

Eliyahu M. Goldratt

---

# CADENA CRÍTICA

---

Una novela empresarial sobre  
la Gestión de Proyectos





# Capítulo 1

Título original: Critical Chain

© Eliyahu M. Goldratt, 1997, publicado por Nort River Press

Reservados todos los derechos.

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

© Ediciones Díaz de Santos, S. A., 2001

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

ISBN: 84-7978-484-9  
Depósito legal: 22.167-2001

Fotocomposición: Fernández Ciudad, S. L.  
Impresión: Fernández Ciudad, S. L.

—Esta reunión del consejo ha terminado —anuncia Daniel Pullman, el autoritario Presidente del Consejo de Directores y Director General Ejecutivo de Genemodem. El elegante salón de reuniones se llena de murmullos y conversaciones mientras los consejeros comienzan a abandonarlo. El último trimestre ha sido el mejor en la historia de la empresa. Los directores están satisfechos, pero no demasiado excitados. Esperaban ese dato: durante los últimos seis años, casi todos los trimestres han sido siempre mejores que los anteriores.

—Quiero hablar contigo, —le dice Pullman a Isaac Levy, y sigue sonriendo mientras saluda con un apretón de manos a los miembros externos del Consejo de Directores. Cuando todos salen, los dos toman asiento.

—¿Has tenido ocasión de leer el informe final de McAllen —pregunta Pullman.

Había sido Levy, el Vicepresidente Ejecutivo de Ingeniería, quien había insistido en contratar una empresa de consultoría para

que realizase un análisis en profundidad del proceso de desarrollo de productos que se seguía en Genemodem. El análisis no se limitó únicamente a los aspectos relacionados con la ingeniería, sino que cubrió todo el proceso. Comenzando con el examen del enfoque que utilizaban para decidir las características de los nuevos modelos, pasando por el desarrollo de los procesos hasta llegar, como no menos importante, al análisis de la forma en como pasaba el nuevo diseño desde el área de producción al proceso de comercialización.

En la organización nunca habían sido complacientes respecto a esos aspectos. La norma de la empresa fue siempre la adopción de nuevas tecnologías, nuevas herramientas e, incluso, nuevos métodos de gestión. Si no fuera así, sería imposible estar entre los líderes. Sin embargo, él había insistido en contratar a un experto externo a la empresa.

—Debe haber muchas cosas que damos por sentadas —había dicho—. Cosas que sólo uno que viene de fuera es capaz de ver. —Pullman apoyó por completo sus planteamientos. De hecho, en realidad, nadie había objetado seriamente su idea.

No fue un esfuerzo pequeño y no resultó barato, pero, al final, una semana antes ya habían recibido las cuatrocientas páginas del informe.

—Pienso que realmente han hecho un trabajo muy bueno. Señalan muchas cosas que nosotros habíamos pasado por alto. Creo que la versión que hemos hecho ha valido la pena —opina Levy.

—De acuerdo. El informe contiene muchos aspectos importantes. Pero lo que me preocupa es lo que no contiene. Isaac, si implantásemos todo lo que ellos dicen, ¿en cuánto tiempo crees que se reduciría el proceso de desarrollo de nuevos productos?

—Difícil de decir. Quizá en un cinco por ciento. Quizá ni siquiera en eso.

—Esa también es mi impresión. Así que hemos analizado todas las posibles vías convencionales y, tal y como esperábamos, la respuesta no está en ninguna de ellas—. Pullman se pone de pie. —Sólo nos

quede una cosa por hacer. Isaac, pongamos en marcha un tanque pensante.

—Será un proceso largo, —dice Levy mientras también se pone de pie.

—Muy largo, pero estamos sobre una capa de hielo muy delgada. Debemos encontrar una forma de rectificar. Estamos obligados a hacerlo —añade Pullman mientras sale del salón.

Isaac Levy ve a los tres jóvenes directivos que están sentados frente a su mesa. A él, particularmente, no le gusta lo que ve. Ninguno de ellos tiene el suficiente nivel jerárquico. Los tres son demasiado jóvenes e inexpertos para la tarea que deben realizar. Pero esa había sido la decisión de Pullman.

—Isaac —le había dicho—, un directivo de alto nivel y de suficiente edad ya conoce nuestra forma de hacer las cosas. Si existe alguna persona que puede encontrar una mejor vía para hacerlas, esa es una persona joven. Suficientemente joven como para ser rebelde, suficientemente joven como para estar insatisfecha con nuestras normas. ¿Te acuerdas cuán jóvenes e inexpertos éramos cuando comenzamos? Rompimos todos los convencionalismos, ¡y mira donde estamos ahora!

Isaac no consideró conveniente recordarle que también tuvieron "éxito" llevando la primera empresa que formaron a la ruina.

