcance.

»He estado pensando en esto mucho

últimamente. Necesitamos indicadores o parámetros financieros, definitivamente... pero no por el sólo hecho de tenerlos. Los necesitamos por dos razones. Una de ellas, es para controlar, saber hasta qué grado está logrando su meta de ganar dinero una compañía. La otra razón probablemente sea más importante, los parámetros o indicadores deben inducir a las partes a hacer lo que sea bueno para la organización como un todo. Lo que me ha quedado claro es que no se está cumpliendo con ninguno de los dos objetivos.

»Por ejemplo, lo que estábamos platicando. Sabíamos de sobra que la

planta había mejorado drásticamente, pero los indicadores distorsionados por poco nos condenan. Estoy remitiendo reportes de eficiencia, reportes de costo de productos, y ahora ambos sabemos hasta qué grado conducen a los trabajadores y administradores hacia lo que es malo para la compañía.

Nunca en mi vida había escuchado a Lou hablar tanto tiempo. Estoy de acuerdo con todo lo que ha dicho, pero estoy totalmente confundido. No sé a dónde va.

—Alex, no puedo detenerme aquí. No puedo jubilarme ahora. Hazme un favor personal, ¿quieres? ¡Llévame contigo! Quiero la oportunidad de

diseñar un nuevo sistema de indicadores, uno que corrija al sistema que tenemos ahora, para que haga lo que esperamos que haga. Para que el contralor pueda estar orgulloso de su trabajo. No sé si tendré éxito, pero por lo menos dame la oportunidad.

¿Qué debe uno de decir en estos casos? Me levanto y le extiendo la mano.

—¡Trato hecho!

De regreso en mi escritorio le pido a Fran que le hable a Bob Donovan. Con Lou a mi derecha y Bob a mi izquierda, quedaré libre para concentrarme en las

dos áreas de las que menos sé, ingeniería y mercadotecnia.

¿Qué voy a hacer con mercadotecnia? La única persona que aprecio en ese departamento es Johnny Jons; con razón Bill decidió llevarlo consigo.

Suena el teléfono. Es Bob.

—Oye, Al, estoy aquí con Stacey y Ralph, estamos bien en trados. ¿Quieres unirtenos?

—¿Cuánto tiempo nos tardamos? —pregunto.

—No hay forma de saberlo, tal vez hasta el final del día.

—En ese caso paso. Pero, Bob, necesitamos hablar. ¿Puedes zafarte por

unos minutos?

—Claro, no hay problema.

Al poco rato, entra a mi oficina.

—Hola, jefe ¿qué hay?

Decidí hablarle sin rodeos:

—¿Qué te parecería ser responsable de toda la producción de la división?

Lo único que logra decir es un largo «Guaauuu». Coloca su enorme cuerpo en una silla, me mira, y no dice más.

—¿Qué hay, Bob, sorprendido?

—¡Caramba! Sorprendidísimo...

Me acerco a la cafetera del rincón y sirvo dos cafés. Él comienza a hablar mientras estoy de espaldas.

—Alex, no quiero ese trabajo. No ahora. Tú sabes, hace un mes me habría

abalanzado sobre este ofrecimiento. Es mucho más de lo que yo esperaba.

Confundido, me doy la vuelta con una taza en cada mano.

—¿Qué pasa Bob, tienes miedo?

—Tú me conoces mejor.

—Así que ¿qué pasó hace un mes que te hizo cambiar de perspectiva?

—Bumside.

—¿Quieres decir que Bumside te hizo una mejor oferta?

La oficina entera retumba con su risotada.

—No, Alex, nada por el estilo. Lo que me dio una nueva perspectiva es la forma como manejamos el pedido urgente de Bumside. Aprendí tanto de

cómo manejamos ese caso que preferiría quedarme en esta planta y desarrollarlo más.

Sorpresas y más sorpresas a mi alrededor, y yo creía que conocía a esta gente. Esperaba que fuera imposible convencer a Lou, y casi me rogó que le diera el puesto. No esperaba problemas con Bob, y sencillamente declinó mi ofrecimiento. Es muy enfadoso.

—A ver, explícate —le digo dándole su taza.

La silla de Bob rechina, como protestando, cuando él se acomoda. Si me fuera a quedar aquí más tiempo habría ordenado una silla más grande para él.

—¿No te has dado cuenta de lo único y especial de los eventos relacionados con el pedido de Bumside? —contesta finalmente.

—Sí, por supuesto. Jamás había oído que el presidente de una empresa fuera a agradecer a los trabajadores de un proveedor.

—Sí, ajá, eso también. Pero mira toda la cadena de eventos. Johnny te llamó con una petición imposible. Él jamás pensó que podría realizarse, y el cliente tampoco. Superficialmente, era imposible, pero lo estudiamos más a fondo. Consideramos la disponibilidad del cuello de botella, consideramos las limitaciones de los proveedores, y

presentamos algo bastante inusual.

»No les dijimos de plano que no, ni de plano que sí, para luego fallarle a la fecha de entrega por un kilómetro, como siempre lo habíamos hecho. Le metimos ingeniería al trato, les hicimos una contraoferta factible, y que al cliente le gustó más que su petición original.

—Sí —le digo—, fue un muy buen trabajo. Especialmente considerando lo que sucedió después de eso. Pero las circunstancias eran peculiares.

—Fueron peculiares porque nosotros no tomamos la iniciativa, pero tal vez haya alguna forma de estandarizarlo. ¿No lo ves? De hecho le metimos ingeniería a una venta.

Nosotros, la gente de la planta, los que estamos en producción, ¡le metimos ingeniería a una venta! ¡Nosotros preparamos la venta!

Lo pienso. Tiene razón. Ahora empiezo a ver para dónde va.

Bob, probablemente malinterpretando mi silencio, dice:

—Para ti no es gran cosa. Tú siempre has visto a producción y a ventas como dos eslabones de la misma cadena. Pero mírame a mí. Todo el tiempo estoy ocupado en el piso de producción, pensando que mi responsabilidad es apagar incendios, y siempre viendo a los de ventas como vendedores de elíxires mágicos,

prometiendo a la clientela lo que no pueden cumplir. Para mí, este evento fue una revelación.

»Mira, nosotros le damos a ventas un tiempo de entrega rígido para cada producto. Así que si no está en inventario de producto terminado, esos son los números que deben usar para prometerle a los clientes. Sí, ya sé que se desvían de ellos, pero no por mucho. Quizá deba de haber otra forma. Tal vez la cotización de tiempos de entrega debería de hacerse caso por caso, de acuerdo con la carga que tengan los cuellos de botella. Y tal vez no deberíamos considerar a las cantidades requeridas como si las tuviéramos que

entregar de un jalón.

»Alex, yo quisiera ver esto más a fondo. De hecho eso es lo que Stacey, Ralph y yo estamos haciendo en este momento. Te estábamos buscando. Deberías venir con nosotros, es bastante emocionante.

Definitivamente, así suena. Pero no puedo permitirme en este momento absorberme en ello. Tengo que continuar con mis preparativos para mi siguiente trabajo.

—Dime de nuevo qué pretenden — digo finalmente.

—Queremos que producción sea la fuerza dominante para conseguir buenas ventas. Ventas que se ajusten como

guantes tanto a las necesidades del cliente como a la capacidad de la planta. Exactamente como lo hicimos en el caso de Bumside. Pero, verás, para eso tengo que estar aquí, en la planta. Mientras no lo comprendamos completamente, mientras no desarrollemos procedimientos nuevos, tenemos que estar íntimamente involucrados con todos los detalles.

—De modo que lo que quieres hacer es encontrar esos procedimientos. Ya veo. Es interesante, pero Bob, no me parece que tú seas para eso. ¿Desde cuándo te has interesado por esas cosas?

—Desde que llegaste tú y nos obligaste a repensar la forma en que

habíamos estado haciendo las cosas. ¿Crees que se necesite mayor prueba que lo que ha sucedido aquí en los últimos meses? Aquí estábamos, haciendo las cosas como toda la vida, de corazonada en corazonada, hundiéndonos lento pero seguro. Y luego nos tomamos el tiempo y reexaminamos todo desde sus principios básicos. Y ¡mira cuántas vacas sagradas tuvimos que degollar! Eficiencias de los trabajadores: ¡a la basura! Lotes de Tamaño Optimizado: ¡marcha! Liberar trabajo sólo porque tenemos el material y la gente: ¡marchó también! Y podría seguir y seguir. Pero mira el resultado. Si no lo hubiera vivido yo mismo, no lo

creería.

»Sí, Alex, quiero quedarme aquí y continuar lo que tú comenzaste. Quiero ser el nuevo gerente de planta. Tú nos hiciste cambiar casi todas las reglas de producción. Tú nos obligaste a ver a producción como un medio para satisfacer a ventas. Quiero cambiar el papel que producción está desempeñando en conseguir ventas.

—Me parece perfecto. Pero, Bob, cuando tengas esos procedimientos ¿considerarás asumir la responsabilidad de todas las plantas de la división?

—¡Claro que sí, Jefe! Les enseñaré un truco o dos.

—Brindemos por eso —digo y

brindamos con el café que tenemos en las manos.

—¿A quién sugieres para que tome tu lugar? —le pregunto—. Francamente, no me impresiona ninguno de tus superintendentes.

—Desafortunadamente, estoy de acuerdo contigo. La mejor sería Stacey, pero no creo que quiera el puesto.

—¿Por qué no se lo preguntamos a ella? Es más, ¿qué te parece si llamamos tanto a Stacey como a Ralph para platicar tu idea?

—Así que por fin lo encontraste —le dice Stacey a Bob, al entrar ella y

Ralph a mi oficina, cada uno con un montón de papeles en las manos.

—Sí, Stacey —le contesto—, y tal parece que la idea es muy prometedora. Pero antes de eso, hay otra cosa que quisiéramos discutir contigo. Acabamos de acordar que Bob ocupará mi lugar como gerente de planta. ¿Qué te parecería ocupar su lugar como gerente de producción?

—Felicidades, Bob. —Ambos le dan la mano—. No nos sorprende.

Como no ha contestado a mi pregunta, continúo.

—Piénsalo no tienes que responderme ahora. Sabemos que te encanta tu trabajo y que no quieres la

carga de todos los problemas de personal que acompañan siempre a la gerencia de producción, pero ambos pensamos que harías un trabajo fantástico.

—Definitivamente —agrega Bob.

Me mira con toda calma, y dice:

—Anoche estuve en mi cama rezando. Rogaba porque me ofrecieran este trabajo.

—¡Hecho! —grita Bob, rápidamente.

—Y ahora, que ya has aceptado —me dirijo a Stacey—. ¿Nos podrías decir por qué quieres tanto tener este trabajo?

—Tal parece que ser gerente de

materiales —interviene Bob—, está empezando a ser aburrido en esta planta: no hay nada que expeditar, no hay llamadas de urgencia...

—No sabía que te gustaran esas emociones.

—No, ni me gustaban, ni me gustan. Por eso estaba tan contenta con nuestro nuevo método de regular la liberación de materiales con el ritmo de consumo de los cuellos de botella. Pero ustedes conocen mi temor, ¿qué tal si surgen nuevos cuellos de botella?

»Lo que mi gente y yo hemos hecho, ha sido examinar las colas diarias frente a ensamble y frente a los cuellos de botella. Nosotros les llamamos

“amortiguadores”. Revisamos sólo para estar seguros de que todo lo que está programado para trabajarse esté ahí, es decir que no hayan “huecos”. Pensamos que si surgía un nuevo cuello de botella, inmediatamente se manifestaría como huecos en por lo menos uno de esos amortiguadores. Nos tardamos un rato en perfeccionar la técnica, pero ahora está funcionando bien.

»Miren, siempre que hay un hueco en un amortiguador (y no me refiero sólo al trabajo que deba hacerse en un día determinado, sino que me refiero al trabajo para dos o tres días más adelante) vamos a revisar en cuál centro de trabajo están atorados los materiales.

Y luego...

—Y luego, ¡se ponen a expeditar! —
interrumpe Bob.

—No, nada de eso. Ni rompemos las preparaciones, ni hacemos un incendio. Simplemente le señalamos al supervisor de ese centro de trabajo cuál es el trabajo que preferimos que inicie después.

—Eso es muy interesante —digo yo.

—Sí, y se puso todavía más interesante cuando nos dimos cuenta de que estábamos visitando siempre los mismos seis o siete centros de trabajo. No son cuellos de botella, pero el orden en que realizan su trabajo tomó mucha importancia. Les llamamos recursos

«con capacidad restringida» o CCRs para abreviar.

—Sí, sé todo al respecto de eso. Los supervisores ahora prácticamente dependen de tu gente para fijar las prioridades de su trabajo —dice Bob—. Pero, Stacey, no has respondido a nuestra pregunta.

—Voy para allá. Miren, esos huecos últimamente se han vuelto cada vez más peligrosos; incluso al grado de que ensamble tiene que desviarse significativamente de su orden programado. Y se está haciendo aparente que los supervisores de los CCRs tienen cada vez más dificultad para entregar a tiempo. Ralph me estaba

diciendo que estos centros de trabajo todavía tienen capacidad suficiente, y tal vez en promedio tenga razón, pero me temo que cualquier incremento adicional en las ventas nos va a sumir en el caos.

Así que aquí hay una bomba de tiempo, haciendo tic-tac bajo nuestros pies y a punto de estallar en cualquier momento, y yo ni siquiera me había percatado de ello. Estoy presionando a mercadotecnia para que traiga más ventas, y de acuerdo con lo que Stacey acaba de revelar, podría hacer estallar a la planta entera. Estoy todavía tratando de digerirlo cuando ella continúa.

—¿No se percatan de que concentramos demasiado nuestros

esfuerzos de mejoramiento? Hicimos tal esfuerzo por mejorar nuestros cuellos de botella, cuando lo que debemos hacer es mejorar nuestros CCRs también. De otra manera nos vamos a meter en una situación de cuellos de botella «interactivos».

»Miren, la clave no está en manos de la gente de materiales. Si surgen cuellos de botella interactivos, el caos será inevitable, tendremos que expedir por todos lados.

—Entonces ¿qué sugieres? —pregunto.

—La clave está en manos de producción. Estas técnicas para administrar los amortiguadores no deben

usarse sólo para rastrear las partes faltantes cuando todavía hay tiempo. Deben de usarse principalmente para enfocar nuestros esfuerzos locales de mejoramiento. Debemos garantizar que las mejoras a los CCRs siempre sean suficientes para evitar que se conviertan en cuellos de botella.

»Alex, Bob, por eso quiero tanto este puesto. Quiero asegurarme de que el trabajo del gerente de materiales siga siendo aburrido. Quiero demostrar cómo se deben administrar las mejoras locales. Y quisiera mostrarles a todos ustedes cuánto más jugo (*throughput*) le podemos exprimir a los mismos recursos.

—¿Y tú, Ralph? Anda, es tu turno de sorprenderme.

—¿Qué quieres decir? —dice con voz tranquila.

—Tal parece que todo mundo tiene un proyecto consentido. ¿Cuál es el as que te traes en la manga?

Sonríe con suavidad:

—No tengo ases, sólo un deseo.

Todos lo miramos atentos a lo que va a decir, como animándolo con la mirada.

—He empezado a disfrutar de mi trabajo. Me siento como parte de un equipo.

Todos lo miramos con aprobación y asentimos con la cabeza.

—No soy sólo yo y la computadora, ya no... tratando de hacer malabarismos con datos imprecisos o extemporáneos. La gente realmente me necesita ahora, y yo siento que estoy aportando algo. Pero, ¿saben qué? Yo creo que el cambio, por lo menos en lo que concierne a mi función, es muy fundamental. Lo que tengo en mis archivos son datos. Pero lo que ustedes normalmente me piden es información. Siempre he considerado que la información consiste en las secciones de datos que son necesarias para poder tomar decisiones. Y ya que estamos en eso, permítanme admitir que para eso, para la mayoría de las decisiones, mis

datos simplemente eran inadecuados. ¿Se acuerdan de la vez que estábamos tratando de encontrar los cuellos de botella? —Nos mira de hito en hito—. Me tardé cuatro días en admitir que yo sencillamente no podía encontrar la respuesta. Me empecé a percatar de que la información es algo más. La información es la respuesta a la pregunta que se hizo. Mientras más pueda responderla, más soy parte del equipo.

»Este concepto de cuello de botella realmente me ha ayudado a avanzar en esto. Encarémoslo, hoy por hoy la planta obedece un programa que se gesta en la computadora.

»¿Preguntan que cuál es mi deseo?

Quiero desarrollar un sistema que ayude a lo que Bob quiere lograr, que ayude a reducir drásticamente el tiempo y el esfuerzo necesarios para resolver ingenierilmente una venta, como él lo llama. Quiero desarrollar un sistema que le ayude a Stacey a administrar los amortiguadores, y que incluso ayude a administrar las mejoras locales. Quiero desarrollar un sistema que le ayude a Lou a medir, de manera mucho más beneficiosa, el desempeño local. Miren, como todo mundo, yo también tengo sueños.

34

Es bastante tarde, los chicos están ya bien dormidos. Julie y yo estamos sentados en la cocina. Tenemos sendas tazas de té caliente en la mano. Le platico lo que sucedió hoy en la planta. Parece estar más que levemente interesada; de hecho, dice que le parece fascinante.

Me encanta. Repasar los eventos del día con Julie me ayuda a digerirlos.

—Así que ¿qué opinas? —le pregunto finalmente.

—Estoy empezando a ver lo que Jonah quería decir cuando te advirtió en contra de la dependencia —responde ella.

Eso me hace pensar por un rato, pero no consigo ver la relación.

—¿Qué quieres decir?

—Tal vez esté mal, pero me diste la impresión de que no estás muy seguro de que Lou pueda sacar un buen sistema de indicadores o parámetros nuevo.

—Exacto —contesto con una sonrisa.

—¿Es importante para ti tener un nuevo sistema de indicadores?

—¿Hablas en serio? No sé de nada que sea más importante que eso.

—Entonces, ¿si no fuera por la negativa de Jonah de continuar haciéndote preguntas agudas, tengo razón en suponer que estarías ahorita prendido del teléfono, tratando de exprimirle algunos consejos más?

—Con toda probabilidad —admito—. Definitivamente así de importante es.

—Y la idea de Bob —continúa ella—. ¿La consideras importante?

—Si lo logra será una revolución. Garantizará que nos quedemos con una gran parte del mercado. Definitivamente nuestro problema para conseguir más ventas habrá terminado.

—Y ¿qué tanta esperanza tienes de

que lo vaya a lograr?

—Me temo que no mucha. ¡Ahh! ¡Ya veo lo que quieres decir! Sí, tendría que hacerle a Jonah también estas preguntas. Y lo mismo con los asuntos que mencionaron Stacey y Ralph; cada uno de ellos es esencial.

—¿Y cuántas cosas más van a aparecer cuando empieces a manejar la división entera?

—Tienes razón, Julie, y Jonah también tiene razón. Lo sentí hoy también. Cuando cada uno de ellos expresó sus sueños inmediatos de manera tan tangible, me pregunté cuál era el mío. La única cosa que me venía a la mente es que debo aprender a

administrar. Pero, ¿dónde diablos voy a encontrar la respuesta a la pregunta de Jonah, de cuáles son las técnicas necesarias para administrar?

—Toda la gente de la planta te debe mucho —dice, acariciándose el pelo—. Están orgullosos de ti, y con razón. Has creado todo un equipo. Pero este equipo se va a desintegrar en dos meses cuando nos vayamos a la división. ¿Por qué no dedicas algo de tiempo a reunirte con ellos y estudiar la pregunta? Van a tener tiempo más que suficiente, cuando te hayas ido, para trabajar en sus problemas. De todos modos, será mucho más fácil para ellos lograr lo que desean lograr, si tienen técnicas administrativas.

La miro en silencio. He aquí a mi verdadera y real consejera.

Así que acabo de hacer lo que mi consejera me sugirió. Los reuní a todos y les expliqué que si cada uno de ellos desea estar libre para concentrarse en su proyecto favorito, la división debe funcionar bien, y para que la división funcione bien el gerente de la división debe saber lo que está haciendo, y como yo francamente no tengo ni la menor idea de cómo se maneja una división, más vale que unan sus cerebros para ayudarme. Por lo tanto, vamos a dedicar las tardes, siempre y cuando no haya alguna emergencia, por supuesto, a ayudarme a analizar cómo debe

manejarse la división.

Decido comenzar la junta con las preguntas más ingenuas. Inicialmente podrían pensar que he perdido toda la confianza en mí mismo, pero debo exponerles la magnitud del problema que estoy por arrastrar. De otra manera, acabaré, en el mejor de los casos, con algunas sugerencias vagas y fragmentadas.

—¿Cuáles son las primeras cosas que debo hacer al asumir mi nuevo puesto? —les pregunto.

Se miran mutuamente y luego Bob dice:

—Yo comenzaría por visitar la planta de Hilton Smyth.

Una vez que cede la ola de risa, Lou dice que primero debería juntarme con mi staff.

—Conoces a la mayoría, pero nunca has trabajado de cerca con ellos.

—¿Cuál sería el propósito de estas juntas? —pregunto inocentemente.

Si la pregunta hubiera sido formulada ante otras circunstancias la habrían tomado como una clara indicación de una carencia total de conocimiento gerencial. Por ahora, no obstante, me siguen el juego.

—Básicamente debes primero de averiguar los hechos generales —

responde Lou.

—Tú sabes —agrega Bob—, como dónde está la entrada y la salida, dónde se encuentran los baños...

—Yo sí creo que conocer a la gente es importante —interrumpe Stacey las carcajadas—. Las cifras financieras sólo revelan una fracción de la panorámica. Tienes que averiguar qué piensa la gente que está sucediendo. ¿Qué ven ellos como problemas? ¿Dónde estamos a los ojos de nuestros clientes?

—¿Quién está resentido contra quién? —Ofrece Bob y, ya en un tono más serio agrega—. Tienes que también adquirir un sentido de la politiquería

local.

—¿Y luego?

—Y luego —continúa Bob—, yo probablemente haría una visita a las diversas instalaciones de producción, visitaría a algunos de los clientes más grandes e incluso a algunos proveedores. Hay que tener una panorámica completa, después de todo.

Sigo con mi «cara de póker» y pregunto:

—¿Y luego?

Por fin logro provocarlos ya que tanto Stacey como Bob responden con vehemencia.

—Y luego, ¡tú te haces cargo a partir de ese momento!

Qué fácil es dar consejos cuando la responsabilidad descansa sobre otros hombros que los de uno. Muy bien, sábelo todos, es hora de voltear la mesa, y con una voz muy tranquila les digo:

—Sí, lo que ustedes acaban de sugerir justo ahora es la línea de acciones usual que sigue uno cuando le han dicho «ve a componer las cosas». Permítanme decirles lo que me acaban de decir, pero de manera más esquemática. ¿Dónde están los plumones de colores?

