

Eliyahu M. Goldratt
Jeff Cox

(Tercera edición revisada)

LA META

Un proceso de mejora continua

(Con la entrevista realizada por
David Whitford, Editor General de
Fortune Small Business)



Madrid - Buenos Aires

Introducción

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

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

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

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

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

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

Introducción a la primera edición

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

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

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

las organizaciones existe el mismo potencial de crecimiento y mejora.

Para finalizar, lo más importante. He querido mostrar que todos podemos ser científicos destacados. El secreto para ser un buen científico no está, creo, en la capacidad de nuestro cerebro. Tenemos suficiente. Lo que necesitamos es, simplemente, mirar a la realidad y pensar, con lógica y precisión, sobre lo que vemos. El factor clave es tener la valentía de enfrentarse a las incoherencias entre lo que vemos y deducimos y la forma en que se hacen las cosas. Este desafío a las hipótesis y supuestos básicos es esencial para el progreso. Casi todos los que han trabajado en una fábrica tienen, al menos, dificultades para controlar las operaciones a partir de rendimientos por costos. Sin embargo, pocos se han atrevido a desafiar directamente esta «vaca sagrada». Para progresar en el conocimiento es necesario desafiar los supuestos, las hipótesis fundamentales acerca de cómo es el mundo y por qué. Si pudiéramos comprender mejor nuestro mundo y los principios que lo gobiernan, creo que mejoraría nuestra forma de vivir.

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

Acerca del autor

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

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

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

Para más información de Eli Goldratt y sus proyectos actuales se puede visitar su web en: www.eligoldratt.com

LA META

(Tercera edición revisada)

1

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

Es el Mercedes de Bill Peach, lo conozco de sobra. Sólo él es capaz de llamar la atención de esa manera, aparcando en el hueco reservado para mi coche, aunque el resto de los aparcamientos estén vacíos, incluidos los destinados a las visitas. Pero Bill Peach no es una visita, es el vicepresidente de la división, y, como no sabe distinguir muy bien entre poder y autoridad, pretende acentuar la jerarquía invadiendo con su coche el lugar destinado para el director de la fábrica. Es decir, mi sitio.

Conozco las reglas del juego, así que, una vez entendida la sutil indicación del vicepresidente, aparco con suavidad al lado del Mercedes, en el lugar reservado para el director financiero. Sin embargo, ya no soy el mismo; el estómago se me ha encogido y el corazón me palpita mucho más deprisa, como si quisiera delatar un organismo que está empezando a descargar adrenalina. En este estado, y mientras me dirijo a la oficina, las preguntas se me entrecruzan en la cabeza a la vez que voy adquiriendo la certeza de que algo malo tiene que pasar. ¿Qué estará haciendo Bill aquí, a estas horas de la mañana? A medida que avanzo, me repito una y otra vez lo mismo y —sin tiempo para deducir la respuesta—, tengo la dolorosa evidencia de que su visita me hará perder el día y, desde luego, esa magnífica hora u hora y media que me reservo al principio de la mañana para ordenar mis ideas, mis papeles y tratar de aligerar la cantidad de problemas que se acumulan sobre mi mesa

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

—«Señor Rogo» —me llaman.

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

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

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

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

Tan pronto como hubo descubierto que el 41427 no estaba, ni mucho menos, preparado para su envío, Peach comenzó a echar pestes a su alrededor, poniendo a Dempsey tan colorado como su Mercedes.

Sus alaridos consiguieron que se localizaran las piezas que faltaban para el submontaje. Estaban junto a una de las máquinas de control numérico, esperando su turno para ser procesadas. Pero resulta que los mecánicos no han hecho la preparación para meter dichas piezas. Están con otro trabajo urgente para dar salida a otro pedido con prioridad INMEDIATA.

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

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

—En su despacho —dice Dempsey.

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

Dempsey corre hacia las oficinas mientras yo intento hacerme con la situación aclarando las cosas con Martínez —el enlace sindical— y con el operario que es, precisamente, el que ha tenido el problema con Peach. Les digo que sólo hay un malentendido y un cierto nerviosismo mal expresado y les prometo que no habrá despidos ni suspensiones de sueldo ni nada de nada. Aunque más calmados, ni Martínez ni el operario parecen satisfechos del todo y llegan a pedir una disculpa de Peach, pretensión que, naturalmente, yo no acepto. Sé que ninguno de ellos puede declarar una huelga por sí mismo y que todo esto no va a pasar de una protesta del

sindicato, que no me preocupa. Como ellos también lo saben, aceptan volver a la fábrica.