—¿Se conocen entre ustedes? —les pregunta a los tres—. ¿Por qué no comienzan presentándose? Mark, comienzas tú.

—Mi nombre es Mark Kowalsky. Trabajo en el área de Ingeniería.

Mark tiene treinta y dos años. De gran tamaño y una voz que se corresponde con el volumen de su cuerpo. Ha trabajado en la empresa durante ocho años y recientemente había sido promocionado a jefe de proyecto del modelo A226. No es el tipo de persona rebelde que Pullman deseaba y Levy no está muy conforme con arriesgar el desarrollo del A226, pero este nuevo grupo necesita un buen líder.

—Mark será el líder del grupo —añade Levy. —Pensamos que

tiene una mentalidad suficientemente abierta, lo que le permitirá gestionar correctamente las críticas constructivas; es suficientemente conocedor y sensible como para rechazar las críticas poco prácticas y suficiente agradable como para garantizar la armonía del grupo... Y si no es así, me lo dicen.

Los tres están demasiado nerviosos para reír. Ninguno de ellos había sido invitado antes al despacho de un Vicepresidente Ejecutivo. Levy le hace un gesto a la mujer para que comience a hablar.

—Mi nombre es Ruth Emerson y vengo del área de Marketing —dice siguiendo el patrón establecido por Mark.

—¿Y qué trabajos haces allí? —pregunta Levy, invitándola a que elabore un poco más su presentación.

—Soy gerente de marca. Participé en el equipo que planificó la introducción del A106.

Los otros quedan impresionados. El A106 es el gran éxito del momento.

—Se eligió a Ruth —explica Levy—, debido a su excepcional integridad. Ustedes van a descubrir muy pronto hasta qué punto no teme hacer preguntas.

—Mi nombre es Fred Romero —dice el último miembro del grupo respondiendo a una mirada de Levy—, y soy contable.

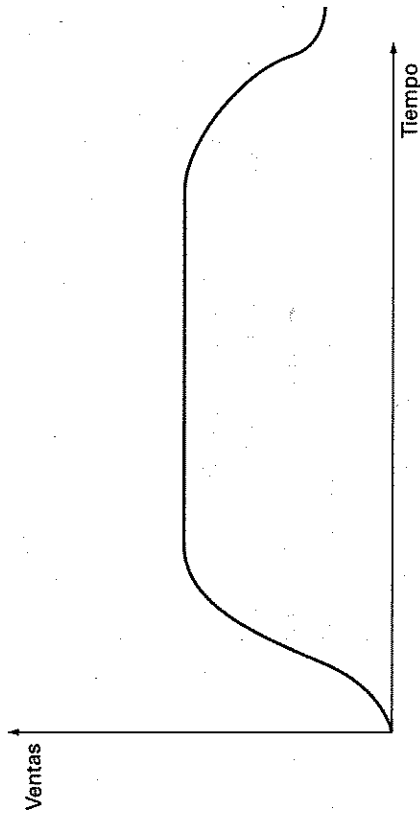
—¡No exactamente un contable tradicional! —dijo riendo Levy—. Fred es el rebelde del área financiera y es, al mismo tiempo, uno de los más respetados auditores de proyectos que tenemos. Pero imagino que los tres se estarán preguntando: ¿por qué estamos aquí?

Mark y Ruth asienten. Fred mantiene su cara de póquer.

—A partir de ahora ustedes forman un tanque pensante. Su misión es encontrar una solución al peligro más grande que amenaza el futuro de esta empresa.

Hace una pausa y mira directamente a los ojos de los tres jóvenes.

—Déjenme comenzar explicando el problema. —Se pone de pie, toma un rotulador y dibuja una curva en la pizarra blanca de la oficina—. ¿Reconocen esta curva?



—La encontrarán en todos los libros de texto. Se supone que describe el tiempo de vida de un producto. Al principio, las ventas se incrementan en la medida en que el producto se introduce en el mercado y luego se estabilizan: se ha convertido en un producto maduro y, finalmente, muere. ¿Se corresponde esto con lo que sabemos sobre nuestros productos?

Los tres creen que se trata de una cuestión retórica, hasta que vuelve a preguntar:

—¿Y bien?

—En nuestro caso, el comportamiento es más parecido a un triángulo —se adelanta voluntariamente Mark—. Antes de que acabemos de introducir un nuevo módem en el mercado, lo convertimos en algo obsoleto al lanzar uno aún más nuevo.

—Lo que parece que no tiene mucho sentido —dice, en forma de pregunta, Levy.

—Yo no diría eso —se apresura Mark a aclarar.

—Si nosotros no lanzamos el nuevo módem —señala, en su ayuda, Ruth—, lo harán nuestros competidores. El módem que tengamos en el mercado de todas maneras se convertirá en algo obsoleto. La única diferencia es que si no lo hacemos nosotros, perdemos participación de mercado.