Agarro un marcador rojo y me volteo hacia el pintarrón de acrílico blanco.

—El primer paso, como todos

ustedes señalaron, es averiguar los hechos. Hago una junta con el staff y ¿qué averiguo? Oh, aquí encontramos el hecho «A» —y lo encierro en un círculo rojo de buen tamaño—. Y aquí tenemos otros tres circulitos un poco más pequeños. Y aquí está uno diminuto y por acá dos que se trasladan. Ahora platicamos con otro gerente, ¡esto está resultando muy útil! Porque, verán, este círculo no es, según él, tan grande como habíamos pensado. Y por acá, en la esquina superior izquierda, hay otros dos grandecitos. Ahora, alguien más nos revela la existencia de algunos rectángulos. Lo verificamos y, efectivamente, tiene razón. Aquí hay uno

y aquí está el otro, y aquí hay otro y aquí y aquí y aquí. Estamos progresando ¿eh? La panorámica se empieza a ver claramente.

Lo que ellos ven realmente es cómo el pintarrón blanco empieza a contagiarse de sarampión. Se parece a uno de los dibujos que traían mis hijos a casa del kindergarten.

No creo que han entendido el mensaje, sólo parecen estar confundidos, así que decido continuar un poco más claramente y sin rodeos.

—Es hora de hablar con otro gerente, porque tenemos que saber cómo anda la «polaca» local. Oh, esto es muy interesante, también hay círculos verdes,

y hasta asteriscos verdes también. Aquí tenemos un objeto no identificado... olvídenlo, de él nos ocupamos después. Ahora, vamos a visitar las instalaciones productivas, visitas a clientes, e incluso a algunos proveedores. Con toda seguridad develaremos muchos más hechos interesantes.

»Ahora que tenemos la panorámica completa, nos hacemos cargo a partir de ese momento —finalmente termino y regreso los marcadores a su sitio en la orilla del pintarrón—. ¿Y bien?

El pintarrón se ve como una pesadilla en technicolor. Respiro profundamente, levanto el teléfono y ordeno más café.

Nadie dice palabra, ni siquiera Bob.

—Vamos a hacer esto menos personal —digo después de un rato—. Supongamos que somos un comité que ha recibido la ingrata tarea de «averiguar qué está pasando». ¿Cómo sugieren que debemos empezar?

Se sonríen todos. De alguna manera, hacer de cuenta que somos un comité nos hace sentir más cómodos a todos. «La seguridad de ser parte del rebaño», me digo a mi mismo; así la culpa no será de nadie en particular.

—Ralph, ¿quieres tú ser el valiente voluntario que describa las acciones del comité?

—Probablemente comenzará de la

misma manera: averiguando los hechos. Y al igual de como tú tan gráficamente lo demostraste, acabarían en la misma zanja de colores. Pero Alex, ¿hay alguna otra forma de comenzar? ¿Cómo puedes hacer algo sensato sin conocer lo que está pasando? ¿Sin tener los datos? — dice Ralph, siempre fiel a su profesión, para él, saber lo que está pasando es equivalente a tener los datos bien acomodados en los archivos de memoria de su computadora.

Bob señala al pintarrón y se ríe.

—¿Llamas a esta porquería saber lo que está pasando? Anda, Alex. Todos sabemos que esta tontería de averiguar los hechos continuará hasta que a

nuestro comité se le acaben las ideas de cómo recabar más hechos...

—O hasta que se les acabe el tiempo —agrega Stacey con una sonrisa amarga.

—Sí, por supuesto —acepta Bob, y volviéndose a todos termina su pregunta—. ¿Qué creen ustedes que nosotros como comité haríamos después? Sabemos que un comité no puede remitir esta porquería.

Todos se ríen nerviosamente. Estoy muy complacido. Han empezado a percatarse del problema que tengo que enfrentar.

—¿Que qué van a hacer ahora? —dice Stacey—. Probablemente tratarán de acomodar esta monstruosa madeja de

hechos en algún orden.

—Con toda probabilidad —asiente Lou—. Tarde o temprano los miembros del comité sugerirán que se acomoden los diferentes dibujos según sus tamaños relativos.

—Yo no lo creo —difiere Bob—. Determinar el tamaño relativo de diferentes formas es bastante difícil. Probablemente decidirán acomodarlos según el tipo de forma. —Lou no parece aceptar esto (parece que ya se involucraron en esto emocionalmente) y Bob explica—: Pueden acomodar los datos por círculos, rectángulos y asteriscos.

—¿Qué van a hacer con estas cuatro

formas arbitrarias? —pregunta Ralph.

—Probablemente las pondrán en una categoría propia, las excepciones.

—Sí, por supuesto —acepta Ralph—. La principal razón de la reprogramación de esas excepciones es que siguen surgiendo.

—No, yo tengo una mejor idea —dice Lou tercamente—. Probablemente las acomoden por colores, de esta manera no habrá ambigüedad. Dejen decirles —continúa rápidamente cuando se da cuenta de que Bob quiere objetar—. Acomodemos primero por colores, dentro de los colores por formas, y dentro de cada subclase por tamaños. Así todo mundo contento.

Siempre podemos contar con Lou para encontrar una transigencia que sea aceptable para todos.

—Es una idea maravillosa —dice Ralph, recogiendo el tema—. Ahora podremos remitir nuestros hallazgos en la forma de tablas, gráficas e histogramas. Será un informe muy impresionante, especialmente si utilizamos mi nuevo paquete de gráficas. Les garantizo un mínimo de 200 páginas.

—Sí, una impresionante y profunda investigación —digo con sarcasmo—. Todos nos quedamos callados por unos momentos absorbiendo la amarga lección que nos acabamos de enseñar a nosotros mismos.

—Saben —digo después de un rato—. Es mucho peor que sólo desperdiciar tiempo produciendo voluminosos informes inútiles. Este exceso de preocupación por «la forma correcta de acomodar las cosas» se manifiesta de otras maneras dañinas también.

—¿Qué quieres decir? —me pregunta Lou.

—Me refiero al carrusel que todos conocemos bien. Acomodar la compañía por líneas de producto, y luego cambiarla de acuerdo con las capacidades funcionales, y viceversa. Decidir que la compañía está desperdiciando demasiado dinero en la

duplicación de esfuerzos y así pasar a un mayor centralismo. Diez años después, deseamos alentar el espíritu emprendedor y volvemos a la descentralización. Casi todas las grandes empresas están oscilando, cada cinco o diez años, entre centralización y descentralización, y de regreso.

—Sí —dice Bob—. Como presidente de una empresa, cuando no sabes qué hacer, cuando las cosas no van bien, siempre puedes volver a barajar los naipes: una reorganización. —En son de burla continúa—: ¡Con eso la hacemos! ¡Esta reorganización resolverá todos nuestros problemas!

Nos miramos de hito en hito. Si no

fuera tan dolorosamente cierto, tal vez nos daría risa.

—Bob —digo finalmente—. Esto no es gracioso. Las ideas un tanto prácticas que tenía yo en mente sobre lo que debía yo hacer como nuevo gerente de la división, se basaban todas en reorganizar la división.

—¡Oh, no! —se quejan todos.

—Muy bien. Entonces —y me regreso al pintarrón blanco que ha dejado de ser tan blanco—. ¿Qué es lo que uno debe hacer con su montón de formas de colores, salvo acomodarlos con algún orden? Lidiar directamente con el montón obviamente no es práctico. Arreglar los hechos de acuerdo

con algún orden, clasificación, o categorización debe ser el primer paso. Tal vez podamos proceder a partir de ahí de manera diferente en lugar de escribir informes o reorganizar la compañía, pero el primer paso, definitivamente debe ser meter algún orden en esa madeja.

Al seguir viendo al pintarrón una nueva pregunta empieza a molestarme: «¿De cuántas maneras se pueden acomodar los hechos recabados?».

—Obviamente podemos acomodarlos por colores —responde Lou.

—O por tamaños —agrega Stacey.

—O por forma —Bob no ha

renunciado a su sugerencia.

—¿Alguna otra posibilidad? —pregunto.

—Sí, por supuesto —dice Ralph—. Podemos dividir el pintarrón con una parrilla imaginaria y arreglar las formas según sus coordenadas.

Cuando ve nuestras caras de confusión, aclara:

—Nos dará la habilidad para construir muchos diferentes arreglos en base a las formas en relación con su posición en el pintarrón.

—Qué gran idea —dice Bob sarcásticamente—. ¿Sabes qué? Yo preferiría usar la técnica del dardo: lanzas un dardo y comienzas a arreglar

las formas de acuerdo al orden en que les clavemos el dardo. Todos estos métodos tienen el mismo significado; por lo menos mi última sugerencia ofrece cierta satisfacción.

—Bien, caballeros —digo con firmeza—. La última sugerencia de Bob realmente ha clarificado a qué nos estamos enfrentando aquí: estamos lidiando con el hecho de que no tenemos ni la menor idea de lo que estamos haciendo. Si sólo estuviéramos buscando un orden arbitrario, y podemos escoger de entre tantas posibilidades, entonces, ¿qué caso tiene que hagamos tanto esfuerzo por recabar tantos datos? ¿Qué ganamos con eso, excepto la

habilidad para impresionar a la gente con enormes reportes o lanzando a la compañía en una nueva reorganización para poder ocultarnos a nosotros mismos el hecho de que realmente no entendemos lo que estamos haciendo. Esta avenida de primero recabar datos, de familiarizarnos con los hechos, parece no conducirnos a ninguna parte. No es más que un ejercicio sin sentido. Vamos, necesitamos otro modo de atacar este asunto. ¿Alguna sugerencia?

Como nadie responde, digo:

—Basta por hoy. Continuaremos mañana, a la misma hora en el mismo lugar.

35

—Bueno, ¿alguien tiene alguna novedad? ¿Algo bueno? ¿Algún avance?

—Trato de comenzar la junta tan alegremente como puedo. No es exactamente como me siento, me pasé la noche dando vueltas en la cama, buscando alguna entrada, y nunca la encontré.

—Creo tener algo —dice Stacey—. No es un verdadero avance, pero...

—Espera —dice Ralph.

Ralph interrumpiendo. Eso es

novedad.

En un tono de disculpa, explica:

—Antes de que nos arranquemos por un ángulo diferente, yo quisiera regresar a donde nos quedamos ayer. Yo creo que nos apresuramos demasiado en nuestra decisión de que la clasificación de los datos no pueda conducir a algo bueno. ¿Me permiten?

—Seguro —dice Stacey casi con alivio.

—Bueno —titubea Ralph, sintiéndose un poco incómodo—, como ustedes saben, o tal vez no lo sepan, una de las materias que llevé en la universidad fue química. No sé gran cosa de química, pero una cosa sí se me

grabó. Anoche me puse a revisar mis notas de clase y yo creo que ustedes encontrarán esto interesante también. Es una historia acerca de un notable ruso llamado Mendeleiev, y sucedió hace menos de 100 años.

Notando que ha capturado nuestra atención por completo se ve más confiado. Ralph es un hombre de familia y tiene tres hijitos, seguramente está acostumbrado a contar historias.

—Desde el inicio, ya en la época de la Grecia antigua, la gente ha postulado que por debajo de la gran variedad de materiales que existe, debe haber un conjunto sencillo de elementos a partir de los cuales se componen todas las

demás sustancias.

Al adentrarse en su historia, su voz adquiere riqueza y profundidad.

—Los griegos ingenuamente supusieron que los elementos eran aire, tierra, agua y...

—Fuego —termina Bob.

«Qué desperdicio de talento, es un narrador nato», me digo. «¿Quién lo hubiera sospechado?».

—Desde entonces, como ustedes saben, la gente ha demostrado que la tierra no es un elemento básico sino que está compuesto de muchísimos minerales diferentes más básicos. El aire está compuesto de diferentes tipos de gases e incluso el agua es un

compuesto de elementos más básicos: hidrógeno y oxígeno. El beso de la muerte para el ingenuo enfoque de los griegos, llegó a fines del siglo dieciocho cuando Lavoisier demostró que el fuego no es una sustancia sino un proceso, el proceso de combinarse con el oxígeno.

»A través de muchos años, como resultado del enorme trabajo de los químicos, surgieron los elementos más básicos y, para mediados del siglo diecinueve, se habían identificado sesenta y tres elementos. La situación se parecía a nuestro pintarrón de colores. Muchos círculos, rectángulos, asteriscos y otras formas, de muchos colores y tamaños, llenaban el área sin orden

aparente. Un verdadero caos.

»Muchos trataron de organizar los elementos, pero nadie lograba ofrecer algo que no fuera descartado inmediatamente como un ejercicio arbitrario infructuoso. Se llegó al grado de que la mayoría de los químicos abandonó la posibilidad de encontrar un orden genérico y así, concentraron sus esfuerzos en la búsqueda de más hechos relativos a la combinación de los elementos para la creación de otros materiales más complicados.

—Tiene sentido —comenta Bob—. Me agrada la gente práctica.

—Sí, Bob —le sonrío Ralph—, pero hubo un profesor que sostenía que a sus

ojos esto era como trabajar con las hojas sin que nadie hubiera encontrado el tronco todavía.

—Buen punto —dice Lou.

—Así que este extraño profesor ruso, que por cierto, daba clases en París, decidió concentrarse en revelar el orden subyacente que gobierna a los elementos. ¿Cómo se darían a la realización de esta tarea?

—La forma queda fuera de consideración —dice Stacey, mirando a Bob.

—¿Por qué? ¿Qué tienes en contra de las formas? —Se rebela.

—Fuera de consideración —repite ella—. Algunos de los elementos son

gases, otros son líquidos.

—Sí, tienes razón. —Pero Bob continúa—: ¿Pero qué me dices del color? Los colores sí te gustan, ¿no? Algunos gases tienen colores como el verde del cloro, y podemos decir que los demás tienen color transparente.

—Buen intento —dice Ralph, el intento aparente por ridiculizar su historia—. Desafortunadamente, algunos elementos no tienen un color definitivo. Por ejemplo, tomemos al carbón puro. Aparece como grafito negro, y más rara vez como el brillante diamante.

—Prefiero los diamantes. Responde Stacey con «decepción».

Todos nos reímos, y luego,

respondiendo al ademán de Ralph, yo lo intento.

—Probablemente tendríamos que buscar una cantidad más numérica. De esta manera podríamos arreglar los elementos sin que se nos critique por nuestras preferencias subjetivas.

—Muy bien —dice Ralph. Probablemente nos ha tomado por sus hijitos—. ¿Cuál sería la cantidad adecuada que tú sugerirías? —Me pregunta.

—No llevé química —respondo—, ni siquiera como materia optativa. ¿Cómo quieres que lo sepa? —Pero como no quiero ofender a Ralph, continúo—. Tal vez algo como su

gravidad específica, conductividad eléctrica, o algo más elegante como el número de calorías absorbidas o liberadas cuando el elemento se está combinando con un elemento de referencia como el oxígeno.

—No está mal... nada mal. Mendeleiev siguió básicamente el mismo enfoque. Decidió utilizar un parámetro cuantitativo conocido para cada elemento y que no cambiaba en función de la temperatura o el estado de la sustancia. Se trataba de la cantidad conocida como peso atómico, que representa la relación entre el peso de un átomo del elemento y el peso de un átomo del elemento más ligero, el

hidrógeno. Este número le dio a Mendeleiev una identidad única para cada elemento.

—¿Y qué con eso? —dice Bob, no pudiendo contenerse.

—Como lo sospeché exactamente, ahora podría organizar todos los elementos de acuerdo con su peso atómico en forma ascendente como los soldados de una fila. ¿Pero de qué sirve? ¿Qué cosa práctica podría salir de ahí? Como dije, es como niños jugando con soldaditos de plomo haciendo de cuenta que están realizando un trabajo muy importante.

—No vayas tan rápido —responde Ralph—. Si Mendeleiev se hubiera

detenido aquí, yo aceptaría tu crítica, pero no se detuvo. Él fue más allá. No acomodó a los elementos en fila india, notó que cada séptimo soldado representa básicamente el mismo comportamiento químico, aunque con una intensidad incrementada. Así, organizó a los elementos en una tabla de siete columnas.

»De esta manera, todos los elementos fueron desplegados de acuerdo con su peso atómico ascendentemente, en tanto que en cada columna se encuentran los elementos que tienen el mismo comportamiento químico, en intensidad ascendente. Por ejemplo, en la primera columna de esta

tabla estaba el Litio, que es el más ligero de todos los metales, y que se calienta cuando se pone en agua. Justo abajo de él, se encuentra el Sodio, que se inflama cuando se pone en agua. Luego, el siguiente en la misma columna, es el Potasio, que reacciona aún más violentamente al agua, y el último es el Cesio, que se inflama aún en aire común.

—Muy bonito pero, como lo sospechaba, no es más que otro juego de niños. ¿Dónde están las aplicaciones prácticas? —dice Bob, eternamente con los pies en la tierra.

—Hubieron ramificaciones prácticas —responde Ralph—. Verán, cuando

Mendeleiev construyó su tabla, no todos los elementos habían sido descubiertos todavía. Esto ocasionó que hubiera huecos en la tabla, a los que reaccionó «inventando» los elementos faltantes para dichos huecos. Su clasificación le confirió la habilidad para predecir su peso y otras propiedades. Estarán de acuerdo en que eso es un verdadero logro.

—¿Cuál fue la aceptación de los demás científicos de la época? — Pregunto yo con curiosidad—. La invención de elementos nuevos debe haber sido recibida con algo de escepticismo.

—Escepticismo es poco.

Mendeleiev se convirtió en el hazmerreír de la comunidad entera. Especialmente porque su tabla no estaba tan bien acomodada como se las describí superficialmente. El Hidrógeno estaba flotando por ahí arriba de la tabla, sin pertenecer realmente a ninguna de las columnas, mientras que algunas filas no tenían un elemento en el séptimo lugar, sino una mezcolanza de varios elementos amontonados en un sitio.

—Así que, ¿qué sucedió al final? —pregunta impacientemente Stacey—. ¿Se hicieron realidad sus predicciones?

—Sí —dice Ralph—, y con sorprendente exactitud. Pasaron algunos años, pero cuando él todavía vivía,

todos los elementos que Mendeleiev predijo fueron encontrados. El último de los elementos que él había «inventado» fue descubierto dieciséis años después. Mendeleiev había predicho que sería un metal gris oscuro. Lo fue. Predijo que su número atómico sería como de 72. De hecho, fue de 72,32. Había dicho que su gravedad específica sería de más o menos 5,5; fue de 5,47.

—Apuesto que ya nadie se rió de él entonces.

—Claro que no. La actitud se trocó en admiración y la tabla periódica de los elementos de Mendeleiev es ahora considerada tan básica como los diez mandamientos por los estudiantes de

química.

—Sigo sin impresionarme —insiste mi terco sustituto.

Me siento obligado a comentar.

—El mayor beneficio fue probablemente el hecho de que, debido a la tabla de Mendeleiev, la gente ya no tenía que desperdiciar tiempo buscando más elementos. —Y, volviéndome a Bob, agrego—: Mira, la clasificación ayudó a determinar, de una vez por todas, cuántos elementos existen en realidad. Tratar de poner un elemento nuevo en la tabla habría trastocado un orden muy claro.

Ralph tose con timidez.

—Discúlpame, Alex, pero no fue

así. Sólo diez años después de haber sido aceptada la tabla completamente, fueron descubiertos varios elementos nuevos, los gases nobles. Resulta que en lugar de siete la tabla debió haber sido construida con ocho columnas.

—Tal como había dicho yo — exclama Bob con voz de triunfo—. Aunque funcione, de todos modos no puedes confiar en ella.

—Cálmate, Bob, debes de admitir que lo que nos cuenta Ralph tiene mucho mérito para nosotros. Sugiero que nos preguntemos ¿cuál es la diferencia entre la clasificación de los elementos químicos de Mendeleiev y nuestros muchos intentos por acomodar las

formas de colores en algún orden? ¿Por qué fue su orden tan poderoso y el nuestro tan arbitrario?

—Eso es precisamente —dice Ralph—. El nuestro fue arbitrario, y el de él fue...

—¿Qué fue? ¿No fue arbitrario? —Termina Lou la frase.

—Olvídalo —asiente Ralph—. Esa no es una respuesta seria, estoy jugando con palabras solamente.

—¿Qué, exactamente, queremos decir con «arbitrario» y «no arbitrario»? —Planteo la pregunta.

»Puesto que nadie contesta —continúo—. ¿Qué es lo que en verdad estamos buscando? Estamos buscando

acomodar los hechos en algún orden. ¿Qué tipo de orden estamos buscando? ¿Un orden arbitrario que simplemente superimpongamos sobre los hechos? ¿O estamos tratando de revelar un orden intrínseco, un orden que ya existe ahí?

—Tienes toda la razón —dice Ralph, comenzando a emocionarse—, Mendeleiev definitivamente reveló un orden intrínseco. No reveló la razón de ese orden, eso tuvo que esperar otros cincuenta años, cuando se descubrió la estructura interna de los átomos, pero definitivamente reveló un orden intrínseco. Por eso fue tan poderosa su clasificación. Cualquier clasificación que simplemente trata de superimponer

algún orden, el orden que sea, sobre hechos dados, será útil sólo en un sentido: para darnos la posibilidad de presentar los hechos en una secuencia, tablas o gráficas. En otras palabras, útil para la preparación de voluminosos informes que no sirven para nada.

»Miren —continúa entusiasmado—, nosotros, en nuestros intentos por acomodar las formas de colores, no revelamos un orden intrínseco, sencillamente porque en ese conglomerado arbitrario no existía un orden intrínseco que revelar. Por eso todos nuestros intentos fueron arbitrarios, inútiles en la misma medida.

—Sí, Ralph —dice Lou fríamente—.

Pero eso no significa que en otros casos, donde sí exista un orden intrínseco, como en la administración de una división, no nos podamos engañar a nosotros mismos de la misma manera. Siempre podemos demorar desperdiciando nuestro tiempo jugando con algún orden externo artificial. Seamos francos, ¿qué creen ustedes que Alex y yo habríamos hecho con el montón de datos que sugerimos que recabara? A juzgar por lo que hemos estado haciendo aquí en la planta por tanto tiempo, probablemente habríamos hecho precisamente eso: jugar con los números y las palabras. La pregunta es: ¿Qué vamos a hacer diferentemente

ahora? ¿Alguna respuesta?

Viendo a Ralph sumido en su asiento digo:

—Si pudiéramos revelar el orden intrínseco de los eventos de la división, eso definitivamente nos serviría bastante.

—Sí —dice Lou—, pero ¿cómo se logra revelar el orden intrínseco de las cosas?

—¿Cómo identificar un orden intrínseco aún si te llegas a topar con él por casualidad? —Agrega Bob.