—Que vuelvan al trabajo —le digo a Ray.

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

— Al de Peach.

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

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

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

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

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

— Muy bien.

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

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

— Muy bien, Bill, ¿qué sucede?

— Siéntate. Tenemos que hablar.

— Me gustaría, pero estás en mi sitio.

Justamente esto es lo que no debería haber dicho.

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

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

Me mira intensamente.

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

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

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

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

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

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

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

— Entonces, ¡dame la gente que necesito!

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

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

— Siéntate.

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

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

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

Peach estalla.

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

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

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

— Oye, Bill, aguarda un momento.

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

— Ya lo sé, Bill.

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

Me siento agotado y le pregunto cansadamente:

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

— Al, tienes tres meses para cambiar la situación.

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

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

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

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

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

— Necesito tiempo, Bill.

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

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

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

Me levanto, siguiéndole con la mirada.

Con la mano en el picaporte, dice:

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

— Lo haremos, Bill.

— Estupendo —y se marcha con un guiño.

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

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

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

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

— Sí, era el de Peach —contesto distraídamente.

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

Yo también río. Ella se inclina sobre su mesa.

— ¿Cuánto podrá costar un coche así?

— Exactamente, no lo sé..., unos treinta mil dólares.

Fran aguanta la respiración.

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

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

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

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

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

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

Máquinas. Al fin y al cabo, la fábrica no es más que una inmensa nave con cientos de metros cuadrados de suelo cubierto de máquinas, perfectamente distribuidas y ordenadas. Las hay naranjas, púrpuras, amarillas, azules. En las más nuevas se pueden ver números de color rubí sobre los indicadores digitales. Los brazos de los robots han sido programados para ejecutar una curiosa danza mecánica.

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

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

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

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

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

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

— Buenos días —dice.

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

— Aquí no se habla de otra cosa.

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

Noto cómo se ruboriza.

— Sobre eso quería hablarte.

— ¿Por qué? ¿Qué ha ocurrido?

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

— ¡Mierda! —se me escapa.

— No hace falta que te diga que trabajadores como él se pueden contar con los dedos de la mano. Vamos a pasarlo mal hasta que encontremos un sustituto.

— ¿No podríamos convencerle para que vuelva?

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

— ¿Cuánto material ha salido mal?

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

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

— ¿Qué máquina es?

— La NCX-10.

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

— Dime exactamente en qué consiste la avería.

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

Me apresuro. Quiero comprobarlo por mí mismo. ¡Por Dios! Ahora sí que tenemos problemas. Observo a Bob, que camina a mi lado.

— ¿Piensas que ha sido a propósito?

Parece sorprendido.

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

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

2

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

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

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

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

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

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

— Estás preciosa —vuelvo a decir.

— Pues no pareces muy entusiasmado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Su cara se transforma como iluminándose de repente.

— ¿Cerrar la fábrica..., de verdad?

— Sí. Las cosas se están poniendo feas.

— ¿Hablaste con él de tu próximo destino?

Evidentemente, no ha entendido nada.

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

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

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

— ¡Ah!

La miro con la misma frialdad que me invade interiormente.

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

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

— Pero es que sólo llevamos seis meses.

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

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

— «Mala suerte».

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

Empieza a llorar.

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

— ¡Julie!

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

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

— ¿Por qué no salimos mañana? —sugiero.

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

Antes de abrir la puerta, la miro de nuevo.

— ¿Estás bien?

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

Se me había olvidado por completo lo de la cena.

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

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

Desde que nos mudamos a Bearington, a Julie no le ha ido muy bien. Siempre se queja cuando hablamos de la ciudad, y yo siempre me sorprendo a mí mismo defendiéndola a capa y espada. Conozco sus calles de memoria. Los mejores sitios donde comprar, los buenos bares, y los no tan buenos..., que no debes ni pisar. La verdad es que he desarrollado un cierto sentimiento de propiedad sobre la ciudad y le tengo mucho más cariño que a ningún otro lugar. No en vano fue mi hogar durante mis primeros dieciocho años.