Después de un rato Lou dice:

—Probablemente para poder responder a esta pregunta, deberemos hacer una pregunta más básica; ¿qué es

lo que hace que se dé el orden intrínseco entre varios hechos? Observando los elementos con los que tuvo que lidiar Mendeleiev, todos parecían ser diferentes. Algunos eran metales otros gases, otros amarillos y otros negros, pero no habían do idénticos. Sí, había algunos que tenían similitudes, pero eso también es cierto de las formas arbitrarias que Alex dibujó en el pintarrón.

Continúan alegando, pero yo he dejado de escuchar. Me he atorado en la pregunta de Lou, «¿Cómo se revela el orden intrínseco?». Formuló la pregunta casi como si fuera retórica, como si la respuesta obvia fuera que eso es

imposible. Pero los científicos sí revelan el orden intrínseco de las cosas... y Jonah es un científico.

—Supongamos que sea posible —interrumpo la conversación—, supongamos que efectivamente existe una técnica para revelar el orden intrínseco de las cosas. ¿No sería eso una poderosa herramienta gerencial?

—Sin lugar a dudas —dice Lou—. Pero, ¿qué caso tiene soñar?

—Y ¿qué te sucedió hoy? —le pregunto a Julie, después de haberle contado los eventos del día con lujo de detalles.

—Pasé un rato en la biblioteca. ¿Sabías que Sócrates no escribió nada? Los diálogos de Sócrates fueron escritos por un discípulo suyo, Platón. La bibliotecaria es una mujer agradable, me cae muy bien... Bueno, de todos modos, me recomendó algunos de los diálogos más auténticos y he comenzado a leerlos.

No puedo contener mi sorpresa.

—¡Tú, leyendo filosofía! ¿Para qué? ¿No es aburrida?

Me sonrío pícaramente.

—Estabas hablando sobre un método Socrático para persuadir a la gente... La filosofía... a la filosofía no la toco ni con un palo de tres metros, pero

aprender un método para persuadir a mi terco marido y a mis hijos... ¡por eso estoy dispuesta a sudar la gota gorda!

—Así que has empezado a leer filosofía. —Sigo, tratando de digerirlo.

—Caray, haces que suene como si fuera un castigo —se ríe—. ¿Alex, alguna vez leíste los diálogos de Sócrates?

—No.

—Pues no están mal. De hecho están escritos como cuentos, son bastante interesantes.

—¿Cuántos llevas leídos hasta ahora? —pregunto.

—Todavía voy en el primero, Protágoras.

—Será interesante preguntarte tu opinión mañana. —Digo con escepticismo—. Si sigue siendo positiva, tal vez yo también lo lea.

—Sí, cuando a los cerdos les salgan alas... Ver para creer ¿no? —contesta.

Pero antes de que yo pueda responder, se levanta y dice:

—Vamos a dormir.

Bostezo y la sigo mansamente.

36

Comenzamos un poco tarde porque Stacey y Bob tienen que atender unos pedidos problemáticos. Me pregunto qué está pasando realmente; ¿estamos a la deriva flotando hacia las dificultades otra vez? ¿Está empezando a materializarse la advertencia de Stacey sobre los recursos con Capacidad Restringida? A ella le preocupaba cualquier incremento en ventas y, definitivamente, las ventas están creciendo lento pero seguro. Alejo de

mí esos pensamientos, es la fricción natural que hay que esperar cuando tu gerente de materiales le pasa sus responsabilidades a quien la habrá de sustituir. Decido no intervenir. Si la cosa se pone seria sé que no dudará en decírmelo.

Esto no va a ser fácil. Todos estamos orientados hacia la acción y la búsqueda de procedimientos básicos casi va contra nuestra naturaleza, independientemente de lo mucho que Bob me diga que se ha transformado.

Así que cuando, por fin, todos han ocupado sus asientos, les recuerdo el asunto que tenemos sobre la mesa. Si queremos que el mismo movimiento que

hemos logrado iniciar aquí se contagie por toda la división, tenemos que dejar muy en claro para nosotros mismos lo que hemos hecho en un sentido genérico. La mera repetición de acciones específicas no funcionará. No sólo son muy diferentes las plantas, unas de otras, sino que ¿cómo puede uno luchar contra las estadísticas locales de eficiencia en ventas, o reducir el tamaño de los lotes en el área de diseño de producto?

Stacey es la única que tiene algo que ofrecer. Su idea es sencilla. Si Jonah nos obligó a comenzar preguntándonos: «¿Cuál es la meta de la compañía?», Stacey sugiere que comencemos por preguntarnos: «¿Cuál es nuestra meta?»,

no como individuos, sino como gerentes.

No nos gusta. Es demasiado teórico. Bob bosteza, se ve profesionalmente aburrido. Lou responde a mi petición tácita y se apunta para jugar el juego.

Con una sonrisa dice:

—Esto es trivial. Si la meta de nuestra compañía es «ganar más dinero ahora y también en el futuro», entonces nuestra chamba es tratar de mover a nuestra división hacia el logro de esa meta.

—¿Lo puedes lograr? —pregunta ella—. Si la meta incluye la palabra «más», ¿podemos lograr la meta?

—Ya veo lo que quieres decir — responde Lou, aún sonriendo—. No, por

supuesto que no podemos lograr una meta que sea abierta. Lo que tendremos que hacer es mover a la división hacia esa meta. Y tú tienes razón, Stacey, no es un esfuerzo que se hace sólo una vez, sino que debemos esforzarnos por lograrlo continuamente. Permíteme, por lo tanto, cambiar la redacción de mi primera respuesta. —Y con su voz parsimoniosa, enfatizando cada palabra concluye—: Un buen trabajo será colocar a nuestra división en el proceso de mejoramiento continuo.

Volviéndose a mí, Stacey dice:

—Pediste una idea de cómo atacar el problema ¿verdad? Creo que debemos proceder a partir de esto.

—¿Cómo? —Donovan se hace eco de la pregunta que todos tenemos.

—No lo sé —es la respuesta de Stacey. Cuando ve la expresión de Bob, dice a la defensiva—: No dije que tuviera un gran avance, es sólo una idea.

—Gracias, Stacey —digo y me vuelvo hacia el resto señalando hacia el pintarrón rayado que nadie se ha molestado en borrar aún—. Debemos admitir que es un ángulo diferente al que teníamos hasta ahora.

Estamos atorados. La pregunta de Donovan ciertamente es válida. Así que trato de ganar impulso borrando el pintarrón y poniendo con grandes letras «Un proceso de mejoramiento

continuo».

No sirve de gran cosa. Nos quedamos en silencio un rato mirando al pintarrón.

—¿Comentarios? —digo finalmente. Y, como era de esperarse, Bob es quien expresa el sentir de todos.

—Estoy harto de todas estas palabrotas. A dondequiera que voy escucho lo mismo. —Se levanta, se acerca al pintarrón e imitando a una maestra de primer año dicta—: Un proceso... de... mejoramiento... continuo.

Volviendo a sentarse agrega:

—Aunque quisiera olvidarlo, no puedo. Los memorándums de Hilton

Smyth están salpicados con esta frase. A propósito, Alex, siguen llegando sus memos, con una frecuencia superior a lo anterior. En aras del ahorro, por lo menos del ahorro en papel ¿no puedes hacer algo por detenerlo?

—A su debido tiempo. Pero continuemos, amigos. Si no sale nada de estas discusiones entonces lo más útil que podré hacer, como gerente divisional, será detener la emisión de algunos memorándums. Sigue Bob, echa fuera tus frustraciones.

No se necesita gran cosa para lograr que Bob hable de su ronco pecho.

—Todas las plantas de nuestra compañía han lanzado ya por lo menos

cuatro o cinco de esos, latosos, proyectos de mejoramiento. Si me lo preguntas a mí, sólo conducen a un problema de indigestión. Ve para allá, al piso de producción de la fábrica y menciona un nuevo proyecto de mejoramiento, y verás la respuesta que obtienes. La gente le tiene alergia a esta frase.

—Así que, ¿qué sugieres que hagamos? —le digo echándole más leña al fuego.

—Hacer lo que hemos hecho aquí —ruge—. Nosotros, aquí, no hemos realizado ninguno proyecto. Ni siquiera nos hemos lanzado en un solo proyecto formal de mejoramiento. Pero mira lo

que hemos logrado. Sin palabrerío, sin arengas, pero si me lo preguntas, lo que hemos logrado aquí es lo auténtico.

—Tienes razón —trato de calmar al volcán que he despertado—. Pero, Bob, si quisiéramos hacer lo mismo con la división entera, tenemos que detectar exactamente cuál es la diferencia entre lo que hemos hecho nosotros y lo que todos los demás han intentado hacer.

—No hemos lanzado tantos proyectos de mejoramiento —dice.

—Eso no es preciso —responde Stacey—. Hemos tomado muchas iniciativas: en los procedimientos del piso de fabricación en los indicadores, en la calidad, en los procesos locales, y

no se diga nada de los cambios que hemos hecho con respecto a la forma en que liberamos los materiales para producción. —Levantando la mano para detener a Bob, que pretende interrumpirla, concluye—: Es cierto que no los llamamos proyectos de mejoramiento pero no creo que la diferencia crucial haya sido que no nos molestamos en ponerle nombre a lo que estábamos haciendo.

—Entonces, ¿por qué crees tú que hayamos tenido éxito donde tantos habían fracasado? —le pregunto.

—Simple —interviene Bob—. Ellos han hablado. Nosotros hemos hecho.

—Y ahora, ¿quién es el que está

jugando con palabras? —Le cierro el pico.

—Yo creo que la clave —Stacey se queda como pensativa— está en la forma diferente de interpretar la palabra «mejoramiento».

—¿Qué quieres decir? —le pregunto.

—¡Ella tiene toda la razón! —dice Lou con brillo en los ojos—. Todo es cuestión de indicadores.

—Para un contador —dice Bob—, todo es cuestión de indicadores.

Lou se pone de pie y comienza a caminar por la sala. Rara vez lo he visto tan excitado.

Esperamos.

Al final se voltea hacia el pintarrón y escribe:

THROUGHPUT	INVENTARIO	GASTO
		OPER

Se vuelve hacia nosotros y dice:

—En todos lados, el mejoramiento ha sido interpretado como sinónimo de ahorro en costo. La gente se concentra en reducir el gasto de operación como si fuera el indicador más importante.

—Ni siquiera eso —interrumpe Bob—. Nos la pasamos ocupadísimos reduciendo costos que ni siquiera tienen un impacto sobre el gasto de operación.

—Correcto —continúa Lou—. Pero lo importante es que, en nuestra planta,

hemos cambiado con respecto a que *throughput* es el indicador más importante. Para nosotros el mejoramiento no es tanto reducir los costos como incrementar el *throughput*.

—Lo que nos estás diciendo —digo lentamente, tratando de digerirlo—: es que hemos cambiado la escala de importancias.

—Eso es precisamente lo que ha pasado —dice Lou—. En el pasado el costo era lo más importante, *throughput* venía en segundo lugar y el inventario venía en un remoto tercer lugar. —Y agrega sonriendo—: En la medida en que lo consideramos como activo. Nuestra nueva jerarquía es diferente. El

throughput es lo más importante, luego el inventario, debido al impacto que tiene sobre el *throughput* y, sólo entonces, a la cola, viene el gasto de operación. Y nuestros números definitivamente lo confirman. —Lou ofrece la evidencia—. *Throughput* e inventario cambiaron varias décimas de uno por ciento, en tanto que los gastos de operación se redujeron por menos del 2 por ciento.

—Eso es una lección muy importante —digo—. Lo que sostienes es que hemos pasado del «mundo de los costos» al mundo del «*throughput*».

Después de un minuto de silencio, continúo:

—¿Saben qué? Esto realmente pone de relieve otro problema. Cambiar la escala de valores de los indicadores, de un mundo al otro, es, sin lugar a dudas, un cambio cultural. Arrostrémoslo, eso es exactamente lo que experimentamos: un cambio cultural. Pero ¿cómo vamos a hacer que la división entera experimente un cambio así?!

Me voy a servir otra taza de café. Bob se me acerca.

—¿Sabes, Alex? Todavía falta algo. Tengo la sensación de que el enfoque que seguimos nosotros fue completamente diferente.

—¿De qué manera? —le pregunto.

—No lo sé. Pero una cosa sí te digo, no habíamos declarado ningún proyecto de mejoramiento, éstos surgieron de la necesidad. De alguna manera, siempre era obvio cuál debía ser el siguiente paso...

—Supongo que sí.

Le dedicamos un buen tiempo. Mencionamos las acciones que realizamos y verificamos que cada una de ellas fue guiada por nuestra nueva escala. Bob está bastante callado hasta que se levanta de un brinco.

—¡Ya lo tengo! —grita—. ¡Lo tengo!

Se acerca al pintarrón, toma un plumón y encierra la palabra «mejoramiento» en un círculo.

—Proceso de mejoramiento continuo —dice. Lou y su fijación en los indicadores nos obligó a concentrarnos en la palabra *mejoramiento*—. ¡Ay Papá!, ¿no te das cuenta de que la verdadera y escurridiza hija de su tal-por-cual es la primera palabra? —Y con esto dibuja varios círculos gruesos alrededor de la palabra proceso.

—Si Lou tiene una fijación en los indicadores —digo yo, un tanto irritado—. Entonces tú, definitivamente tienes una fijación en los procesos. Espero que tu fijación resulte tan útil como la de él.

—Seguro, jefe. Ya sabía que la forma de manejarlo es diferente, y que no sólo era cuestión de escalas y jerarquías.

Regresa a su lugar satisfecho.

—¿Quieres abundar sobre esto? —pregunta Stacey con suave voz.

—¿No lo has captado? —pregunta Bob con sorpresa.

—No, ni nosotros tampoco.

Mira a su alrededor y se percata de que estamos hablando en serio.

—¿Qué es un proceso? Todos lo sabemos. Es una secuencia de pasos a seguir. ¿Correcto?

—Sí...

—Entonces, ¿me quiere decir

alguien, cuál es el proceso que debemos seguir? ¿Cuál es el proceso mencionado en nuestro «*proceso de mejoramiento continua*»? ¿Creen ustedes que lanzamiento de varios proyectos de mejoramiento es un proceso? Porque nosotros no hicimos eso. Lo que hicimos fue seguir un proceso. Eso es lo que hicimos.

—Tiene razón —dice Ralph calladamente.

Me pongo de pie y le doy la mano a Bob. Todo mundo le sonrío. Luego Lou pregunta:

—¿Qué proceso hemos seguido?

Bob no se apura en contestar. Finalmente dice:

—No lo sé, pero definitivamente seguimos un proceso.

Para ahorrarle la vergüenza me apresuro a decir:

—Vamos a averiguarlo. Si lo seguimos, no ha de ser muy difícil encontrarlo. Pensemos, ¿qué fue lo primero que hicimos?

Antes de que nadie tenga oportunidad de contestar, Ralph dice:

—¿Saben? Estas dos cosas están relacionadas.

—¿Qué cosas?

—En el «mundo de los costos» como lo llamó Alex, nos ocupamos principalmente de los costos. Se van costos por todos lados, todo nos cuesta

dinero. Hemos visto a nuestra compleja organización como si estuviera compuesta de muchos eslabones y como si fuera importante controlar a cada eslabón.

—¿Quieres ir al grano, por favor?

—Bob pregunta impacientemente.

—Déjalo hablar —Stacey dice con no menos impaciencia.

Ralph los ignora a ambos y continúa tranquilamente.

—Es como medir una cadena por peso. Cada eslabón es importante. Por supuesto que si los eslabones son muy diferentes unos de otros, entonces utilizamos el principio del ochenta-veinte. El veinte por ciento de las

variables explican el ochenta por ciento de los resultados. El mero hecho de que todos conocemos el principio de Pareto nos demuestra hasta qué grado tiene razón Lou... y hasta qué grado nos encontrábamos en el mundo de los costos.

Stacey toca con la mano a Bob, para evitar que interrumpa.

—Reconocimos que la escala o jerarquía tenía que cambiar —continúa Ralph—. Escogimos al *throughput* como el indicador más importante. ¿Dónde se logra el *throughput*? ¿En cada eslabón? No. Sólo al final de todas las operaciones. Mira, Bob, decidir que el *throughput* es lo más importante es

como cambiar de estar considerando el peso para considerar la resistencia de la cadena.

—No veo nada —responde Bob.

Pero Ralph no lo suelta.

—¿Qué es lo que determina la fuerza de una cadena? —le pregunta.

—El eslabón más débil, fanfarrón.

—Así que si deseas mejorar la resistencia de la cadena, ¿cuál debe ser, obligadamente, tu primer paso?

—Encontrar el eslabón más débil. ¡Identificar el cuello de botella! —Bob le da una palmada en la espalda—. ¡Eso es! ¡Que tipazo! —Y le da otra palmada en la espalda.

Ralph se dobla un poco, pero está

brillando de gusto. De hecho, todos nosotros estamos brillando ahora.

Después de eso, todo fue fácil. Bueno, relativamente fácil. Después de muy poco tiempo estaba el proceso descrito claramente en el pintarrón:

PASO 1. Identificar los cuellos de botella del sistema.

(Después de todo, no fue muy difícil identificar a horno y a la NCX-10 como los cuellos de botella de la planta).

PASO 2. Decidir cómo explotar los cuellos de botella.

(Eso fue divertido. Darnos cuenta de que para esas máquinas no debía haber

descansos para café o para la comida, etc...).

PASO 3. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

(Asegurarse de que todo marcha conforme al son que tocan las restricciones. Es decir, las etiquetas rojas y verdes).

PASO 4. Elevar los cuellos de botella del sistema.

(Traer de regreso a la vieja máquina Zmegma, regresar a ruteos viejos «menos efectivos»...).

PASO 5. Si en uno de los pasos anteriores se ha roto un cuello de botella, regresar al Paso 1 de nuevo.

Miro al pintarrón. Es tan sencillo. Puro sentido común. ¿Cómo no lo habíamos visto antes? Me lo pregunto, y no por primer vez, cuando Stacey levanta la voz para hablar.

—Bob tiene razón, definitivamente seguimos este proceso, y seguimos el ciclo más de una vez, incluso la naturaleza de los cuellos de botella a los que tuvimos que enfrentarnos, cambió.

—¿Qué quieres decir con «la naturaleza de los cuellos de botella»?

—Me refiero a cambios importantes —dice—. Tú sabes, algo serio, como que el cuello de botella cambie de ser una máquina a ser algo totalmente diferente como demanda insuficiente en

el mercado. Cada vez que hemos repasado este ciclo de cinco pasos ha cambiado la naturaleza del cuello de botella. Primero, los cuellos de botella eran los hornos y la NCX-10, luego fue el sistema de liberación de materiales. ¿Se acuerdan de la última vez que Jonah estuvo por aquí? Luego, el cuello de botella se pasó al mercado y, mucho me temo que ahora va a regresar a producción muy pronto.

—Tienes razón —le digo. Luego agrego—: Es un poco raro llamar al mercado o al sistema de liberación de materiales «cuello de botella». ¿Por qué no le cambiamos el nombre a...

—... ¡¿Restricción?! —sugiere

Stacey.

Lo corregimos en el pintarrón. Y luego simplemente nos ponemos a contemplar nuestra obra.

—¿Qué voy a hacer para continuar con este impulso? —le pregunto a Julie.

—Nunca estás satisfecho, ¿verdad? —Y luego, apasionadamente, agrega—. Alex, ¿por qué te esfuerzas tanto? ¿No te parece que los cinco pasos que desarrollaron son suficiente logro para un día?

—Por supuesto que es suficiente. Es más que suficiente. Encontrar el proceso que todo mundo está buscando, la forma

de poder proseguir sistemáticamente sobre el camino del mejoramiento continuo es todo un logro. Pero, Julie, estoy hablando de otra cosa. ¿Cómo podemos seguir mejorando la planta?

—¿Cuál es el problema? Parece que todo va viento en popa.

Suspiro:

—No del todo. Julie, no puedo pedir agresivamente más pedidos porque nos tememos que si logramos ventas adicionales se producirán más cuellos de botella y esto nos lanzaría a la pesadilla de la expeditación. Por otro lado, no puedo pedir una inversión mayor para contratar personal o comprar más maquinaria; los resultados en

pérdidas y ganancias no lo justifican todavía.

—¡Mi pobre e impaciente marido!
—Se ríe de buena gana—. Tal parece que tendrás que aguantar hasta que la planta genere más dinero para justificar más inversiones. En todo caso, querido, dentro de muy poco tiempo ese dolor de cabeza va a ser de Donovan. Tal vez sea hora de que dejes que otros sean los que se preocupen.

—A lo mejor tienes razón —le digo sin estar totalmente convencido.

—Algo anda mal —dice Ralph después de que todos nos hemos puesto cómodos—. Sigue faltando algo.

—¿Qué? —dice Bob agresivamente, listo para proteger a nuestro nuevo bebé mental.

—Si el paso 3 es correcto... —Ralph habla ahora muy despacio—. Si hemos de subordinar todo a la decisión que tomamos sobre la restricción, entonces...

—Anda, Ralph —dice Bob—. ¿Qué

quiere decir todo esto de «si tenemos que subordinar»? ¿Hay alguna duda de que debemos subordinar las no restricciones a las restricciones? ¿Qué son los programas que generas en tu computadora? No son otra cosa que el acto de subordinar todo a nuestra decisión sobre los cuellos de botella. ¿No?

—No dudo de eso —dice Ralph en tono de disculpa—. Pero la naturaleza de la restricción ha cambiado. Uno esperaría ver un cambio importante en la forma como operamos todas las no restricciones.

—Eso tiene sentido —dice Stacey animándolo—. Así que, ¿qué es lo que

te molesta?

—No me acuerdo de que hayamos hecho esos cambios.

—Tiene razón —dice Bob en voz baja—. Yo tampoco lo recuerdo.

—No lo hicimos —confirmo yo, después de un rato.

—¿Debimos hacerlo, quizá? —pregunta Bob pensativamente.

—Examinémoslo —digo yo. Y agrego—. ¿Cuándo fue la primera vez que cambió la restricción?

—Sucedió cuando algunas partes con etiqueta verde comenzaron a llegar a ensamble demasiado tarde —dice Stacey sin titubear—. ¿Se acuerdan de nuestro temor de que estuvieran

surgiendo nuevos cuellos de botella?

—Sí —digo yo—. Y luego Jonah llegó y nos enseñó que no se trataba de nuevos cuellos de botella, sino que la restricción había cambiado a ser la forma en que le liberábamos trabajo a la planta nosotros mismos.

—Todavía recuerdo el impacto que nos causó —Bob comenta—, de restringir la liberación de materiales, aun cuando la gente prácticamente no tenía nada qué hacer.

—Y nuestro temor de que las «eficiencias» descenderían —comenta Lou—. En retrospectiva, estoy sorprendido de que hubiéramos tenido el valor para hacerlo.

—Lo hicimos porque tenía sentido —digo—. La realidad nos demostró que teníamos razón. Así que, Ralph, en ese caso, por lo menos, sí afectamos a todas las no restricciones. ¿Pasamos a otra cosa?

Ralph no responde.

—Algo sigue molestándote... —le digo.

—Sí —dice—, pero no sé exactamente qué es.

Lo espero.

Finalmente, Stacey dice:

—¿Cuál es el problema, Ralph? Tú, Bob y yo, generamos la lista de trabajo para las restricciones, luego hiciste que la computadora generara las fechas de

liberación para todos los materiales en base a esa lista. Definitivamente cambiamos la forma de operar una no restricción, es decir, si consideramos a la computadora como una no restricción.

Ralph se ríe nerviosamente.

—Entonces —continúa Stacey—, hice que mi gente obedeciera esas listas de computadora. Eso fue un cambio mayor en su forma de operar. Especialmente si consideramos cuánta presión ejercían en ella los supervisores para que les dieran qué hacer.

—Pero debes admitir que el mayor cambio se dio en el piso de producción —agrega Bob—. Fue muy difícil para la mayoría de la gente tragarse el hecho de

que realmente hablábamos en serio cuando le decíamos que no deberían estar trabajando todo el tiempo. No se les olvide que el temor a los reajustes de personal pesaba sobre nuestras cabezas.

—Supongo que está bien, entonces —se da por vencido Ralph.

—¿Qué hicimos con el método que estamos usando? —pregunta Lou—. Ustedes saben, las etiquetas verdes y rojas.

—Nada —replica Stacey—. ¿Por qué habríamos de hacer algo al respecto?

—¡Gracias, Lou! —dice Ralph—. Esto es exactamente lo que me estaba

molestando. —Y volviéndose a Stacey, agrega—: ¿Te acuerdas de la razón por la que colocamos las etiquetas rojas? Queríamos establecer prioridades. Queríamos que cada trabajador supiera lo que era importante y, por lo tanto, había que procesar de inmediato, y lo que era menos importante.

—Sí, es correcto —dice ella—. Precisamente por eso lo hicimos. Oh, ya veo lo que quieres decir. Ahora, a diferencia del pasado en que liberábamos las cosas sólo para darle qué hacer a la gente, ahora, lo que liberamos al piso de fabricación tiene básicamente la misma importancia. Déjame pensarlo por un momento.

Todos lo meditamos.

—¡Oh, no! —gime ella.

—¿Qué te pasa? —pregunta Bob.

—Me acabo de percatar del impacto que tienen esas condenadas etiquetas en nuestra operación.

—¿Y bien? —La presiona Bob.

—Me da vergüenza —dice ella—.

Me he estado quejando de nuestros problemas con los seis o siete recursos con capacidad restringida, yo icé todas las banderas rojas, incluso llegué a exigir que se restringieran los pedidos nuevos. Y ahora puedo ver que he sido yo quien creó el problema con mis propias manos.

—Ponnos al corriente, Stacey —

solicito—. Te nos has adelantado muchísimo.

—Por supuesto. Verán, ¿cuándo tienen un impacto las etiquetas verdes y rojas? Sólo cuando un centro de trabajo tiene una cola, cuando el trabajador tiene que escoger entre dos diferentes trabajos que están esperando, entonces siempre trabajará primero con el que tenga la etiqueta roja.

—¿Y...?

—Que las colas más largas —continúa Stacey—, están frente a los cuellos de botella, pero ahí las etiquetas no importan. El otro sitio donde tenemos colas relativamente largas, es frente a los recursos con capacidad restringida.

Estos recursos le surten algunas partes a los cuellos de botella, las partes con etiqueta roja, pero trabajan muchas más partes de etiqueta verde, es decir partes que van a ensamble sin pasar por un cuello de botella. Actualmente, primero hacen las partes de etiqueta roja. Esto, naturalmente demora la llegada de las partes verdes a ensamble. Lo detectamos cuando ya es bastante tarde, cuando los huecos son bastante evidentes en el amortiguador de ensamble. Entonces y sólo entonces, vamos y cambiamos las prioridades en esos centros de trabajo. Básicamente, restaurándole su importancia a las partes verdes.

—Así que lo que nos estás diciendo

—Bob ya no puede contener su sorpresa —, ¿es que si tan sólo eliminamos las etiquetas todo estará mejor?

—Sí, eso es lo que estoy diciendo. Si eliminamos las etiquetas, y le decimos a los trabajadores que trabajen en el orden en que les lleguen las partes, es decir, atendiendo primero lo primero que llegue, las partes se trabajarán en la secuencia correcta, se crearán menos huecos en los amortiguadores, mi gente no tendrá que andar rastreando dónde se han atorado los materiales y...

—Y el supervisor no tendrá que estar continuamente cambiando las prioridades. —Termina la frase por ella Bob.

Trato de verificar a ver si oí bien.

—¿Stacey, estás segura de que tu advertencia sobre esos recursos con restricción fue tan sólo una falsa alarma? ¿Podemos aceptar más pedidos sin peligro?

—Creo que sí —responde ella—. Esto explica uno de mis más grandes misterios, por qué hay tan pocos huecos en los amortiguadores de los cuellos de botella, y cada vez más y más en el amortiguador de ensamble. A propósito, compañeros, el hecho de que hay cada vez más y más huecos, indica que a la larga sí nos toparemos con el problema de capacidad insuficiente, pero no por ahora. Me voy a hacer cargo de esas

etiquetas inmediatamente, para mañana ya no verán ni una sola.

—Bueno, pues esta discusión fue beneficiosa.

—Concluyo—.

Continuemos ahora. ¿Cuándo se rompió la segunda restricción?

—Cuando empezamos a embarcar todo con mucho tiempo de anticipación —responde Bob—. Embarcar con tres semanas de anticipación es un claro indicador de que la restricción ya no está en producción sino en el mercado. La falta de pedidos suficientes limitaba la posibilidad de que la planta generara más dinero.

—¡Correcto! —confirma Lou—. ¿Qué crees? ¿Hicimos algo diferente con

las no restricciones?

—Yo no —dice Bob.

—Ni yo —contesta Ralph, haciendo eco a lo que Bob acaba de responder—. Oye, ¡espera un momento! ¿Cómo es que continuamos liberando los materiales de acuerdo con el horno y la NCX-10 si ya no son las restricciones?

Todos nos miramos. De veras, ¿por qué?

—Algo todavía más curioso está sucediendo, ¿cómo es que mi computadora sigue mostrando a estos dos centros de trabajo como restricciones todavía, y que están continuamente cargados al cien por ciento?

Me dirijo a Stacey con la mirada.

—¿Sabes lo que está pasando?

—Me temo que sí —admite—.

Definitivamente no es mi día.

—Y todo este tiempo me he preguntado por qué no estamos agotando nuestro producto terminado a una velocidad mayor. —Digo yo.

—¿Quiere alguien decirme qué está pasando? —dice Bob con impaciencia.

—Adelante, Stacey.

—Vamos, muchachos, no me vean así. Después de haber operado tanto tiempo con montañas de producto terminado, ¿no haría lo mismo cualquiera?

—¿Haría qué? —Bob se ha perdido

—. ¿Quieren dejar de hablar en acertijos?

—Todos nosotros sabemos lo importante que es hacer que los cuellos de botella trabajen todo el tiempo. —Comienza a explicar Stacey, por fin—. ¿Se acuerdan de aquello de que «una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida para la planta entera»? Bueno, pues cuando me percaté de que la carga de los cuellos de botella estaba bajando, emití pedidos de productos para tener en anaqueles, en existencia. Estúpido, ahora lo comprendo, pero por lo menos por ahora, nuestro inventario de producto terminado está balanceado en aproximadamente seis semanas. Por

lo menos no es esa espantosa situación en la que teníamos montañas de algunos productos y nada de otros.

—Eso es bueno —dice Lou—. Significa que podemos agotarlos rápidamente. Alex, ten cuidado de no hacerlo demasiado rápido. Acuérdate de las ramificaciones para el estado de resultados.

Ahora es el turno de Stacey de no saber qué está pasando.

—¿Por qué nos debemos deshacer del producto terminado tan rápidamente como sea posible? —pregunta.

—Olvídalo —le digo con impaciencia—. Lou puede y debe explicárselos a todos ustedes, pero

después. Ahora debemos de corregir nuestro proceso de cinco pasos. Ahora que todos sabemos hasta qué punto Ralph tenía razón, algo falta, definitivamente.

—¿Lo puedo corregir yo? —dice Stacey mansamente, y se coloca frente al pintarrón.

Cuando regresa a su lugar, el pintarrón dice lo siguiente:

1. IDENTIFICAR la(s) restricción(es) del sistema.
2. Decidir cómo EXPLOTAR la(s) restricción(es) del sistema.
3. SUBORDINAR todo lo demás a la decisión del paso anterior.

4. ELEVAR la(s) restricción(es) del sistema.

¡¡¡ADVERTENCIA!!!

5. Si en los pasos anteriores se ha roto alguna restricción regresar al paso uno, pero no permitir que la INERCIA, sea la causa de restricciones en el sistema.

Al examinar lo escrito, Lou se queja.

—Es mucho peor de lo que yo pensaba.

—Al contrario —me sorprendo—. Es mucho mejor de lo que yo pensaba.

Nos miramos mutuamente.

—Tú primero —le digo—. ¿Por qué dices que es mucho peor?

—Porque he perdido mi único lineamiento.

Cuando se percata de que no captamos lo que dice, abunda:

—Todos los cambios que habíamos hecho hasta ahora, todas las vacas sagradas que habíamos tenido que degollar, tenían una cosa en común, todo provenía de la contabilidad de costos: las estadísticas de eficiencia, los tamaños óptimos de lotes, el costo de productos, la evaluación de inventarios, todas estas cosas salieron de la misma fuente. No tenía gran cosa de problema con ello. Como contralor, había cuestionado la validez de la contabilidad de costos durante mucho

tiempo. Recordemos que es invención de principios de siglo y que entonces las condiciones eran muy diferentes a las de la actualidad. De hecho, había empezado a tener un lineamiento bastante bueno: si proviene de la contabilidad de costos ha de estar mal.

—Muy buen lineamiento —sonríó—. Pero, ¿cuál es tu problema?

—¿No lo ves? El problema es mucho mayor, no es sólo la contabilidad de costos. Colocamos etiquetas verdes y rojas, pero no por la contabilidad de costos, sino porque nos percatamos de la importancia de los cuellos de botella. Stacey creó pedidos de producto terminado debido a nuestra nueva

comprensión; porque quería estar segura de que la capacidad de los cuellos de botella no se desperdiciara. Yo creí que se necesitaba mucho tiempo para desarrollar inercia, pero lo que ahora veo es que se puede crear inercia en tan sólo un mes.

—Sí, tienes razón —digo sombríamente—. Siempre que se rompe la restricción, cambia las condiciones al grado de que se vuelve muy peligroso extrapolar en base al pasado.

—De hecho —agrega Stacey—, aún las cosas que hayamos colocado para elevar la restricción habremos de reexaminarlas.

—¿Cómo podremos hacerlo? —

pregunta Bob—. Es imposible cuestionarlo todo, todo el tiempo.

—Sigue faltando algo —sumariza Ralph.

Definitivamente falta algo.

—Alex, es tu turno de explicar —dice Lou.

—Explicar ¿qué?

—¿Por qué dijiste que es mucho mejor?

Me sonrío. Creo que es hora de dar buenas noticias.

—Compañeros, ¿qué nos detuvo de lanzamos nuevamente y de inmediato sobre los resultados? Nada, excepto la

convicción de que no tenemos suficiente capacidad. Bueno, ahora sabemos que la situación es diferente. Ahora sabemos que tenemos mucha capacidad de sobra.

¿Cuánta capacidad disponible tenemos realmente?

—Stacey, ¿qué tanto de la carga actual del horno y la NCX-10 se debe a pedidos ficticios?

—Como un veinte por ciento —dice en voz baja.

—Maravilloso —me sobo las manos—. Tenemos suficiente capacidad para realmente conquistar el mercado. Vale más que vaya al corporativo mañana en la mañana para platicar de corazón a corazón con Johnny Jons. Lou,

definitivamente te voy a necesitar.
Pensándolo bien, ¿Ralph, te nos quieres unir?, y tráete tu terminal contigo, ¡vamos a enseñarles algo!

38

Son las seis de la mañana cuando recojo a Lou y Ralph en la planta. Hemos (bueno, he) decidido que eso sería lo mejor, dado que recogerlos en sus casas habría significado para mí salir antes de las cinco. En todo caso, probablemente no vamos a pasar más de unas cuantas horas en el corporativo, así que es razonable suponer que estaremos de regreso en el trabajo en la tarde.

Casi no hablamos. Ralph, en el asiento trasero, está ocupado con su

computadora «*Lap-top*». Lou
probablemente piensa que todavía está
en la cama. Yo voy conduciendo como
con piloto automático. Es decir que mi
mente está ocupada construyendo
conversaciones imaginarias con Johnny
Jons. De alguna manera tengo que
convencerlo que nos consiga muchos
más pedidos para la planta.

Ayer, en el calor del descubrir la
cantidad de capacidad disponible que
tenemos, sólo vi el lado brillante de las
cosas. Ahora me pregunto si no estaré
sólo pidiendo milagros.

Repaso los números en mi cabeza.
Para poder llenar nuestra capacidad
Johnny va a tener que conseguir más de

diez millones de dólares de ventas adicionales. Es totalmente irreal que pueda tener tanto oculto en las mangas.

Así que las técnicas de exprimir, rogar, y suplicar no nos servirán de mucho. Tendrán que ocurrírse nos algunas ideas innovadoras. Bueno, la verdad es que hasta ahora no se me ha ocurrido ninguna. Esperemos que Johnny tenga algunas ideas astutas. Después de todo, él es supuestamente un experto en ventas.

—Quiero que conozcan a Dick Pashky —dice Johnny Jons al hacernos pasar a la pequeña sala de juntas—. Es uno de mis mejores hombres. Dedicado, profesional, y por encima de todo, está

lleno de ideas innovadoras. Pensé que sería buena idea que lo conocieran. ¿Les molesta que se nos una?

—Al contrario —sonríó yo—. Necesitamos ideas innovadoras, porque, verás, lo que quiero es que me consigas ventas adicionales para mi planta, por valor de unos... diez millones de dólares.

Johnny estalla en carcajadas.

—¡Qué bromista! ¡La gente de producción es de lo más bromista! ¿Qué te dije, eh Dick? No es fácil tratar con los gerentes de planta. Uno me está pidiendo que persuada a su cliente de que acepte pagar un incremento del diez por ciento en sus precios, otro desea que

me deshaga de un montón de chatarra pero a precio completo. Pero Alex, tú eres el mejor, ¡diez millones de dólares!

Él se sigue riendo, pero yo no me le uno.

—Johnny, ponte tu cachucha de pensar. Tienes que conseguirme más pedidos para la planta, diez millones más de dólares.

Deja de reírse y me mira:

—Estás hablando en serio. Alex, ¿qué te ha ocurrido? Tú sabes lo difícil que es conseguir más ventas en estos días; allá afuera hay una guerra de perros y gatos, y perros contra perros. Todo mundo está buscando la forma de cortar el cogote al contrincante a

cambio de un pedido chiquitito, y ¡¿tú hablando de diez millones de dólares más?!

No me apresuro en responder. Me recargo en mi silla y lo miro. Finalmente digo:

—Escucha, Johnny, tú sabes que mi planta ha mejorado. Lo que no sabes es hasta qué grado ha mejorado. Ahora somos capaces de entregar cualquier pedido en dos semanas. Hemos demostrado que nunca le fallamos a un pedido, ni siquiera por un solo día. Nuestra calidad ha mejorado al grado de que estoy seguro de que somos los mejores del mercado. Somos muy responsables, rápidos, y sobre todo, muy

confiables. Y esto no es una arenga de vendedor. Estoy hablando en serio.

—Alex, todo esto ya lo sé. Lo escucho de la mejor fuente, de mis clientes. Pero eso no quiere decir que lo pueda convertir en efectivo inmediatamente. Las ventas requieren tiempo, la credibilidad no se da de la noche a la mañana, sino que es un proceso gradual. Y, además, no deberías de quejarte, te estoy consiguiendo más y más ventas. Ten paciencia y no busques milagros.

—Tengo un veinte por ciento de capacidad disponible —le digo, dejando que la oración se quede en el aire.

Por la falta de respuesta, entiendo

que Johnny no le ve la relevancia.

—Necesito un veinte por ciento más de ventas —le traduzco.

—Alex, los pedidos no se dan en los árboles como manzanas. No se trata de que nada más me salga a arrancar algunas de las ramas de los árboles.

—Pero debe de haber pedidos que ustedes rechazan debido a que el requerimiento de calidad es demasiado elevado, o porque el cliente está pidiendo tiempos de entrega ridículamente cortos, o algo. ¡Consígueme de esos pedidos!

—Quizá no conozcas lo profundo de la recesión. —Suspira.

—Hoy acepto cualquier pedido, lo

que sea que se mueva. Sé que luego necesitaremos bailar mucho, pero la presión actual es sencillamente demasiado alta.

—Si la competencia está tan fiera y la recesión tan profunda —dice Lou con su tranquila voz—: Entonces debe ser que los clientes están presionando por un precio más bajo.

—Presionar no es la palabra. Exprimir es mucho más adecuado. ¿Te imaginas, y esto se queda aquí entre nos, que en algunos casos me veo obligado a aceptar ventas con un margen prácticamente de cero?

Empiezo a ver una luz al final del túnel.

—Johnny, ¿te llegan a pedir, a veces, precios inferiores de los de nuestro costo?

—¿A veces? ¡Todo el tiempo!

—Y, ¿qué es lo que haces? —
continúo.

—¿Qué podemos hacer? —se ríe—. Le trato de explicar de la mejor manera posible. Incluso, algunas veces funciona.

Trago saliva y le digo:

—Estoy dispuesto a aceptar pedidos a un diez por ciento por debajo del costo.

Johnny no se apresura en contestar. Los incentivos de su gente se basan en los dólares de venta total. Finalmente dice:

—Olvidalo.

—¿Por qué?

No responde, así que insisto.

—¿Por qué he de olvidarlo?

—Porque es una estupidez, porque no tiene sentido de negocios —dice con dura voz. Luego continúa en un tono más suave—: Alex, no sé qué trucos tienes en mente, pero déjame decirte que esos trucos tienen una vida muy corta y finalmente te estallan en la cara. ¿Por qué arruinar tu prometedora carrera? Haz realizado un trabajo sobresaliente, ¿para qué buscarle tres pies al gato? Además, si le bajamos los precios a un cliente, sólo será cuestión de tiempo antes de que los demás se den cuenta y

exijan lo mismo. ¿Y entonces qué?

Tiene razón. El último argumento ha demostrado que la luz al final del túnel en realidad era un tren que se aproximaba.

Sin embargo, llega la ayuda desde donde no la esperaba.

—Djangler no tiene relación con nuestros clientes regulares —dice Dick titubeando—. Además, con las cantidades que está pidiendo, siempre podremos decir que le dimos un descuento por volumen.

—Olvidalo —dice Johnny, prácticamente gritando—. El bastardo nos está pidiendo que le vendamos la mercancía prácticamente gratis. Y no se

diga que quiere que le embarquemos el producto a Francia por cuenta nuestra.

Volviéndose hacia mí, me dice:

—Este francesito tiene una audacia increíble. Negociamos durante tres meses. Todo esto lleva tiempo. Pidió todos los detalles técnicos que te puedas imaginar, y no estamos hablando de uno o dos productos, me refiero a toda la gama de productos. Y durante todo este tiempo, ni una palabra sobre precios. Al final, apenas hace dos días, cuando ya estaba todo acordado, me envió un fax para decirme que no le parecen aceptables nuestros precios y manda su contraoferta. Esperaba yo lo usual, una petición de que le redujéramos los

precios en un diez o tal vez quince por ciento, considerando los grandes volúmenes que piensa comprar... ¡pero no!, estos europeos han de tener una percepción diferente. Por ejemplo, el Modelo 12, con el que hiciste tus milagros. Nuestro precio es de \$992. Se lo vendemos a Bumside a \$827; después de todo se trata de un cliente muy importante y nos consume grandes cantidades de este producto en particular. Bueno, pues el bastardo francés tuvo la desfachatez de ofrecer \$701. ¡Escuchaste! Setecientos un dólares. ¿Ahora me entiendes?

Me dirijo a Ralph.

—¿Cuál es nuestro costo de

materiales en el Modelo 12?

—Trescientos treinta y cuatro dólares con siete centavos —contesta Lou sin titubear.

—Johnny, ¿estás seguro de que si aceptamos este pedido no tendremos repercusiones en nuestros clientes nacionales?

—No, a menos de que nos pongamos a gritarlo desde las azoteas. En este caso, Dick tiene razón, no habría repercusiones. Pero la idea entera es ridícula. ¿Por qué estamos desperdiciando el tiempo en esto?

Miró a Lou y asiente con la cabeza.

—Lo tomamos —le digo.

Al no responder Johnny, repito:

—Lo tomamos.

—¿Puedes explicarme qué está pasando? —dice finalmente, con los dientes apretados.

—Es muy sencillo —le respondo—. Te dije que tengo capacidad sobrada. Si tomamos este pedido, el único costo que tendremos que desembolsar para producir estos productos será el costo de los materiales. Obtendremos \$701, y pagaremos \$334. Quiere decir que a la utilidad neta le agregaremos \$378 por unidad.

—Son \$366.93 por unidad, se te olvidó considerar los fletes —me corrige Lou.

—Gracias. ¿Cuánto es el flete aéreo

por unidad? —le pregunto a Johnny.

—No me acuerdo, pero representa más de treinta dólares.

—¿Me permites ver los detalles de este trato? —le pregunto—. Lo que me interesa particularmente son los productos, cantidades mensuales y precios.

Johnny me echa una mirada larga y luego se vuelve hacia Dick.

—Tráetelos.

Una vez que Dick ha salido por ellos me dice Johnny con aire confundido.

—No lo entiendo. ¿Quieres vender en Europa a un precio mucho más bajo del que tenemos aquí, aún a menos del costo de producción, y de todos modos

dices que vas a ganar mucho dinero?
Lou, tú eres el contralor, ¿para ti tiene sentido?

—Sí —dice Lou.

Viendo la expresión de perplejidad en la cara de Johnny, intervengo antes de que Lou tenga oportunidad de explayarse. Los cálculos financieros y demostrar la falacia del concepto de «costo de producto», no servirán más que para confundir a Johnny más de lo que ya está. Decido abordar el asunto desde otro ángulo.

—Johnny, ¿dónde preferirías comprar una cámara japonesa, en Tokio o en Nueva York?

—En Nueva York, por supuesto.

—¿Por qué?

—Porque en Nueva York es más barata, todo mundo lo sabe —dice Johnny confiadamente, aquí, después de todo, está pisando sobre terreno firme —. Conozco un sitio en la calle 47 donde se puede conseguir una verdadera ganga a la mitad del precio en comparación con lo que pagarías en Tokio.