Sin embargo, en el fondo sé que no es ninguna maravilla. Bearington es una ciudad industrial. Cualquiera que pasara por ella no vería nada que le atrajera. Es la impresión que percibo mientras conduzco por sus calles. El lugar donde vivimos no tiene nada de especial. Las viviendas son bastante nuevas. Hay algunos centros

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

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

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

Resulta penoso ver la inmensa torre, levantada en su día como prueba del nuevo empuje que empezaba, entonces, a llegar a la ciudad. A costa del optimismo que trajeron consigo las catorce esplendorosas plantas de oficinas, los bomberos consiguieron un nuevo modelo de coche, con la excusa de que necesitaban una escalera más larga para llegar hasta la última planta. Ahora, el gran cartel que anuncia desesperadamente la venta desde la terraza del coloso parece querer decir que es el pueblo entero el que está en venta.

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

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

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

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

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

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

— ¿Qué, podemos conseguirlo?

Resopla. — Lo estamos intentando.

— Ya, ya veo, pero ¿podemos hacerlo?

— Estamos haciendo todo lo que podemos.

— Bob, ¿vamos a terminar el pedido esta noche, sí o no?

— A lo mejor.

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

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

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

Espero que no haya más problemas. Las piezas ya hechas son conducidas, una a una, hasta el submontaje de componentes. El encargado de la sección organiza la llegada de éstos a la fase final de montaje... y, hablando de organizar..., los obreros están transportando cosas, piezas y componentes, a mano y ¡una a una! Es de locos. La productividad por empleado debe de ser ridícula. De hecho, ni siquiera me explico lo que ha hecho Bob para conseguir tanta gente. Ha debido de arramplar con todo aquel que se ha dejado echar el guante y los ha puesto a trabajar en el pedido. Verdaderamente, si esto fuese siempre así, sería un desastre.

Pero el pedido, finalmente, sale.

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

— ¡Enhorabuena! —le digo a Bob.

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

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

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

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

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

Donovan echa una mirada recelosa.

— ¿Estás seguro de que es aquí?

— Sí, sí, vamos. Tienen las mejores hamburguesas de la ciudad.

Una vez dentro, nos sentamos en un lugar apartado, al fondo. Maxine me reconoce y se acerca con gran alboroto. Hablamos un momento y le pedimos que nos traiga un par de bocadillos con patatas y cerveza.

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

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

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

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

— No sabía que fueras de Bearington.

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

Llegan las cervezas.

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

La mujer señala a Joe Sednick, que está detrás del mostrador. Donovan y yo le saludamos con la mano.

Con el vaso en alto, Donovan brinda:

— Esto por el pedido 41427.

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

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

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

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

Me echo a reír.

— No gracias. Yo no necesito más días así.

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

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

— Salió de la fábrica, ¿no?

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

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

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

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

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

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

Donovan ha cambiado de actitud. Asiente despacio y pregunta:

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

Sonrío.

— Pues, probablemente, lo mismo, ¡maldita sea!

Luego me vuelvo hacia Maxine.

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

Así que ésta ha sido la forma en que hemos superado la crisis de hoy. Lo hemos conseguido, sí, pero por poco. Y ahora que Donovan se ha marchado y el alcohol ha dejado de hacer efecto,

no veo muy bien por qué lo estamos celebrando. Al fin y al cabo, lo que hemos hecho es enviar un pedido bastante atrasado.

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

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

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

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

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

plazo, costes y regularidad necesarios para vencer a la competencia?

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

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

Tengo las máquinas, la gente y los materiales que necesito. Sé que ahí fuera hay más mercado, el que me está haciendo falta para avanzar y, es más, sé que mi propio mercado está en peligro. La competencia vende cada día más. ¡Eso es! La maldita competencia. Eso es lo que nos está acabando.

Desde que los japoneses invadieron nuestros mercados, la competencia ha sido salvaje. Hace tres años nos estaban hundiendo con su calidad y su diseño. Les acabamos de igualar en una y otro. Pero es que ahora nos están venciendo en precio y servicio... ¡Ojalá conociera su secreto!

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

Lo que sí urge es solucionar los retrasos en el servicio al cliente. De esta fábrica todo sale por la vía de urgencias. El caso es que tenemos un montón de materias primas almacenadas ahí fuera. El material entra en la planta dentro de programa, pero lo cierto es que todo sale con retraso. La verdad es que el caso de esta fábrica no es único. En Norteamérica, cualquier fábrica de nuestro tama-

ño tiene problemas, y ésta no es de las peores que yo he visto, de hecho, es mejor que muchas. A pesar de eso, perdemos dinero.

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

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

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

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