—¿A qué crees que se deba que sea más barato en Nueva York? —Le pregunto, y luego contesto mi propia pregunta—: Ah, ¡ya sé! ¡Es que los precios del flete han de ser negativos!

Todos nos reímos.

—Muy bien, Alex. Me has

convencido. Sigo sin entenderlo, pero si es bueno para los japoneses, debe ser rentable.

Trabajamos con los números durante unas tres horas. ¡Que bueno que me traje a Ralph y a Lou!

Calculamos la carga que este gran negocio impondrá a los cuellos de botella —no hay problema—. Verificamos el impacto de esto sobre cada uno de los siete centros de trabajo problemáticos —puede ser que dos lleguen a la zona problemática, pero podemos aguantarlo—. Luego calculamos el impacto financiero; muy

impresionante. ¡Muy impresionante! Por fin, estamos listos.

—Johnny, tengo una pregunta más: ¿Qué garantía hay de que los fabricantes Europeos no vayan a comenzar una guerra de precios?

—¿Qué te importaría? —Johnny hace a un lado el asunto—. Con precios tan ridículos, voy a amarrar a Monsieur Djangler durante por lo menos un año.

—No basta con eso. —Digo yo.

—Ahora sí que te estás poniendo difícil. Ya sabía que esto era demasiado bueno para ser cierto.

—Ese no es el caso, Johnny. Quiero utilizar este negocio como punta de lanza para penetrar en el mercado

européo; pero no podemos darnos el lujo de entablar una guerra de precios. Tenemos que tener algo más aparte del precio, algo que haga que sea muy difícil competir contra nosotros. Dime, ¿cuál es el tiempo promedio de entrega en Europa?

—Más o menos igual que aquí, de ocho a doce semanas —responde.

—Bueno. Prométele a tu *monsieur* que si se compromete a comprarnos estas cantidades por años, le entregaremos cualquier cantidad razonable dentro de las tres semanas siguientes a la recepción de su fax.

Totalmente sorprendido pregunta:

—¿Estás hablando en serio?

—Más que en serio. Y, a propósito, podemos empezar a entregar de inmediato, lo que se necesite para el primer embarque ya lo tengo en existencia.

—Bueno, supongo que es tuyo el pescuezo que estás arriesgando —dice con un fuerte suspiro—. ¡Qué diablos! En todo caso dentro de muy poco tú tendrás la responsabilidad completa de la división. Si no tengo noticias tuyas antes, le enviaré un fax mañana mismo. ¡Considéralo trato hecho!

Sólo después de haber salido del estacionamiento, nos dejamos ir. Nos

tardamos más de quince minutos en apaciguarnos. Es decir que Lou y Ralph se lanzan a pulir los números. De tiempo en tiempo sacan alguna corrección menor, normalmente no superior a unos cuantos cientos de dólares. En comparación con el trato entero, nada significativo. Pero Lou disfruta de eso y le ayuda a relajarse. No dejo que me moleste. Yo voy cantando a voz en cuello.

Recorremos más de la mitad del camino antes de que estén completamente satisfechos. Lou, finalmente, anuncia la cifra final. La contribución a la utilidad neta de la planta se expresa en un número de siete

cifras, hecho que no le impide especificarlo hasta el último centavo.

—Un negocio bastante rentable —digo yo—. Y pensar que Johnny pensaba dejar que se le escapara de entre las manos... En verdad que es raro el mundo.

—Una cosa sí es segura —concluye Lou—. No te puedes fiar de la gente de mercadotecnia para que resuelvan los problemas de mercadotecnia. Es más prisionera de la vieja y común práctica establecida que la gente de producción.

—Trata de imaginarte —continúa— la reacción de la gente cuando empiece a explicarle que son ellos quienes creen demasiado en la contabilidad de costos.

—Sí —suspiro—. A juzgar por lo que vimos hoy, no debo esperar mucha ayuda de esos tipos. Aunque, por otro lado, puede ser que podamos hacer algo con Dick.

—¿Quién sabe? —comenta—. Especialmente cuando Johnny lo mantiene con la correa tan corta. Alex, ¿cómo le vas a hacer?

—¿Cómo le voy a hacer para qué?

—Para cambiar a la división entera.

Con eso se acaba mi euforia. ¡Carajo! Lou, ¿por qué tuviste que mencionarlo?

—Dios tenga misericordia de mí —digo—. Ayer estábamos hablando de la inercia. Nos estábamos quejando de la

inercia que tenemos nosotros. Compárala con la inercia que vamos a tener que arrostrar en la división...

Ralph se ríe, Lou gime, y yo me compadezco de mí mismo.

Esta semana, aunque logramos un avance impresionante, demostramos algo definitivamente: sigo administrando a la buena de Dios, sin método ni teoría...

Tomemos ayer, por ejemplo. Si no hubiera sido por el instinto de Ralph de que aún faltaba algo, no habríamos notado las enormes oportunidades abiertas ante nosotros. Y hoy, ¿a cuántos pasos estuve de darme por vencido? Si no hubiera sido porque Lou nos

enderezó el rumbo.

Tengo que averiguar exactamente cuáles son las técnicas gerenciales que debo dominar. Sencillamente, es demasiado arriesgado no hacerlo. Debo concentrarme en ello. Incluso, sé por dónde comenzar...

Tal vez yo he tenido la llave en mi mano todo el tiempo. ¿Qué fue lo que le dije a Julie en el restaurante? Mis propias palabras resuenan como un eco en mi cabeza: *¿Cuándo tuvo Jonah tiempo para aprender tanto? ... Hasta donde yo sé, jamás trabajó ni un día de su vida en la industria. Es físico. No puedo*

creer que un científico, encerrado en su torre de marfil, pueda conocer tanto acerca de los detalles de la realidad del piso de producción de una fábrica...

Y luego, la idea de «científico» volvió a surgir cuando Lou y Ralph estaban alegando sobre la clasificación de los datos. Yo mismo les di la respuesta: ¿Cómo le hace uno para revelar el orden intrínseco de las cosas? Lou lo preguntó como si hubiera sido una pregunta retórica, como si la respuesta obvia fuera que es imposible. Pero los científicos sí revelan el orden intrínseco de las cosas... y Jonah es un científico.

En alguna parte del método científico se encuentra la respuesta sobre las técnicas gerenciales que necesito. Es obvio, pero, ¿qué puedo hacer? No puedo leer un libro de física, no tengo suficiente conocimiento de matemáticas como para poder pasar la primera página.

Pero tal vez no lo necesite. Jonah recalcó que no me estaba pidiendo que desarrollara los métodos, sino que claramente determinara cuáles deberían de ser. Tal vez baste con libros de ciencia popular... Por lo menos debo intentarlo.

Debería de ir a la biblioteca y empezar a escarbarle. El primer físico

moderno fue Newton, quizá deba comenzar por ahí.

Estoy sentado en mi oficina, con los pies encima del escritorio con la mirada perdida sin mirar hacia nada en particular.

En toda la mañana sólo recibí dos llamadas. Ambas eran de Johnny Jons. Primero me llamó para informarme de que ya se firmó el contrato con los franceses. Estaba muy orgulloso del hecho de haber negociado un mejor trato del esperado; a cambio de la flexibilidad e immediatez de nuestra respuesta a sus pedidos futuros, logró

sacarles un precio ligeramente más elevado.

La segunda vez que telefoneó quería saber si podía abordar a nuestros clientes nacionales con el mismo concepto. Es decir, tirarle a contratos de largo plazo cuando sólo las cantidades anuales globales sean fijas, y prometerles entregas a las tres semanas de cualquier pedido específico.

Le aseguré que no tendríamos problema para responder, y le recomendé que siguiera adelante.

Está muy emocionado. Yo no.

Todo mundo está ocupado. El lanzamiento de este contrato ha puesto a todo mundo a trabajar bastante. Yo soy

el único que no tiene nada que hacer. Me siento redundante. ¿Dónde estarán aquellos días, en los que el teléfono repicaba sin cesar, cuando yo tenía que correr de un asunto urgente a otro, y cuando los días no tenían horas suficientes?

Todas esas llamadas y juntas en las que apagábamos incendios, ¿dónde están?, me pregunto. Ahora no hay incendios, ni bomberos. Ahora todo funciona como maquina. Casi demasiado tranquilo.

De hecho, lo que me molesta es saber lo que debería de estar haciendo. Necesito garantizar que esta situación actual continúe se perpetúe, que las

cosas se piensen con anticipación para que no haya incendios. Pero, esto significa encontrar la respuesta a la pregunta de Jonah.

Me levanto para marcharme. Al salir, le digo a Fran:

—En el remoto caso de que alguien me necesite, estaré en la biblioteca pública.

—Basta por hoy —digo cerrando el libro. Me levanto, me estiro—. Julie, ¿quieres tomar una taza de té conmigo?

—Buena idea, estaré contigo en un instante.

—Estás realmente metida en eso —

comento al momento que se sienta ella a la mesa de la cocina.

—Sí, es fascinante.

Le entrego una taza bien caliente.

—¿Qué puede ser tan fascinante acerca de la antigua filosofía griega? —
Pienso en voz alta.

—No se trata de lo que tú crees —
dice con una risita divertida—. Estos diálogos de Sócrates son en verdad interesantes.

—Si tú lo dices... —digo sin tratar de ocultar mi escepticismo.

—Alex, tienes una percepción bastante errada, no es lo que tú crees.

—¿Ah sí? ¿Entonces qué es? —
pregunto.

—Bueno, es difícil de explicar —dice sin comprometerse—. Por qué no lo tratas de leer tú mismo.

—Tal vez lo haga algún día —digo—, pero por ahora, ya tengo bastante qué leer.

Toma un sorbo de su té.

—¿Encontraste lo que estabas buscando?

—No precisamente —admito—. La lectura de libros de ciencia popular no conduce directamente a las técnicas gerenciales. Pero he comenzado a ver algo interesante.

—Sí... —dice, como alentándome a seguir.

—Es la forma en que los físicos

abordan un tema. Es tan diametralmente diferente a la forma en que lo hacemos en los negocios. Ellos no comienzan por recabar tantos datos como sea posible recabar sobre el tema. Al contrario, comienzan con un fenómeno, algún hecho de la vida, casi, casi escogido al azar, y luego plantean una hipótesis; una conjetura de la causa factible que pudiera explicar la existencia de tal hecho. Y aquí viene lo interesante, todo parece basarse en una relación clave:

SI... ...ENTONCES.

De alguna manera esta última oración hace que Julie se enderece en su silla.

—Síguele —dice con intensidad.

—Lo que hacen, de hecho, es derivar lógicamente los resultados inevitables de su hipótesis. Dicen: SI la hipótesis es correcta ENTONCES lógicamente debe existir otro hecho. Con estas derivaciones lógicas abren todo un espectro de otros efectos. Por supuesto el principal esfuerzo es por verificar si existen o no los efectos predichos. Conforme se van verificando más y más de las predicciones, se vuelve más obvio que la hipótesis era correcta. Leer, por ejemplo, cómo Newton lo hizo con la ley de la gravedad, es fascinante.

—¿Por qué? —pregunta, como si supiera la respuesta pero quisiera oírla de mis labios.

—Las cosas empiezan a tener una relación unas con otras. Cosas que jamás antes nos habíamos imaginado que estuvieran relacionadas, empiezan a estar firmemente conectadas unas con otras. Una sola causa común es la razón de un enorme espectro de diferentes efectos. ¿Sabes, Julie? Es como un orden que se construye del caos. ¿Qué puede ser más hermoso que eso?

Con los ojos brillosos me pregunta:

—¿Sabes lo que acabas de describir? Acabas de describir los diálogos socráticos. Están hechos exactamente de la misma manera, con exactamente la misma relación SI... ... ENTONCES. Quizá la única diferencia

sea que en los diálogos los hechos no se ocupan del comportamiento material sino del de los humanos.

—Interesante, muy interesante. Pensándolo bien —digo—, mi campo, la administración de negocios, incluye tanto el comportamiento de los materiales como de los seres humanos. Si se puede usar exactamente el mismo método para cada una de estas dos cosas, probablemente sea la base de las técnicas de Jonah.

Lo piensa un rato.

—Probablemente tienes razón. Pero si la tienes, estoy dispuesta a apostar que cuando Jonah te empiece a enseñar esas técnicas, descubrirás que son

mucho más que técnicas. Deben ser un proceso de pensamiento.

Cada uno de nosotros se sume en sus pensamientos.

—¿De aquí a dónde?

—No lo sé —respondo—.

Francamente, no creo que toda esta lectura me esté acercando a responder la pregunta de Jonah. Recuerda que me dijo «No te estoy pidiendo que desarrolles las técnicas gerenciales, sólo que determines cuáles deben ser». Me temo que estoy tratando de brincar al siguiente paso, su desarrollo. La determinación de las técnicas gerenciales debe provenir de la necesidad misma, del examen de cómo

estoy operando actualmente y luego
tratar de averiguar cómo debería operar.

39

—¿Hay recados? —le pregunto a Fran.

—Sí —responde ella, para sorpresa mía—. De Bill Peach. Quiere hablar contigo.

Me comunico por teléfono con él.

—Hola Bill, ¿qué hay?

—Acabo de recibir tus cifras del último mes —me dice—. Felicidades, campeón. Definitivamente comprobaste lo que decías. Nunca había visto nada que remotamente se pareciera a esto.

—Gracias —le contesto complacido—. A propósito, ¿cuáles son los resultados de la planta de Hilton Smyth?

—Te quieres sacar la espina, ¿verdad? —se ríe—. Cómo lo predijiste, a Hilton no le está yendo muy bien. Sus indicadores siguen mejorando, pero sus resultados cada vez se hunden más en el rojo.

Sin poder contenerme replico:

—Te dije que esos indicadores se basaban en el óptimo local y que no tienen nada que ver con la panorámica global del negocio.

—Lo sé, lo sé —dice con un suspiro—. De hecho, creo que siempre lo supe, pero creo que una vieja mula como yo

necesita ver las pruebas en rojo y negro. Bueno, creo que finalmente las he visto.

—Ya era hora —pienso para mis adentros, pero al teléfono sólo digo—: ¿Y qué sigue ahora?

—Precisamente para eso te llamaba. Alex, pasé el día entero con Nathan Frost. Parece que él coincide contigo, pero no entiendo de qué está hablando. —Bill se oye bastante desesperado—. En alguna época entendí todo este palabrerío sobre «costo de lo vendido» y varianzas, pero después de ayer, me queda claro que no entiendo. Necesito que alguien me lo explique en términos directos, alguien como tú. ¿Tú si entiendes todo esto, no?

—Creo que sí —le respondo—. De hecho, es bastante simple. Es sólo cuestión de...

—No, no —me interrumpe—. Por teléfono no. Además, de todos modos tienes que venir para acá... Apenas te queda un mes, y tienes que empezar a familiarizarte con los detalles de tu nuevo puesto.

—¿Te parece bien mañana en la mañana?

—No hay problema —responde—. Ah, y Alex... tienes que explicarme qué le hiciste a Johnny Jons. Anda por ahí diciendo que podemos ganar muchísimo más dinero si vendemos a menos de lo que nos cuesta producir. Eso son

pamplinas.

Me río.

—Te veo mañana.

Bill Peach, ¡¿abandonando sus preciosos indicadores?! Esto es algo que le tengo que platicar a los muchachos, jamás me lo van a creer. Voy a la oficina de Donovan, pero no está él ahí, tampoco Stacey. Han de estar en el piso. Le pido a Fran que me los localice. Mientras tanto, le voy a contar a Lou las noticias.

Stacey me alcanza ahí.

—Oye, Jefe, tenemos algunos problemas aquí, ¿podemos verte hasta dentro de media hora?

—No hay prisa —le digo—. No era nada importante, tómense su tiempo.

—No estoy de acuerdo —me dice—. Me temo que sí es importante.

—Stacey, ¿de qué estás hablando?

—Probablemente ya comenzó —contesta—. Bob y yo estaremos en tu oficina dentro de una media hora. ¿De acuerdo?

—De acuerdo. Digo bastante intrigado.

—Lou, ¿sabes lo que está pasando? —le pregunto.

—No —me dice—. A menos, por supuesto, de que te refieras al hecho de que tanto Stacey como Bob han estado ocupadísimos toda la semana haciéndole

al expeditador.

—¿De veras? Mmmm...

—Para no hacértela más larga —
concluye Bob el informe que me ha estado dando en la última hora—, ya doce centros de trabajo están trabajando horas extras no planeadas.

—La situación está fuera de control —continúa Stacey—. Ayer no embarcamos un pedido a tiempo, hoy definitivamente se demorarán tres más. De acuerdo con Ralph, de ahí en adelante, iremos de mal en peor. Dice que para el final de mes, vamos a fallarle a las fechas de entrega de un veinte por ciento de nuestros pedidos, y no por uno o dos días.

Me le quedo viendo a mi teléfono. No pasarán más de dos o tres días y este condenado monstruo empezará a repicar de nuevo con furiosas quejas. Es una cosa estar mal consistentemente, los clientes se acostumbran a eso y se protegen con inventarios de seguridad y amortiguadores de tiempo. Pero ahora ya los malacostumbramos, ya se han acostumbrado a nuestro buen desempeño.

Esto es peor de lo que me había imaginado. Podría arruinar a la planta.

¿Cómo sucedió? ¿Dónde nos descarrilamos?

—¿Cómo fue? —les pregunto.

—Ya te dije —dice Bob—. El

pedido N.º 49318 está atorado debido a...

—No, Bob —lo interrumpe Stacey—. Los detalles no son lo importante. Debemos buscar el problema central. Alex, simplemente creo que aceptamos más pedidos de los que podemos procesar.

—Eso es obvio —digo—. ¿Pero a qué se debe? Yo creí que habíamos checado que los cuellos de botella tuvieran capacidad suficiente. También verificamos los otros siete centros de trabajo problemáticos. ¿Cometimos un error en los cálculos?

—Probablemente —responde Bob.

—No, no es probable —responde

Stacey—. Los revisamos y los volvimos a revisar.

—¿Entonces?

—Entonces no sé —dice Bob—. Pero no importa. Tenemos que hacer algo ahora, y rápido.

—Sí, pero ¿qué? —Me impaciento un poco—. Mientras no sepamos qué causó la situación, no podremos aspirar a más que dar golpes en todas direcciones. Así es como operábamos antes, espero que hayamos aprendido algo mejor.

Acepto su silencio como respuesta afirmativa y continúo.

—Llamemos a Lou y Ralph y vámonos a la sala de juntas. Tenemos

que unir nuestras cabezas para discurrir qué está pasando realmente.

—Vamos a entender bien los hechos —dice Lou después de menos de quince minutos—. Bob, ¿estás convencido de que necesitas usar tantas horas extras?

—Los esfuerzos de los últimos pocos días me han convencido de que aún con las horas extras no vamos a cumplir con nuestras fechas de promesa de entrega —responde Bob.

—Ya veo —Lou no se ve muy contento—. Ralph, ¿estás convencido de que al final del mes, a pesar de las horas extras trabajadas, vamos a sacar tarde

muchos pedidos?

—Si no encontramos una forma inteligente de resolver este batido, sin lugar a dudas. —Responde confiadamente Ralph—. No te puedo decir la cantidad exacta en dólares, eso depende de las decisiones que tomen Bob y Stacey en cuanto al número de horas extras a utilizar y qué pedidos expeditar, pero estamos hablando de más de un millón de dólares.

—Eso está muy mal —dice Lou—. Voy a tener que volver a hacer mi pronóstico.

Le lanzo una mirada asesina. ¿Es ese el principal daño que ve? ¡Volver a hacer el pronóstico!

Con voz gélida le digo:

—¿Podemos hablar del verdadero problema?

Todos voltean a verme y esperan.

—Escuchando de nuevo lo que están diciendo todos ustedes, yo no veo un problema mayor —digo—. Es obvio que tratamos de tragar más de lo que podíamos masticar. Lo que tenemos que hacer es determinar por qué tanto y compensarlo. Así de sencillo es.

Lou mueve la cabeza con aprobación. Bob, Ralph y Stacey me siguen mirando con caras de póker. Hasta ellos parecen estar ofendidos. Debo de haber dicho algo malo, pero no veo qué.

—Ralph, ¿cuál es la sobrecarga de nuestros cuellos de botella?

—No están sobrecargados —dice llanamente.

Concluyo que ahí no hay problema.

—Entonces vamos a...

—No dijo que no hubiera problema —me interrumpe Stacey.

—No lo entiendo —digo—. Si los cuellos de botella no están sobrecargados entonces no hay problema y...

Con una cara sin expresión, Stacey dice:

—De cuando en cuando los cuellos de botella no tienen qué hacer. Como si se estuvieran muriendo de hambre y

luego les llegara trabajo en grandes oleadas.

—Y luego —continúa Bob—, no nos queda más remedio que trabajar horas extras. Esto pasa en toda la planta. Parece como si los cuellos de botella se cambiaran todo el tiempo.

Me quedo callado. ¿Qué podremos hacer ahora?

—Si fuera tan fácil como determinar las sobrecargas —dice Stacey—, ¿no crees que ya lo habríamos resuelto fácilmente?

Tiene razón, debí haber tenido más confianza en ellos.

—Mil disculpas —balbuceo.

Nos estamos callados por un minuto.

Luego Bob habla.

—No podemos manejarlo cambiando las prioridades ni trabajando horas extras. Eso ya lo intentamos durante varios días. Tal vez nos puede ayudar a salvar ciertos pedidos específicos, pero lanza a la planta entera a un caos, y se pone en peligro a muchos más pedidos.

—Sí —concuerda Stacey—. La fuerza bruta parece lanzarnos más y más en la espiral descendente. Por eso solicitamos esta junta.

Acepto su crítica.

—Muy bien, compañeros, es obvio que debemos abordar esto de manera sistemática. ¿Alguien tiene una idea de

por dónde comenzar?

—Tal vez deberíamos de comenzar examinando una situación en la que tenemos un cuello de botella. —Sugiere Ralph con inseguridad.

—¿Qué caso tiene? —Se opone Bob—. Ahora lo que tenemos es lo contrario. Estamos enfrentándonos a muchos cuellos de botella viajeros. Me parece que esto ya lo han discutido antes.

Sin embargo, como yo no tengo sugerencia alguna que hacerles, ni nadie más tampoco, decido jugármela con la corazonada de Ralph. Además, nos ha funcionado antes.

—Prosigue, por favor —le digo a

Ralph.

Se pasa al pintarrón y toma el borrador.

—Por lo menos no borres los cinco pasos —protesta Bob.

—Pues no parecen estar sirviéndonos de gran cosa —se ríe Ralph nerviosamente—. Identificar las restricciones del sistema —lee—. Ese no es el problema ahora. El problema es que los cuellos de botella se mueven para todos lados.

No obstante, baja el borrador, se dirige al rotafolio y comienza a dibujar una hilera de círculos.

—Supongamos que cada círculo representa un centro de trabajo —

comienza a explicar—. Las tareas fluyen de izquierda a derecha. Ahora, supongamos que éste es un cuello de botella. —Y lo marca en el centro con una gran «X».

—Muy bonito —dice Bob sarcásticamente—. ¿Ahora qué?

—Ahora, incluyamos a Murphy en la obra —responde Ralph con toda calma—. Supongamos que Murphy nos pega justo en el cuello de botella.

—Entonces, lo único que nos queda por hacer es maldecir con toda el alma —exclama Bob—. Habremos perdido *throughput*.

—Correcto —dice Ralph—. Pero, ¿qué sucede si Murphy nos pega en

cualquier lugar antes del cuello de botella? En ese caso, la corriente de trabajo hacia el cuello de botella se interrumpe temporalmente, y se empieza a quedar sin qué hacer, como si se muriera de hambre. ¿No es esto lo que nos está pasando?

—No, en lo absoluto —se lo sacude Bob—. Nunca hemos operado así. Siempre nos aseguramos de que se acumule inventario frente al cuello de botella, para que cuando un recurso anterior se pare por algún tiempo, el cuello de botella pueda continuar trabajando sin morir de hambre. De hecho, Ralph, teníamos tanto inventario ahí que tuvimos que ahogar un poco la

liberación de materiales hacia el piso de producción. Anda, —dice con impaciencia— eso es exactamente lo que haces con tus computadoras. ¿Por qué hemos de repetir hasta el cansancio lo que ya todos sabemos de memoria?

Ralph se regresa a su asiento.

—Yo sólo me preguntaba si realmente sabemos cuánto inventario debemos dejar que se acumule frente a los cuellos de botella.

—Bob, su punto es válido —dice Stacey.

—Por supuesto que es válido —contesta Ralph molesto—. Queríamos tres días de inventario frente a cada cuello de botella. He empezado a liberar

los materiales con dos semanas de anticipación a cuando debían estar en el cuello de botella. Luego resultó que era demasiado, así que lo reduje a una semana y todo estuvo muy bien. Ahora no está bien.

—Pues vuélvelo a incrementar —dice Bob.

—No puedo —se oye que Ralph se desespera—. Incrementaría nuestro tiempo total de manufactura más allá del tiempo promesa de entrega que tenemos actualmente.

—Y, ¿cuál es la diferencia? —ruge Bob—. En todo caso, ya estamos incumpliendo nuestras promesas.

—Esperen, esperen —interrumpo su

pleito—. Antes de hacer nada drástico, quiero entenderlo mejor. Ralph, regresemos a tu dibujo. Como lo señaló Bob, sí tenemos algo de inventario frente al cuello de botella. Ahora, supongamos que Murphy nos pega en alguna parte antes del cuello de botella, ¿entonces qué pasa?

—Entonces —dice Ralph con toda paciencia—, el flujo de partes hacia el cuello de botella se interrumpe, pero el cuello de botella, utilizando las existencias acumuladas frente a él, sigue trabajando. Por supuesto, eso se come nuestras existencias y así, si no fabricamos suficientes existencias de entrada, el cuello de botella puede

detenerse.

—Algo no concuerda —dice Stacey —. De acuerdo con lo que acabas de decir, tenemos que garantizar el trabajo ininterrumpido del cuello de botella, acumulando existencias que nos duren más del tiempo que nos tardamos en vencer a Murphy en el recurso anterior.

—Correcto —dice Ralph.

—¿No ven que eso no puede ser la explicación? —dice Stacey.

—¿Por qué no? Ni Ralph ni yo lo entendemos.

—Porque el tiempo para resolver un problema anterior no cambió. No hemos arrostrado ninguna catástrofe importante últimamente. Así que si las existencias

eran suficientes para proteger al cuello de botella antes, ahora deben serlo también. No, Ralph, no es cuestión de inventarios insuficientes, se trata sencillamente de cuellos de botella errantes nuevos.

—Supongo que tienes razón.

Tal vez Ralph quedó convencido con el argumento de Stacey, pero yo no.

—Yo creo que Ralph puede tener razón, después de todo —digo—. Simplemente tenemos que explorar su línea de pensamiento un poco más a fondo. Dijimos que cuando uno de los recursos anteriores al cuello de botella se detiene, el cuello de botella comienza a comerse sus existencias. Una vez que

se ha corregido el problema, ¿qué es lo que tienen que hacer todos los recursos anteriores? Recordemos que de una cosa podemos estar seguros: de que Murphy volverá a atacar.

—Todos los recursos anteriores al cuello de botella —responde Stacey— ahora, tendrán que reconstruir las existencias frente al cuello de botella, antes de que Murphy vuelva a atacar. ¿Pero cuál es el problema? Liberamos suficientes materiales para ellos.

—No son los materiales lo que me preocupa —digo—. Es la capacidad. Verán, cuando el problema que haya causado el paro quede resuelto, los recursos anteriores no sólo tienen que

abastecer el consumo actual del cuello de botella, sino que al mismo tiempo tienen que reconstruir el inventario.

—Es cierto —dice Bob—. Eso significa que hay ocasiones en las que los no cuellos de botella deben tener mayor capacidad que el cuello de botella. Ahora lo entiendo. El hecho de que tengamos cuellos de botella y no cuellos de botella, no se debe a que hayamos diseñado mal la planta. Es algo obligatorio. Si los recursos anteriores al cuello de botella no tienen capacidad sobrada, no podremos utilizar ni siquiera un recurso al máximo de su capacidad, la falta de trabajo frente a él lo evitará.

—Sí —dice Ralph—. Pero ahora la cuestión es qué tanta capacidad adicional necesitamos.

—No, esa no es la cuestión —lo corrijo con suavidad—. Exactamente como en tu pregunta anterior, «¿Cuánto inventario necesitamos?», esa no es la cuestión tampoco.

—Ya veo —dice Stacey pensativamente—. Se compensa una cosa contra la otra. Mientras más inventario permitamos antes del cuello de botella, más tiempo habrá disponible para que los recursos anteriores se pongan al corriente, y por lo tanto, en promedio, necesitarán menos capacidad adicional. Mientras más inventario,

menos capacidad y viceversa.

—Ahora está claro lo que está sucediendo —continúa Bob—. Los nuevos pedidos han cambiado el balance. Tomamos más pedidos, los cuales por su cuenta no convirtieron a ningún recurso en cuello de botella, pero redujeron dramáticamente la cantidad de capacidad adicional que tenían los no cuellos de botella, y no lo compensamos incrementando el inventario frente al cuello de botella.

Todo mundo coincide. Como de costumbre, cuando finalmente surge la respuesta, es puro sentido común.

—Muy bien, Bob —digo—. ¿Qué crees que debemos hacer ahora?

Se toma su tiempo. Esperamos.

Finalmente se dirige a Ralph y dice:

—Tenemos productos prometidos con un plazo muy corto sólo en un porcentaje muy pequeño de los pedidos que nos están llegando. ¿Puedes identificar esos pedidos de manera continua?

—No hay problema —contesta Ralph.

—Bien —continúa Bob—. Para esos pedidos, continúa liberando los materiales con una semana de anticipación. Para todos los demás, incrementa la liberación a dos semanas de anticipación. Esperemos que con eso sea suficiente. Ahora, tenemos que

reconstruir los inventarios frente a los cuellos de botella y frente a ensamble. Stacey toma los pasos necesarios para poner a toda la planta, y me refiero a todos los no cuellos de botella, a trabajar todo el fin de semana. No aceptes pretextos, se trata de una emergencia. Le avisaré a ventas que, hasta nuevo aviso, no deberán prometer entregas en menos de cuatro semanas a partir de la fecha de recibo del pedido. Va a poner en peligro su campaña nueva, pero así es la vida.

Justo frente a nuestros ojos, se ha pasado la estafeta. Se ha hecho obvio quién es el jefe ahora. Me siento orgulloso y celoso al mismo tiempo.

—Bob ha asumido muy bien su cargo —dice Lou al momento que llegamos a mi oficina él y yo—. Por lo menos ya tienes cubierto ese frente.

—Sí —coincido—. Pero no hubiera querido ponerlo en situación tal que sus primeras acciones independientes hubieran sido tan negativas.

—¿Negativas? —Lou pregunta—. ¿Qué quieres decir con «negativas»?

—Todas las acciones que él se está viendo forzado a tomar, conducen en la dirección equivocada —respondo—. Por supuesto, que no le queda otra, la alternativa es mucho peor, pero de todos

modos...

—Alex, probablemente hoy esté más cerrado que nunca, pero realmente no te entiendo. ¿Qué quieres decir con «conducen en la dirección equivocada»?

—¿No lo ves? —digo irritado por la situación—. ¿Cuál será el resultado inevitable de decirle a ventas que deben cotizar las entregas en cuatro semanas? Acuérdate de que hace apenas dos semanas batallamos bastante para persuadirlos de que cotizaran dos semanas. Entonces no tuvieron mucha confianza. Ahora, esto hará que suelten la campaña de ventas entera.

—¿Qué más podíamos hacer?

—Probablemente nada. Pero esto no

cambia el resultado final; el *throughput* futuro se ve afectado a la baja.

—Ya veo —dice Lou—. Encima de todo, las horas extras se han incrementado significativamente; al poner a la planta a trabajar durante todo el fin de semana, se consumirá el presupuesto para horas extras de todo el trimestre.

—Olvídate del presupuesto —digo—. Cuando Bob tenga que reportarlo, yo seré el presidente de la división. El incremento en horas extras está incrementando el gasto de operación. El punto es que el *throughput* habrá bajado, el gasto de operación habrá subido, y el incremento en los

amortiguadores significará que los inventarios habrán subido también. Todo se está moviendo en la dirección contraria.

—Ajá —coincide conmigo.

—En alguna parte he cometido un error —digo—. Un error que ahora nos está obligando a replegarnos un poco. Sabes, Lou, todavía no sabemos lo que estamos haciendo. Nuestra habilidad para ver lo que tenemos frente a nosotros es parecida a la de los topos. Estamos reaccionando en lugar de planear.

—Bueno, pero estarás de acuerdo en que ahora reaccionamos mucho mejor que antes.

—Desde luego, pero eso no es consuelo, Lou. También estamos conduciendo mucho más rápido que antes. Me siento como en un automóvil, conduciendo con la mirada en el espejo retrovisor, y luego, cuando casi es demasiado tarde, hacemos movimientos de última hora para corregir el rumbo. No basta con esto. Definitivamente no es suficientemente bueno.

40

Voy conduciendo de regreso del corporativo con Lou. Hemos estado haciendo esto todos los días durante las últimas dos semanas. No estamos de lo que podría llamarse humor alegre. Ahora conocemos todos los detalles de lo que está sucediendo en la división y la panorámica no se ve nada bien. El único punto brillante es mi planta. No, debo de acostumbrarme al hecho de que es la planta de Donovan. Y no es un punto brillante, eso sería subestimarla

enormemente, ella es la verdadera salvación.

Donovan logró hacerse cargo de la situación y controlarla con éxito antes de que los clientes tuvieran razón alguna para quejarse. Claro que necesitará un poco de tiempo para recuperar la confianza de la gente de ventas, pero conmigo presionando por el otro lado, no pasará mucho tiempo antes de que esto suceda.

Esta planta es tan buena que Lou y yo nos vimos engañados por un poco tiempo. Los reportes sobre la división nos dieron la impresión de que la situación estaba muy bien; pero sólo cuando nos dedicamos a la laboriosa

tarea de separar la planta de Donovan del resto de la división, logramos exponer la verdadera panorámica. Y no es un retrato bonito. De hecho, la situación es bastante desastrosa.

—Lou, yo creo que hicimos precisamente lo que sabemos que no debemos hacer.

—¿De qué estás hablando? —pregunta—. No hemos hecho nada todavía.

—Hemos recabado datos, toneladas de datos.

—Sí, hay un problema con los datos —dice—. Francamente, jamás había visto un sitio tan descuidado. A todos los informes les faltan por lo menos los

detalles de apoyo. ¿Sabes qué me encontré hoy? Ni siquiera tienen un informe sobre cuentas por cobrar. La información ahí está, pero, ¿te imaginas? Está regada en por lo menos tres diferentes lugares, ¿cómo pueden operar así?

—Lou, no estás viendo lo importante.

—¿De veras? ¿Sabías que con la atención adecuada podríamos reducir la cartera vencida en por lo menos cuatro días?

—Y eso salvará a la división —le digo sarcásticamente.

—No —sonríe—. Pero ayudará.

—¿De veras?

Cuando Lou no responde continuo.

—¿Verdaderamente crees que servirá de algo? Mira Lou, ¿qué hemos aprendido? ¿Qué fue lo que tú mismo me dijiste cuando me pediste este puesto? ¿Todavía te acuerdas?

Molesto me dice:

—No sé de qué me estás hablando. ¿No quieres que corrija las cosas que obviamente están mal?

¿Cómo se lo explico? Hago un nuevo intento.

—Lou, vamos a suponer que pudieras cobrar la cartera vencida y reducirla a menos de cuatro días con éxito. ¿Cuánto mejorarán con eso el *throughput*, los inventarios y el gasto de

operación?

—Todos mejorarían un poco —dice—. Pero el principal impacto sería en el efectivo. No debes hacerle el feo a cuatro días de efectivo. Además, el mejoramiento de la división requiere de muchos pasos pequeños. Si todo mundo cumple con su parte, juntos podremos levantarla.

Conduzco en silencio. Lo que dice Lou tiene sentido; pero muy en el fondo sé que está equivocado. Completamente equivocado.

—Lou, ayúdame con esto. ¿Sí? Yo sé que mejorar la división requerirá de muchas mejoras pequeñas, pero...

—Pero ¿qué? —dice—. Alex, eres

demasiado impaciente. Acuérdate del viejo adagio de que Roma no fue construida en un día.

—Pues no tenemos cientos de años.

Lou tiene razón, soy impaciente. Pero ¿qué? ¿No debo serlo? ¿Salvamos a nuestra planta siendo pacientes? Y, de repente, lo veo claro. Sí, se necesitan muchas acciones pequeñas, pero eso no significa que nos podamos dar el lujo de estar satisfechos con las acciones que mejoran la situación. Debemos elegir cuidadosamente en cuáles concentrarnos, porque si no.

—Lou, permíteme preguntarte. ¿Cuánto tiempo te tardarás, para efectos internos únicamente, en cambiar la

forma en que valuamos los inventarios?

—La parte mecánica no es problema realmente, en eso nos tardaríamos sólo unos cuantos días. Pero si te refieres al trabajo de explicar las implicaciones, explicarle a los gerentes cómo afecta esto a sus decisiones del día con día, eso es otro cuento. Con un esfuerzo concentrado, yo diría que nos tardaríamos semanas enteras.

Ahora, estoy pisando terreno seguro.

—¿Cuál crees tú que sea el impacto de la forma en que actualmente evaluamos los inventarios en los niveles de existencias de producto terminado que tiene la división actualmente?

—Significativo —dice.

—¿Qué tan significativo? —
presiono—. ¿Me puedes dar una cifra?

—Me temo que no. No una
evaluación que nos diga algo.

—A ver, intentémoslo juntos —le
digo—. ¿Has notado el incremento en
producto terminado que tiene la
división?

—Sí, lo he notado —responde—.
Pero, ¿por qué te sorprende? Es
exactamente lo que era de esperarse. Las
ventas han bajado y la presión por
mostrar utilidades ha crecido, así que
acumulan inventarios de producto
terminado para generar utilidades
ficticias de inventarios. Ya veo lo que
quieres decir. Podemos tomar el

incremento en las existencias de producto terminado como un indicador del impacto de la forma en que valuamos los inventarios. ¡Epa! Es como de setenta días.

—¡Maravilloso! —le digo—. Compáralo con tus cuatro días de cartera. ¿En qué debes trabajar? Más aún —me lanzo sobre él—: ¿Cuál es el impacto de esto sobre el *throughput*?

—No lo veo —responde—. Veo muy claramente el impacto sobre el efectivo, los inventarios y el gasto de operación, pero no sobre el *throughput*.

—No, ¿verdad? —digo inmisericordemente—. ¿Cuál fue la razón que nos dieron de por qué no

introducir modelos nuevos? ¿Te acuerdas?

—Sí —dice lentamente—. Están convencidos que la introducción de modelos nuevos les obligaría a declarar que todos los que tienen en existencia son obsoletos. Y eso tendría un impacto importantísimo en la utilidad neta.

—Así que continuamos ofreciendo la mercancía vieja, en lugar de nueva mercancía. Seguimos perdiendo participación en el mercado, pero eso es mejor que tener que tragar amargo y cancelar las existencias del producto viejo. ¿Te percatas del impacto que esto tiene en el *throughput* ahora?

—Sí, lo veo. Tienes razón. Pero,

Alex, ¿sabes qué? Con un poco de esfuerzo creo que puedo manejar las dos cosas. Puedo trabajar en el problema de la forma en que valuamos nuestros inventarios y al mismo tiempo hacer los arreglos para que le pongamos más atención a la cartera.

Todavía no lo ha entendido, pero creo que ya sé como manejarlo.

—Y, ¿los indicadores de la planta? —le pregunto.

—Eso es una verdadera caja de Pandora —suspira.

—¿Qué tan grande es el daño aquí? Un poco mayor de cuatro días, ¿verdad?, y ¿el hecho de que Ventas continúe juzgando las oportunidades en base al

«costo de producto» formal y los márgenes deseables? O lo que es peor, que busquen cualquier cosa que puedan vender por arriba del costo variable. ¿Cuál será el daño ahí? Y ¿qué hay de los precios de transferencia entre nosotros y las demás divisiones? Ese sí que es un asesino, ¿verdad? ¿Quieres más?

—Para, para por favor —dice levantando las manos—. Ya me convenciste. Creo que estaba inclinado a manejar el asunto de la cartera vencida porque sí sé que hacer con respecto a ese asunto, mientras que en los demás...

—¿Miedo, eh? —le pregunto.

—Francamente, sí.

—Yo también tengo, yo también tengo miedo —murmuro—. ¿Por dónde comenzamos? ¿En qué debemos concentrarnos primero? ¿Qué debemos hacer en segundo lugar? Es abrumador.

—Necesitamos un proceso —dice—. Eso es obvio. Lástima que el proceso de cinco pasos que habíamos diseñado haya resultado ser falso. Espera un momento, Alex, eso no es cierto. Al final, nuestro problema no fueron los cuellos de botella errantes. Fue la falta de protección suficiente para los cuellos de botella existentes. Tal vez sí podamos utilizar ese proceso de cinco pasos.

—No veo cómo, pero vale la pena

checarlo. ¿Cómo la ves? ¿Nos vamos a la planta a intentarlo?

—Seguro. Voy a tener que hacer algunas llamadas telefónicas, pero no hay problema.

—No —le digo—. Yo tengo compromisos para hoy en la noche.

—Tienes razón —dice—. Es muy importante, pero no urgente. Puede esperar a mañana.

—Identificar la(s) restricción(es) del sistema —lee Lou del pintarrón—. ¿Lo aceptamos como primer paso?

—No lo sé —digo—. Examinemos la lógica que nos condujo a escribirlo. ¿Te acuerdas cuál fue?

—Más o menos —dice—. Era algo,

acerca del hecho de que habíamos aceptado el *throughput* como indicador número uno.

—Me temo que con un «más o menos» no basta —le digo—. Por lo menos no en una etapa tan temprana de nuestro análisis. Intentémoslo otra vez, desde los primeros principios.

—Estoy de acuerdo —sonríe—. Pero, ¿qué es lo que llamas primeros principios?

—No lo sé. Algo básico que podemos aceptar sin titubear.

—Bien. Tengo uno para ti. Toda organización fue creada con un propósito. No se crea una organización sólo para que exista.

—Correcto —me rió—. Aunque, yo conozco algunas personas en las organizaciones a las que esto parece olvidárseles.

—Te refieres a Washington.

—Bueno, también ellos; pero en realidad estaba pensando en nuestro corporativo, pero ¿qué importa? Continuemos. Otro hecho básico, es que toda organización debe estar compuesta de más de una persona, sino, no es organización.

—Correcto —dice Lou—. Pero no le veo el caso a esto... para nada... Te puedo dar muchos más enunciados correctos acerca de las organizaciones en general.

—Sí, probablemente puedas, pero mira a la conclusión que ya podemos derivar. Si una organización fue creada con un propósito, y las organizaciones están hechas de más de una persona, entonces debemos concluir que el propósito de la organización requiere del esfuerzo sincronizado de más de una persona.

—Eso tiene sentido —dice—. De otra manera, no habiéramos necesitado crear una organización, con el esfuerzo individual bastaría. —Sigue.

—Si necesitamos los esfuerzos sincronizados —continúo—, entonces la contribución de una sola persona al propósito de la organización, depende

fuertemente también del desempeño de los demás.

—Sí, eso es obvio —y con una amarga sonrisa agrega—, esto es obvio para todos, menos para nuestro sistema de indicadores.

Aunque estoy completamente de acuerdo, hago caso omiso de su último comentario.

—Si se requieren los esfuerzos sincronizados; y la contribución de un eslabón depende fuertemente del desempeño de los demás eslabones, no podremos ignorar el hecho de que nuestras organizaciones no son sólo un montón de eslabones diferentes, sino que se les debe considerar como cadenas.

—O por lo menos como rejillas —
me corrige.

—Sí, pero mira, cada rejilla puede ser percibida conceptualmente como compuesta por diversas cadenas. Mientras más compleja la organización, mientras más interdependencia exista entre los diversos eslabones, menor será el número de cadenas de que esté compuesta.

Lou no desea dedicarle mucho tiempo a ese punto.

—Si tú lo dices. No es tan importante. Lo importante es que acabas de demostrar que toda organización debe ser percibida como una cadena.

Y yo puedo tomarlo a partir de aquí.

Puesto que la resistencia de la cadena es determinada por la resistencia del eslabón más débil, entonces, el primer paso para mejorar una organización deberá ser identificar el eslabón más débil.

—O eslabones —le corrijo—. Recuerda que una organización puede estar compuesta por varias cadenas independientes.

—Sí —asiente con impaciencia—. Pero como tú dijiste, la complejidad de nuestras organizaciones casi garantiza que no haya muchas de ellas. En todo caso la «es» que pusimos entre paréntesis al final de la palabra «restricción» para pluralizarla en caso

necesario, se encarga de eso. Muy bien, Alex, ¿qué hacemos con respecto a los indicadores?

—¡Indicadores! —digo sorprendido—. ¿De dónde salieron?

—¿No quedamos ayer en que los indicadores distorsionados son la mayor restricción de la división?

Bob Donovan tiene razón. Lou ciertamente tiene una fijación en los indicadores.

—Definitivamente son un problema grave —digo con cautela—. Pero no estoy convencido de que sean la restricción.

—¿No lo estás? —dice Lou con sorpresa.

—No, no lo estoy —digo con firmeza—. ¿Tú crees que el hecho de que la mayoría de nuestros productos ya sean obsoletos en comparación con lo que está sacando la competencia al mercado no sea un problema importante? ¿No te percatas de que la actitud de ingeniería, diciendo que la regla básica de la naturaleza de un proyecto es nunca terminar a tiempo, es un problema todavía mayor? Y ¿qué me dices de mercadotecnia? ¿Has visto algún plan de mercadotecnia que tenga posibilidades de cambiar las cosas?

—No —se sonríe—. De hecho, todo lo que he visto de planeación a largo plazo, debería de categorizarse más

correctamente como «fanfarronería de largo alcance».

Ando de buenas. Hoy, pedirme que hable de problemas fue como abrir una presa.

—Espera, Lou, no he terminado. ¿Qué me dices de la mentalidad tan prevaleciente en el corporativo, la mentalidad de que hay que cubrirse el trasero? ¿Notaste que siempre que preguntamos acerca de algo que no estaba tan bien, casi todos contestaron automáticamente tratando de echarle la culpa a alguien más?

—¿Cómo no lo iba a notar? Okey, Alex, ya entendí lo que querías decir. Hay problemas importantes por todos

lados. Tal parece que nuestra división es toda una manada de restricciones, no nada más unas cuantas.

—Sigo sosteniendo que sólo hay unas cuantas restricciones. Nuestra división es demasiado compleja como para tener más de unas cuantas cadenas independientes. Lou, ¿no te das cuenta de que todo lo que hemos mencionado hasta ahora está íntimamente relacionado? La carencia de una sensata estrategia de largo plazo, el problema de los indicadores, la demora en diseño de productos, los largos tiempos de manufactura, la actitud general de pasarse la bola, la apatía... Todas estas cosas están interconectadas. Debemos

poner el dedo en el problema nuclear, en la raíz que los causa todos. Eso es lo que realmente quiere decir «Identificar la restricción». No es acomodar los efectos malos por prioridades, es identificar qué los causa a todos ellos.

—¿Cómo vamos a lograr eso? ¿Cómo vamos a identificar las restricciones divisionales?

—No lo sé —digo—. Pero si tuvimos éxito aquí, en nuestra planta, debe ser posible hacerlo en la división.

Piensa por unos momentos y luego dice:

—No lo creo. Aquí tuvimos suerte. Estábamos lidiando con restricciones físicas, con cuellos de botella. Eso es

fácil. Pero a nivel divisional tendremos que lidiar con indicadores, políticas, procedimientos... Muchos de ellos ya se han anquilosado en patrones de comportamiento.

—Yo no veo la diferencia —difiero—. Aquí tuvimos que lidiar con todo lo anterior. Pensándolo bien, ni siquiera aquí las restricciones eran las máquinas. Sí, llamamos y seguimos llamando al horno y a la NCX-10 cuellos de botella, pero, ¿si fueran verdaderos cuellos de botella, cómo fue que logramos exprimirles el doble de lo anterior? ¿Cómo fue que pudimos incrementar tanto el *throughput* sin comprar más capacidad?

—Pero ya cambiamos casi todos los aspectos de cómo los operamos y cómo operamos todo lo que les rodea.

—Eso es precisamente lo que estoy tratando de decir —digo—. ¿Qué aspecto de la operación cambiamos? —Arremedando su voz contesto—: Los indicadores, las políticas, los procedimientos. Muchas de estas cosas estaban anquilosadas en patrones de comportamiento. Lou. ¿No lo ves? Las verdaderas restricciones aún en nuestra planta no eran las máquinas, eran las políticas.

—Sí, sí lo veo. Pero de todos modos hay diferencias —dice tercamente.

—¿Qué diferencias? Nómbrame una.

—Alex, ¿qué caso tiene arrinconarme? ¿No ves que debe haber diferencias mayores? Si no las hubiera, ¿cómo es posible que no tengamos ni la más remota idea de cuál es siquiera la naturaleza de las restricciones divisionales?

Eso me para en seco.

—Lo siento, tienes razón. Sabes Lou, tal vez tuvimos suerte aquí. Tuvimos restricciones físicas que nos ayudaron a enfocar nuestra atención, para poder abordar la verdadera restricción de políticas. Eso no es el caso de la división. Allá tenemos exceso de capacidad saliéndonos hasta por las orejas. Tenemos exceso de recursos de

ingeniería que luego logramos desperdiciar brillante y exitosamente. Estoy seguro de que no hay carencia de mercados. Simplemente no sabemos cómo enderezarnos para capitalizar lo que sí tenemos.

Apaciguado, dice:

—Esto nos trae a la pregunta real de: ¿cómo le hace uno para identificar la restricción del sistema? ¿Cómo podemos cerrarnos en un acercamiento a las políticas erróneas más devastadoras? O para usar el término que tú utilizaste, ¿cómo le hace uno para identificar el problema nuclear, el que es responsable de la existencia de tantos efectos indeseables?

—Sí —estoy de acuerdo—, ésa es la pregunta, sin duda.

Mirando al pintarrón agrego:

—Lo que está escrito aquí sigue siendo válido. Identificar la restricción del sistema es el primer paso. Lo que ahora entendemos es que también se traduce en una demanda apremiante de una técnica para hacerlo. Lou, jeso es! ¡La encontramos!

La emoción me hace ponerme de pie.

—Aquí está —anuncio—, he aquí la respuesta a la pregunta de Jonah. Le voy a llamar ahora mismo. Ya te puedes imaginar lo primero que le voy a decir: Jonah, quiero que me enseñes cómo se identifica el problema nuclear.

Al darme la vuelta para salir escucho a Lou:

—Alex, yo creo que podría ser un poco prematuro.

—¿Por qué? —pregunto, ya con la mano sobre la perilla de la puerta—. ¿Tienes alguna duda de que eso sea lo primero que debo aprender?

—No —responde—. De eso estoy bastante convencido. Sólo que creo que quizá debas pedir más. Saber exactamente cuál es el problema puede no ser suficiente.

—Tienes razón de nuevo —me calmo—. Es que he estado buscando la respuesta durante tanto tiempo que...

—Lo entiendo, créeme que lo

entiendo —me dice sonriendo.

—Okey, Lou —me siento—. ¿Qué más crees que le deba pedir a Jonah que me enseñe?

—No lo sé —responde—. Pero si los cinco pasos son válidos, tal vez lo que debas pedirle son las técnicas requeridas para permitirnos llevar a cabo esos pasos. Ya hemos encontrado la necesidad de una técnica, ¿por qué no continuamos analizando los otros cuatro pasos?

—Buena idea —digo con entusiasmo—. Prosigamos. El segundo paso es —estoy leyendo del pintarrón—. Decidir cómo explotar las restricciones del sistema. Eso no tiene sentido para mí.

¿Qué caso tiene tratar de explotar una política errónea?

—Tiene sentido sólo si la restricción es física, pero como estamos trabajando con restricciones de políticas, vale más que nos pasemos al paso siguiente. Me dice Lou que coincide conmigo.

—Subordinar todo lo demás a la decisión anterior —leo—. La misma reserva. Si la restricción no es física, este paso carece de significado. El cuarto paso es, «Elevar la(s) restricción(es) del sistema». Mmmmm... ¿Qué vamos a hacer con éste?

—¿Cuál es el problema? —pregunta Lou—. Si identificamos una política

errónea, debemos elevarla, es decir, debemos cambiar la política.

—¡Qué bonito! ¡Lo haces parecer todo tan sencillo! —digo sarcásticamente—. ¡Cambiar la política! ¿A qué? ¿Es tan sencillo encontrar un sustituto adecuado? Tal vez para ti, Lou, pero no para mí.

—Pues para mí tampoco —sonríe un poco—. Yo sé que la contabilidad de costos está mal, pero eso no significa que ya he discurrido completamente con qué sustituirla. Alex, ¿cómo se realiza la corrección de un indicador erróneo o de cualquier otra política?

—Yo creo que primero necesitas la idea del chispazo, del foco encendido,

del descubrimiento o del avance. Las técnicas gerenciales de las que Jonah habló deben incluir la habilidad para desencadenar esas ideas, de otra manera esas técnicas no podrán ser utilizadas por meros mortales. Sabes, Lou, Julie prolijo que al llegar a esto yo iba a reconocer que no se trataba tan sólo de técnicas, sino realmente de procesos de pensamiento.

—Así parece —concorre Lou—. Pero desencadenar ideas de vanguardia por sí sólo no basta. Un obstáculo todavía mayor es verificar que la idea realmente resuelve todos los malos efectos resultantes.

—Sin crear nuevos efectos

perniciosos —agrego yo.

—¿Será posible? —Lou suena muy escéptico.

—Debe serlo, si queremos planear en lugar de reaccionar. —Al ir hablando encuentro una respuesta aún mejor—. Sí, Lou, tiene que ser posible. Mira lo que nos sucedió a nosotros con nuestra solución de conseguir más ventas. Como resultado directo de haber conseguido el pedido francés, lanzamos a la planta a dos semanas muy desagradables, y matamos o por lo menos demoramos una buena campaña de mercadotecnia. Si tan sólo hubiéramos pensado sistemáticamente antes de implementarlo, en lugar de después de

los hechos, podríamos habernos evitado muchos problemas.

»No me digas que era imposible. Teníamos conocimiento de todos los hechos, sencillamente no teníamos un proceso de pensamiento que nos forzara y guiara a examinarlo más tempranamente en el juego.

—¿Hacia qué cambiar? —dice Lou.
Eso me saca de balance.

—¿Perdón?

—Si el primer proceso de pensamiento nos ha de conducir a responder la pregunta: «¿Qué cambiar?», el segundo proceso de pensamiento nos deberá conducir a la respuesta de la pregunta: «¿Hacia qué

cambiar?», y ya puedo ver la necesidad de un tercer proceso de pensamiento.

—Sí, yo también. «Cómo causar el cambio». —Señalando al quinto paso, agrego—, con la cantidad de inercia que podemos esperar de la división, la última probablemente sea la más importante.

—Así parece —dice Lou.

Me pongo de pie y comienzo a caminar por toda la sala.

—¿Te das cuenta de lo que estamos pidiendo? —No puedo contener mis emociones—. Estamos pidiendo las cosas más fundamentales y al mismo tiempo estamos pidiendo el mundo entero.

—Ya me perdí... —dice Lou muy quedo.

Me detengo y lo miro.

—¿Qué estamos pidiendo? La habilidad para responder tres preguntas sencillas: «¿Qué cambiar?», «¿A qué cambiar?», y «¿Cómo causar el cambio?». Básicamente lo que estamos pidiendo son las habilidades más fundamentales que esperaríamos en un ejecutivo. Piénsalo, si el ejecutivo no tiene la respuesta a estas tres preguntas, ¿tendrá derecho a llamarse ejecutivo?

Durante todo lo que dije Lou asintió con la cabeza, señalando que me estaba siguiendo.

—Al mismo tiempo —continúo—,

¿te puedes imaginar lo que significará poder enfocarte sobre el problema nuclear, aún en un ambiente muy complejo. Para poder construir y verificar soluciones que realmente resuelvan todos los efectos negativos sin crear nuevos? Y, sobre todo, causar suavemente un cambio mayor como ése, sin crear resistencia, sino más bien lo contrario. ¿Te imaginas lo que sería tener esas habilidades?

—Alex, eso es lo que tú has hecho. Es exactamente lo que has hecho en nuestra planta.

—Sí y no —respondo.

—Sí, eso es lo que hemos hecho.

—No, Lou, sin la guía de Jonah

todos nosotros estaríamos buscando un empleo ahora. Ahora entiendo por qué se negó a seguir aconsejándonos como lo había hecho antes. Jonah me lo dijo de la manera más clara posible. Debíamos de aprender a hacerlo sin ayuda del exterior. Tengo que aprender estos procesos de pensamiento, sólo entonces sabré que estoy cumpliendo con mi trabajo.

—Nosotros debemos y podemos ser nuestros propios Jonahs —dice Lou y se pone de pie. Y luego esta reservada persona me sorprende. Me pone un brazo alrededor del hombro y me dice —: Estoy orgulloso de trabajar para ti.

MI SAGA POR MEJORAR LA PRODUCCIÓN

Eliyahu M. Goldratt

En 1982, era yo el presidente del consejo y accionista mayoritario de una empresa calificada por la revista *Inc. Magazine* como la sexta empresa de mayor crecimiento en los Estados Unidos. Sin embargo, me sentía tremendamente frustrado.

Muchas docenas de clientes habían adquirido nuestro paquete computacional para programar la

producción y, con el apoyo educativo de nuestros asociados, lo habían implementado con éxito. Me sentía frustrado por no tener miles de clientes así. No, no me refiero a que yo fuese avaricioso o tuviese una ambición desmedida. Simplemente, tenía muy buenas razones para esperar que las fábricas recibieran nuestro paquete con los brazos abiertos.

Es cierto que en aquel entonces los conceptos en los que se basaba lo que ofrecíamos eran bastante revolucionarios. Chocaban con las políticas y procedimientos comúnmente aceptados. No obstante, era obvio que eran correctos... por lo menos a mis

ojos. Lo más importante es que nuestro paquete funcionaba. No me refiero únicamente a que no fallaba o que funcionaba de acuerdo con las especificaciones dadas o que era eficaz para la elaboración de informes. Funcionaba de verdad. Casi todos nuestros clientes habrían estado dispuestos a dar testimonio de que utilizando el paquete habían podido aumentar la producción y al mismo tiempo disminuir sus inventarios.

Muchos de ellos estaban dispuestos a declarar que el tiempo de recuperación de su inversión en nuestro producto —que no era precisamente barato— era de menos de seis meses.

Además, nuestros clientes eran empresas de indiscutible reputación: RCA, General Electric, General Motors, Avco, Bendix, Westinghouse, Kodak, Philips, Lucas, ITT...

Por otro lado, el mercado estaba en su punto. Todas las fábricas estaban instalando paquetes computarizados. La automatización estaba de moda. Había la necesidad. Al igual que hoy, todos los directores de producción estaban tratando de incrementar su *throughput* y mejorar sus fechas de entrega. Incluso muchos de ellos comenzaban a considerar detenidamente la idea de que podría ser conveniente reducir los inventarios de productos en proceso.

Nosotros éramos la única empresa que ofrecía un programa de capacidad finita que en realidad podía lograrlo. Entonces ¿por qué resultaba tan difícil conseguir más clientes?

No era por falta de esfuerzo. Nuestro sumamente bien capacitado equipo humano^[4] estaba siempre ocupado, dando cursos, haciendo presentaciones, impartiendo seminarios e, incluso, realizando programas piloto de implementación. A pesar de todo este esfuerzo nuestro avance resultaba penosamente lento. Yo esperaba una marejada enorme y lo que nos llegaba, a mis ojos, venía a cuenta gotas.

Ante la desesperación, decidí que si

las presentaciones convencionales no resultaban efectivas para romper la cortina de la presa, tal vez lo lograría con un enfoque no convencional. Tuve la idea de exponer mi método por medio de una novela sobre manufactura. Si la gente lee sobre abogados y médicos, ¿por qué no sobre gerentes de planta? Así, comencé a trabajar en *La Meta*.

A nadie le agradó. Ni siquiera a Jeff Cox, el escritor que contraté. Le pareció tan aborrecible que incluso rechazó que le pagara con parte de las regalías por derechos de autor y exigió un pago total de contado (tengo noticias de que no repitió el mismo error grave con *Zapp!*, excelente libro en que colaboró

posteriormente, también como coautor).

La oposición más grande provenía de mi propia gente; la gran mayoría se negó a leer los borradores. No los culpé. Yo era el líder en ventas, el orador principal, el que había desarrollado lo que hacíamos. Yo era el cuello de botella y ahí estaba, malgastando mi tiempo escribiendo una novela. No, no les hizo gracia en lo absoluto.

A mí me gustó. Después de trece largos meses de trabajo, finalmente acabé. Estaba contento con los resultados y pensaba que la obra era buena. A los editores no les pareció. A ninguno de los veintitantos que abordé.

El rechazo más decente que me hicieron provino de la *MacGraw Hill*: «Dr. Goldratt, si desea escribir un libro sobre la programación de la producción, se lo publicamos con mucho gusto y si lo que desea es escribir una historia de amor, tal vez pueda interesarnos. Pero, ¿una historia de amor sobre manufactura? ¡Olvédelo! Nunca funcionará. ¡Ni siquiera sabríamos en qué estante colocarla!».

Larry Gadd, propietario de *North River Press*, fue el único faro de luz pero ni siquiera él fue para darme demasiado ánimo. Dijo que tendríamos suerte si conseguíamos vender el primer tiraje de 3 000 ejemplares, pero ya que

a él personalmente le había gustado mucho el libro, lo imprimiría de todos modos. Y así lo hizo. Regalamos cien pruebas encuadernadas y la bola de nieve comenzó a rodar.

Para un autor es un cumplido que el público alabe su obra. Para él, es un elogio aún mayor que sus lectores se la recomienden a otras personas. Sin embargo, el halago más grande de todos es que la gente compre el libro en cantidades industriales para obsequiarle y eso fue exactamente lo que ocurrió. «No venderemos ni 3 000 ejemplares...». ¡Vaya broma!

Nuestra lista de clientes potenciales se hizo enorme. Fue bastante divertido

observar el cambio en la actitud de mi propia gente hacia el libro. La entusiasta acogida de sus clientes les resultó tan embarazosa que finalmente se vieron obligados a leerlo. Durante dos meses todos sufrieron de amnesia. Todos y cada uno de ellos sostenían que siempre habían sido los mayores defensores y partidarios de la idea de publicar una novela. Ni siquiera me moleste en discutirlo.

Comenzaron a llegar cartas de admiradores: cartas de gerentes de planta confirmando el realismo del libro. «*La Meta* está basada específicamente en nuestra planta. Incluso podemos decirle los nombres

reales de los personajes», decían. Algunos, incluso, me llegaron a acusar de haberme infiltrado en su fábrica.

No pasó mucho tiempo antes de que las cartas comenzaran a presentar sus resultados reales. El director de una fábrica escribió: «Su libro ya no es una novela, es un documental. Seguimos las acciones de Alex Rogo al pie de la letra y reproducimos exactamente sus mismos resultados. De hecho, la única diferencia entre su libro y mi realidad es que mi esposa aún no ha regresado a casa». Muchos de ellos incluían una invitación para que les visitara, lo que hice en algunas ocasiones.

¿Cuál fue el impacto en mí a nivel

personal? No fue lo que uno podría esperar. Todo esto me lanzó al período más difícil de mi vida. Me sentía como atrapado entre la espada y la pared. Estuve a punto de claudicar.

Cuando escribí *La Meta*, traté de concentrarme en la necesidad de cambiar el paradigma que rige en la industria. Sabíamos que ése era el mayor obstáculo para que una planta alcanzara resultados mucho mejores. Para lograr el enfoque correcto en el libro, hice menos al papel que desempeña un paquete computacional para programar la producción. No era que yo considerase que fuera innecesario, sino que, por lo contrario,

pensaba que nuestro software, o una variación del mismo, era un imperativo para la mayoría de las plantas.

Para entonces, las cartas y, todavía más las visitas, me forzaban a enfrentarme a un hecho desagradable: La realidad demostraba que el software, mi bebé adorado del que me sentía tan orgulloso, se constituía en un impedimento para lograr resultados. Las fábricas que habían sido expuestas únicamente a *La Meta* y habían logrado llevarla a la práctica, alcanzaban mejores resultados, en menos tiempo que nuestros clientes, que habían gastado tanto dinero en nuestro software y educación. ¿Cómo era posible?

Me llevó algún tiempo descubrirlo pero, finalmente, no pude soslayar la sencilla explicación. Los esfuerzos dedicados a la instalación del software hacían que la gente se distrajera y no se concentrara en los cambios necesarios: cambios en conceptos, mediciones y procedimientos fundamentales. ¿Cómo podíamos, sin que nos remordiera la conciencia, seguir persuadiendo a las empresas de comprar nuestros productos?

Ya se podrá imaginar el lector la magnitud de mi dilema. Mi responsabilidad para con mis socios y empleados me exigía seguir con el negocio como siempre. Mi

responsabilidad para con mis clientes y para conmigo mismo me dictaba que debíamos dejar de vender nuestro principal producto.

Me sentí paralizado pero la realidad tiene su propio impulso. Cuando la gente comienza a tener dudas serias con respecto a la validez de su producto, les resulta imposible irradiar confianza en él. Irradiar confianza es esencial para la venta de un producto revolucionario. La implementación manual descrita en *La Meta* erosionó la confianza de nuestra gente con respecto a la necesidad absoluta de contar con el software y cuando se dirigieron a mí en busca de respuestas, inevitablemente aumenté sus

dudas. No fue de extrañar, entonces, que a pesar del hecho de que ahora nos estaban llamando muchos clientes potenciales nuevos, nuestras ventas reales habían disminuido notoriamente.

Me sentí acabado. El paquete computacional al que le había invertido casi diez años de arduo trabajo, lo que había considerado como mi mayor logro, estaba estorbando más de lo que estaba ayudando. Mi empresa, mi orgullo y alegría, se tambaleaba y parecía que el único modo de rescatarla era comprometiendo mi integridad. Fueron tiempos difíciles. Creo que las únicas cosas que me mantuvieron en pie fueron el orgullo y la inercia.

Pasaron algunos meses, y la realidad tocó primero en mi ventana, después llamó a mi puerta y luego se me presentó de frente con otro fenómeno sorprendente. Era tan extraño que no podía creer lo que estaba viendo.

La mayoría de los lectores de *La Meta* estaban tan de acuerdo con su mensaje que lo llamaban «sentido común». Aun así, ¡nunca lo llevaban a la práctica! Seguían haciendo caso omiso de las restricciones y continuaban tratando de mejorarlo todo; todo lo que sabían mejorar. Seguían justificando sus inversiones en base a cálculos de costos y seguían tomando decisiones basándose en su impacto sobre el costo de

producto, haciendo a un lado la diferencia fundamental entre lo que son los lotes de transferencia y los lotes de proceso. Incluso, siguieron midiendo las eficiencias y varianzas. ¡Esto se hacía incluso en las empresas en las que el presidente había decretado que la lectura de *La Meta* fuera obligatoria! ¿Cómo era posible?

¿Cómo podía ser que aun cuando todo el mundo estaba de acuerdo con lo escrito en *La Meta*, sólo un puñado de empresas lo implementara realmente? Era obvio que faltaba algo muy importante. ¿Qué podría ser?

Comencé a preguntarle a quienes elogiaban mi libro y a escuchar

atentamente sus explicaciones de por qué no lo implementaban rigurosamente en sus propias plantas. No transcurrió demasiado tiempo para que me percatara de cuáles eran los principales obstáculos que impedían llevar *La Meta* a la práctica.

La lista fue sorprendentemente corta:

1. Falta de habilidad para difundir el mensaje por toda la organización.

No es fácil explicar el mensaje de *La Meta* en diez minutos. Tampoco es fácil hacerlo en una hora... ni en dos... ni en ocho. No resulta sencillo explicar el mensaje de *La Meta*. Punto. La alternativa era dar un ejemplar del libro.

Desgraciadamente, no todo el mundo lee libros y quienes lo hacen están cansados y hartos de leer libros de administración.

2. Falta de habilidad para transformar lo aprendido con el libro en procedimientos utilizables en su fábrica.

Generalmente este obstáculo se presentaba como «nuestros cuellos de botella se mueven constantemente», o «nuestra situación es única». Esta gente decía la verdad, aunque a mí no me gustase escucharla. A lo que se referían era a que yo sólo había hecho un trabajo parcial. En el libro había expuesto la falacia del paradigma existente en

producción; había revelado la esencia del paradigma necesario (en esto, probablemente había hecho un buen trabajo), pero no había proporcionado el proceso para operar con el nuevo paradigma. Había dado ejemplos, no un procedimiento. Y los ejemplos no siempre son suficientes para extrapolar los procedimientos necesarios.

3. Falta de habilidad para convencer a quienes toman las decisiones de que permitiesen cambiar algunas de las mediciones.

Este último obstáculo era más profundo en las plantas que formaban parte de grandes corporativos, lo cual

puso de relieve que había hecho un trabajo poco riguroso al explicar los parámetros de medición del desempeño.

Entonces, ¿por qué estos obstáculos no bloqueaban a todo el mundo? Todas las empresas que lo habían logrado únicamente con el libro tenían algo en común: todas estaban dirigidas por un gerente de planta carismático y muy analítico. Esta persona conseguía convencer a los demás utilizando básicamente su carisma, y su entusiasta equipo, con su experiencia e intuición, desarrollaba los procedimientos necesarios.

Me puse enérgicamente a desarrollar

las respuestas a estos planteamientos. Me resultaba estimulante. En menos de tres meses, teníamos los fundamentos esenciales; la verbalización precisa de la necesidad de cambiar los parámetros de medición y las reglas de los procedimientos de logística, el sistema DBR (por las siglas en inglés de *Drum Buffer Rope* o Tambor, Amortiguador, Cuerda) y Administración de Buffers (o Amortiguadores). Eso fue lo fácil. Lo que resultó menos fácil fue enseñárselo a mi gente. Se resistían a cambiar de énfasis con todas sus fuerzas. Le pusieron el mote de «Domingo Negro» al domingo que dediqué a su formación para enseñarles la nueva presentación

de un día.

Pero fue una lucha desigual; yo tenía la lógica y ellos eran algo menos de doscientos. No mucho después, la respuesta entusiasta del mercado provocó un resurgimiento de la epidemia de amnesia. Bob Fox me ayudó a convertir esa presentación en un libro, *La carrera*. Larry Gadd hizo lo necesario para publicarlo rápidamente. Esto contribuyó mucho a la resolución del segundo y el tercer obstáculo. Dediqué mi atención a resolver el primero.

Una vez más, hice uso de la computadora. No, no se trataba de una variación del paquete computacional,

sino de hacer uso de la computadora para algo en lo que es muy efectiva: los juegos. Comencé a desarrollar juegos educativos que ayudaran a la gente a inventar los procedimientos necesarios. Si hay algo más potente que una novela, es un juego de computadora. Pero era demasiado tarde. Se nos había agotado el tiempo.

Nuestros accionistas no estaban contentos con los resultados financieros de nuestra empresa. De una máquina de hacer dinero nos habíamos convertido en un barril sin fondo. Orando se percataron de que mis planes no incluían ninguna acción real para aumentar nuestras ventas del software, decidieron

que había dejado de ser un activo para convertirme en un pasivo. Me mostraron la salida y luego invitaron a retirarse a cada uno de nuestros mejores colaboradores ya que estaban «contaminados» con mis ideas.

Fundé el Instituto Avraham Y. Goldratt, en honor de mi difunto padre y desarrollamos con entusiasmo los juegos didácticos. En menos de dos meses ya éramos rentables. Pero lo más importante era que ya podíamos ofrecer resultados a nuestros clientes a velocidades que recordaban la historia de *La Meta*. La vida volvía a sonreírnos.

Tuve cuidado de no repetir los

mismos errores. Esta vez no teníamos accionistas externos y en la constitución de la empresa se expresaba claramente que la meta del instituto era «generar y diseminar conocimiento» y que nuestras decisiones no estarían fundamentadas en consideraciones financieras.

Durante ese período verbalicé lo que debió haber sido el punto de partida; verbalicé los pasos del proceso de mejora continua, que publiqué posteriormente en la segunda edición aumentada de *La Meta*.

Los cinco pasos para enfocar resultaron sumamente beneficiosos. Ayudaron a los clientes a mejorar de forma constante sus resultados y me

dieron un soporte para desarrollar la solución para otras dos funciones que padecían problemas crónicos de logística: la administración de proyectos y la distribución.^[5] Nuestro cuerpo de conocimiento se amplió a pasos agigantados. Se hizo tan amplio y potente que merecía ser llamado «teoría» y comenzamos a denominarlo Teoría de Restricciones o TOC por las siglas en inglés de Theory of Constraints.

Pero eso no es el final de la historia. No hubo un final feliz de cuento de hadas. Apareció un nuevo y devastador problema: Algunas plantas exitosas y plantas con desempeños que nadie de su

industria podía igualar, comenzaron a sufrir un deterioro repentino, algunas incluso llegaron a cerrar.

Debí haberlo presentido, pero no lo hice. No sino hasta después de ocurridos los primeros casos. Visto en retrospectiva, resulta de lo más obvio. Mejoras la producción y la restricción de la empresa se sale de producción. ¿Qué ocurre cuando se traslada a otra área donde la restricción no es física, sino una política errónea? ¿Cómo identificar entonces la restricción? ¿Cómo elevarla? ¿Cómo causar los cambios necesarios en el comportamiento? Para eso no teníamos respuesta alguna. Y como resultado...

Como resultado el *throughput* de la empresa se estanca. Por más mejoras adicionales que se hagan en producción no ocurre un aumento en el *throughput*; a lo que conduce es a un exceso de mano de obra. Después de eso sólo será cuestión de tiempo para que el mercado experimente una de sus contracciones naturales y poco después, arranca en el corporativo la tendencia a reducir los costos. ¿Cuál será, por naturaleza, la parte de la organización donde más se tenderá a buscar oportunidades para reducir costos? El área donde exista un aparente exceso de mano de obra —precisamente las áreas que más hayan mejorado—. Castíguese a la gente por

sus mejoras y el proceso de mejora continua se detendrá por completo. La moral, y por lo tanto, el desempeño y el rendimiento, se deterioran rápidamente. Por otra parte, ya para entonces los clientes están muy mal acostumbrados a recibir un servicio excelente y no están dispuestos a aceptar deterioro alguno en el nivel de servicio que reciben. Las ventas se desploman; en algunos casos, hasta el punto de acabar con la viabilidad financiera.

Como primera reacción, limitamos nuestro enfoque de negocio sólo a las plantas en las que era aparente que doblar la tasa de producción no provocaría que la restricción se

trasladara al mercado. Entonces comenzó el verdadero trabajo.

Resultaba claro que todo lo realizado hasta ese momento se refería a un caso específico: se trataba de aquellos casos en los que la restricción es física. Ahora necesitaría desarrollar los procesos genéricos de pensamiento que:

1. Permitiesen identificar rápidamente la política o directriz fundamental errónea, es decir, la restricción.
2. Permitiesen la elaboración de nuevas políticas o directrices que no condujeran a nuevos problemas devastadores; y

3. Permitiesen la preparación de un plan de implementación factible que no fuera refrenado por la resistencia al cambio.

Esto absorbió la mayor parte de nuestra atención durante cinco años. Una vez más, exigí que abandonásemos los fértiles territorios conocidos y nos aventurásemos de nuevo hacia aguas desconocidas. Una vez más, sufrí la pérdida de muchos colaboradores excelentes (aunque no tan excelentes como los que perseveraron). Pero eso es otra aventura diferente de la que nos ocupa por ahora.

Lo que se necesitaba ahora era

desarrollar los procedimientos genéricos para utilizar estos procesos de pensamiento ante las dos restricciones más comunes: el marketing y las relaciones humanas. Publiqué los resultados de este trabajo en mi libro *No fue la suerte*.

Una vez eliminado el peligro de castigar a la gente por hacer lo correcto, llegó el momento de completar el trabajo en producción. El fin era poder ofrecer herramientas aún mejores y más efectivas que permitieran a las personas superar los obstáculos a la implementación; lo cual se hacía más urgente que nunca, puesto que la efectividad de las soluciones para

marketing creaba situaciones en las que producción tendría que conquistar niveles más elevados de desempeño no en seis o tres meses sino en uno.

Volví a examinar los obstáculos.

1. Falta de habilidad para propagar el mensaje por toda la empresa. Sabíamos que no bastaba con un libro. A mucha gente no le gusta leer libros. Pero sí les gusta (o al menos no se resisten) a ver una buena película. Para convertir *La Meta* en película cinematográfica, unimos nuestras fuerzas con la American Media Incorporated (AMI), una de las compañías de mayor prestigio en el campo de los videos educativos. Iba a ser toda una hazaña. Le dedicamos

mucho tiempo a pulir el guion con el fin de lograr que se ciñera al libro lo más posible. El filme acabó por parecerse mucho al libro. Grave error.

Como he mencionado, cuando escribí *La Meta* yo desconocía los cinco pasos para enfocar. Como resultado, las acciones de identificar, explotar, subordinar y elevar estaban mezcladas en el libro y, por tanto, resulta bastante difícil convertir los conocimientos en procedimientos funcionales. ¿Por qué no corregir eso en la película? ¿No sería demasiado tarde? Decidimos redoblar nuestros esfuerzos. Volvimos a escribir el guion, tratando de caminar por la delgada frontera entre conservar el

espíritu de la obra original y mostrar claramente los pasos que Alex Rogo y su equipo habían seguido. ¿El resultado? Gracias a los esfuerzos de la AMI, la nueva película es una cinta didáctica conmovedora. La mejor combinación. A mis ojos, el cortometraje *La Meta, Cómo Lograrla* es mejor que el libro. Ahora, por fin, tenemos los medios para hacerle llegar el mensaje a todo mundo en menos de una hora. El obstáculo número uno ha sido superado... Aunque quizá estoy siendo demasiado subjetivo. El tiempo lo dirá.

¿Y qué sucedió con el siguiente obstáculo?

2. Falta de habilidad para convertir

lo aprendido en el libro en procedimientos utilizables en sus fábricas.

Esto fue relativamente fácil de superar. Tenía un excelente punto de partida: nuestro Taller de producción de dos días. Este taller, o seminario práctico, se basa en un juego de computadora que había sido probado con decenas de miles de personas. Invertí tiempo en convertir este taller en un estuche de autoaprendizaje. Al utilizar el estuche, se logra que el DBR (Tambor Amortiguador Cuerda) y la Administración de Amortiguadores se hagan intuitivos. Es más, creo que las personas que lo sigan de forma rigurosa

estarán en posición de utilizarlo para enseñar a otros que no tienen la suficiente energía para hacerlo por sí solos. Es un excelente trampolín para que el personal de planta desarrolle los procedimientos detallados de logística para su situación específica.

3. Falta de habilidad para convencer a los que toman las decisiones de permitir cambiar algunas mediciones o indicadores.

Con los años, este obstáculo ha ido desplomándose por su propio peso. Los movimientos de la Administración de la Calidad Total y de las entregas Justo a Tiempo han hecho mucho por cambiar las perspectivas de los altos ejecutivos.

La película también ayudará. Sin embargo, el arma más letal fue suministrada por un aliado inesperado. El Institute of Management Accountants (Instituto de Contadores Administrativos de los Estados Unidos) patrocinó un estudio sobre las implementaciones reales de la Teoría de Restricciones en la industria. El informe correspondiente, de 200 páginas, fue publicado en 1995. A continuación, un fragmento tomado de sus conclusiones:

La contabilidad en TOC debe ser terreno familiar para los contadores administrativos. Aunque los términos utilizados por TOC son diferentes de los usados comúnmente por nosotros, el costeo variable, la utilización de recursos

escasos y la contabilidad por responsabilidades han sido tema de los libros de texto de contabilidad administrativa desde hace décadas. Desde el punto de vista teórico, muy poco de TOC es nuevo para la contabilidad. La diferencia radica en que algunos temas — particularmente, la utilización de recursos escasos— son mucho más importantes de lo que pensábamos y se les da mayor relevancia en TOC. Las empresas involucradas con TOC son diferentes de la mayoría de las empresas en que realmente llevan a la práctica muchos de los consejos encontrados en los libros de texto. Los estudios realizados en las últimas décadas han revelado consistentemente que la mayoría de las empresas no siguen las prácticas recomendadas por los textos de contabilidad administrativa. El costeo por absorción es rutinariamente utilizado para

la toma interna de decisiones, los gastos generales indirectos de las oficinas corporativas se asignan a las divisiones en los informes de desempeño, los cálculos de rentabilidad por producto hacen caso omiso de las restricciones, etc. Para quienes enseñamos contabilidad administrativa, es reconfortante que un grupo identificable de empresas practique lo que predicamos.

¿Qué le depara el futuro a la Teoría de Restricciones? Las aplicaciones más obvias se encuentran en las fábricas y los gerentes de dichas fábricas seguirán, sin duda, imitando las acciones de Alex Rogo descritas en *La Meta*. Generalmente estos esfuerzos se verán recompensados con mejoras casi inmediatas en las operaciones y en ganancias prácticamente sin costo alguno.

No obstante, tales esfuerzos finalmente conducirán al fracaso a menos que las

gerencias externas al área de manufactura, estén dispuestas a abrazar la Teoría de Restricciones o a evaluar el desempeño del área de manufactura utilizando indicadores de TOC.

Si miramos más allá de los elementos de TOC que aparecen en *La Meta*, nuestra bola de cristal se toma más opaca. Los Procesos de Pensamiento podrían ser el hallazgo intelectual más importante desde la invención del cálculo.

En los últimos quince años he visto cientos de implementaciones. He tenido conocimiento de muchas más. Todas ellas parecían ser únicas, y sin embargo, compartían más de una hebra común. No estoy hablando sólo de los resultados: «Generalmente estos esfuerzos se verán recompensados con mejoras casi

inmediatas en las operaciones y en ganancias prácticamente sin costo alguno», o las acciones de: Identificar, Explotar, Subordinar, etc. Me refiero a hebras comunes de la dinámica de grupos.

Yo creo que todos estamos de acuerdo en que el mayor obstáculo para implementar algo con éxito es superar la resistencia al cambio. La clave se encuentra en saber cómo manejar la dinámica de la interacción entre personas con diferentes agendas y distintos niveles de entendimiento.

¿Hay alguna forma genérica de lograrlo? ¿Algún camino seguro para lograr un verdadero consenso del

cambio requerido y las acciones necesarias para lograr el cambio?

Las fibras que las implementaciones de éxito tenían en común me llevaron a sospechar que sí existe tal camino. Comencé por buscar una dinámica específica en la resistencia al cambio —trataba de ver si el tipo de objeciones que plantea una persona cambia conforme disminuye su resistencia—. No fue demasiado difícil, tenía una amplia experiencia en la lucha contra la resistencia al cambio (aunque la experiencia no siempre fue agradable, como lo pueden atestiguar mis numerosas cicatrices).

Primer nivel de resistencia. Plantear

problemas que tienen como común denominador que están fuera del alcance de nuestras manos. Por ejemplo, los proveedores no siempre surten a tiempo, los clientes cambian de opinión en el último momento, los trabajadores no tienen un nivel de preparación adecuado, el corporativo nos obliga...

[Mientras no se supere este nivel, es como tratar de hablar con las paredes].

Segundo nivel de resistencia. Alegar que es imposible que la solución propuesta conducirá al resultado deseado.

[La solución propuesta le parece obvia a uno, pero no así a los demás. Cuando se logra superar este nivel,

comienza la verdadera frustración: se topa uno de frente con el siguiente nivel de resistencia].

Tercer nivel de resistencia. «Sí, pero...». Se alega que la solución propuesta producirá efectos negativos.

[Necesita tenerse mucha energía y paciencia para luchar contra este nivel. O tener la suerte de haber nacido con toneladas de carisma. Además, no se puede cantar victoria una vez superado este nivel: La guerra continúa].

Cuarto nivel de resistencia. Le presentan obstáculos que impedirán la implementación.

[Si uno logra remontar este nivel, la otra persona estará de su lado, pero...].

Quinto nivel de resistencia. Surgen dudas sobre la colaboración de los demás (o lo que es peor, no se expresan abiertamente las dudas).

No, efectivamente no es fácil superar la resistencia al cambio; pero es posible. Ir levantando, poco a poco, en secuencia, todos estos niveles, como si fueran las sucesivas capas de una cebolla, transforma la resistencia al cambio en el entusiasmo contagioso del inventor.

¿Dónde me encuentro ahora en mis investigaciones sobre producción? Hace bastante tiempo (1986-87) descubrí cómo hacer que una persona supere los dos primeros niveles. Este fue el

conocimiento que utilicé para hacer el estuche de autoaprendizaje. Es posible ya, remontar los primeros dos niveles sin la necesidad imperiosa de tener un instructor muy preparado. En lo que toca a los siguientes tres niveles, la situación no es tan satisfactoria, depende de la magnitud de la resistencia. Espero que en la mayoría de los casos, el conocimiento técnico contenido en el estuche de autoaprendizaje sea suficiente.

Para los casos difíciles, encontré un método genérico, que según nuestra experiencia, siempre funciona, pero su traspaso a una fábrica específica requiere un conocimiento profundo de

cómo utilizar bien las ramas negativas, el árbol de prerrequisitos y el árbol de transición de los procesos de pensamiento; conocimientos que aún no sé cómo impartir a través de un libro. Por lo menos, cada vez hay más gente que ha aprendido a hacerlo.

Vencer la resistencia al cambio todavía consume mucho tiempo. Cuando las circunstancias son ideales (es decir que todas las personas involucradas se encuentran reunidas en un mismo salón) se requieren unos cinco días. Es necesario hacer más investigación, pero al menos en producción ya hay un camino comprobado para lograr el cambio mental en una semana y

conseguir resultados en un mes.

Una vez eliminados los obstáculos, espero de verdad que podamos atestiguar un salto notable en el desempeño de las plantas.

La producción es el corazón de la industria. La industria es el corazón de la riqueza de las naciones. Cuando me retire, quisiera pensar que en algo contribuí a fortalecerla.



Eliyahu M. Goldratt (31 de marzo 1947 - 11 de junio 2011, Israel), licenciado en Física de la Universidad de Tel Aviv, realizó su máster y doctorado en la Universidad de Bar-Ilan, creador de la Teoría de Restricciones (TOC, del inglés *Theory of Constraints*)

Fue presidente y mayor accionista de una compañía productora de un software de programación de la producción, catalogada en ese año por la revista *Inc. Magazine* como la sexta de mayor crecimiento en EE. UU., y a pesar de estos resultados estaba muy frustrado. Su frustración se debía a que a pesar de los muy buenos resultados que obtenían las empresas al implementar su software y realizar un gran esfuerzo para vender (presentaciones, pruebas piloto, seminarios), conseguir más clientes era un proceso tremendamente lento.

Viendo que con las presentaciones convencionales no se lograba romper la

barrera del mercado, entonces decidió hacer el intento con una manera no convencional y fue cuando tuvo la idea de comunicar su método a través de una novela sobre manufactura. En ese momento comenzó a trabajar en *La Meta*, a pesar de que a nadie le gustaba la idea, ni siquiera al coautor Jeff Cox, quien rehusó recibir el pago por regalías y exigió que se le pagaran en efectivo sus honorarios plenos.

Luego de trece meses de trabajo terminó de escribir el libro y se vio en una gran tarea para que una editorial decidiera publicarlo. Finalmente *North River Press* decide apoyarlo y hacen una

primera edición de 3 000 copias, pensando que tendría mucha suerte si las vendía todas. A día de hoy se han vendido más de cuatro millones de copias en todo el mundo.

Notas

[1] «ROI» representa las siglas en inglés de las palabras «Return on Investment» que significan «Retorno sobre la Inversión» y técnicamente, las siglas en español deberían ser «RSI», pero como «ROI» es lo que se usa comúnmente en los círculos financieros, decidimos usar las siglas en inglés «ROI». (N. del T.).

<<

[2] Hemos dejado la palabra «Throughput» en inglés porque no tiene un equivalente exacto en español. La definición del Autor, dada en párrafos subsiguientes, es bien clara en cuanto a que se trata de un término técnico muy preciso. En el pasado se ha intentado traducir «Throughput» como «Facturación», pero este vocablo en realidad corresponde a «Ventas Brutas» y provoca confusiones, ya que no separa el elemento «Materia Prima». La fórmula de *throughput*, que Eli Goldratt ha usado en sus obras y seminarios es «Precio de Venta menos Materia Prima».

Así, *throughput* es un término técnico que significa: «Velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas». Quizá lo más cercano a este concepto sería «Generación de dinero». Pronúnciese «Trúput». (N. del T.). <<

[3] EBQ por las siglas en inglés de Economic Batch Quantity, que significa Tamaño Económico de Lotes. <<

[4] La capacitación no se centraba en el software, sino en las relaciones de causa y efecto que existen en el área de producción. Descubrí que las fábricas no son en realidad como uno se imaginaría. Además de las líneas de producción todas las demás plantas se pueden clasificar en sólo tres configuraciones: A, V y T. Basta determinar la configuración para saber las relaciones de causa y efecto que gobiernan una planta. Yo desarrolló este conjunto de conocimientos a principios de los 80 y cualquiera lo podía dominar tomando un curso de dos semanas. Este

conocimiento permitía a mi gente deslumbrar al cliente con su profunda visión; hecho que contribuyó en gran medida a nuestro éxito. <<

[5] Los cinco pasos para enfocar también apuntaban a la posibilidad de un paquete de computadora mucho mejor para la producción, esta vez sin hacer uso de ningún sofisticado algoritmo matemático. Probablemente sentí la necesidad de cerrar de forma apropiada este aspecto de mi trabajo, puesto que invertí una cantidad considerable de tiempo y dinero en el desarrollo de la lógica y la comprobación de la flexibilidad de tal sistema informático en una gran variedad de fábricas. Con *The Haystack Syndrome*, publicado por Norih River Press (*El síndrome del*

pajar publicado en México para Latinoamérica, y en España para Europa), hice que esta sección del conocimiento fuera del dominio público. Decidido a no permitir que el Instituto se empantanase en detalles técnicos, decidí excluir el software del conjunto de actividades del Instituto. <<