—Correcto. La frenética carrera que nos impone el mercado nos obliga a lanzar una nueva generación de módem cada seis meses, más o menos.

Todos asienten.

—Bien. Ahora déjenme explicarles algo que quizá sea menos conocido para ustedes. Las acciones de nuestra empresa se venden en Wall Street por sesenta y dos dólares y cuarenta y ocho centavos, de acuerdo con el periódico de ayer. Ese precio tan alto no está justificado por los activos de la empresa y, ni siquiera, por la rentabilidad que genera. Está basado, fundamentalmente, en las expectativas que tienen los accionistas respecto al crecimiento y los beneficios futuros. Esas expectativas están bien justificadas considerando nuestro impresionante historial. Pero, ¿se dan cuenta de cuán frágil es esto?

Como nadie contesta, Levy continúa:

—Si perdemos un lanzamiento, si sacamos un producto inferior o, incluso, si lanzamos un buen producto tres meses después de la competencia, ¿cuál será el impacto? ¿Ruth?

—Sería un desastre. Tendríamos una gran pérdida en nuestra participación de mercado.

—¿Dónde están los viejos y buenos clientes leales? —Levy mira al grupo. —Han desaparecido. —Y luego continúa con tono más serio: —Si perdemos un lanzamiento, el valor de nuestras acciones se desplomará. El daño que le haríamos a los accionistas sería gigantesco. Y si perdemos dos lanzamientos es muy posible que, para nosotros, ya no exista una empresa en la que trabajar.

Hace una pausa. Los tres jóvenes se miran entre sí.

—Nuestros productos tiene una vida muy corta. En estos momentos es de unos seis meses y todo indica que seguirá reduciéndose. Al mismo tiempo, y a pesar de todos nuestros esfuerzos, nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos nos toma unos dos años, aproximadamente. ¿Ven cuál es nuestro problema?

Hace otra pausa. Transcurridos unos segundos, sigue exponiendo en voz alta sus pensamientos:

—Un período de desarrollo de dos años, cuando tenemos que lanzar los frutos de ese desarrollo cada seis meses, sólo significa una cosa. La pregunta no es: “¿perderemos un lanzamiento?” La pregunta es: “¿cuándo lo perderemos?” Y recuerden que no podemos darnos el lujo de perder ni siquiera uno.

Los tres permanecen en silencio asimilando lo que acaban de escuchar. Finalmente, Levy vuelve a hablar:

—Su misión es encontrar una forma que nos permita reducir drásticamente nuestro tiempo de desarrollo. Durante años hemos buscado la respuesta por todas partes... y no la hemos encontrado. Ustedes son el último recurso que nos queda. Ustedes son quienes deben encontrar la respuesta.

—Pero, ¿cómo? —El rostro de Mark está completamente rojo.

—Ahí está todo el asunto, Mark. ¡No sabemos cómo! Ustedes deben decirnoslo.

—¿Qué ayuda podemos esperar? —pregunta desesperado.

—Usted continuará a cargo del A226. Utilizarán ese proyecto como banco de pruebas. Pueden elegir a quien quieran para que les ayude. Ruth y Fred, a partir de ahora quedan relevados de todas sus tareas y obligaciones. Si necesitan visitar otras empresas, asistir a conferencias, incluso inscribirse en un programa *master* para directivos, simplemente pídanlo. No existen limitaciones presupuestarias.

—¿De quién dependeremos?

—Directamente de mí, y espero recibir informes periódicos de sus progresos.

—¿De cuánto tiempo disponemos?

—La programación indica que el A226 deberá estar listo en dieciséis meses. Espero que lo tengan listo en ese tiempo o antes. A propósito, *señores pensadores*, si encuentran una buena respuesta, existe una gran cantidad de acciones de la empresa esperando.

—¿Cuánto es una gran cantidad? —A Fred se le hace imposible reprimir la pregunta.

—Diez mil acciones para cada uno. ¡Buena suerte!

Mientras cierra la puerta tras de sí, Mark comenta:

—Buena suerte no es lo apropiado. Estimo que tendremos tantas posibilidades como si se tratase de ganar la lotería.

—El premio es, también, como si fuese la lotería —dice Ruth—. Vamos a ser millonarios.

—Ten fe.

## Capítulo 2

Tomo el memorándum y lo leo, de nuevo, por centésima vez.

Estimado Rick,

Has sido designado para impartir un curso en el programa *Master en Gestión de Negocios para Directivos*.

Necesitamos que nos indiques qué curso será.

Te parece bien que nos reunamos el lunes a las 14:00?

Jim

Sólo tres líneas, pero lo que implican... Las implicaciones...

Enseño en una escuela de negocios. Hace mucho que abandoné los escalafones inferiores de la jerarquía académica. Hace un año que me movieron y pasé del nivel de los principiantes, profesor asistente, a la casi respetable posición de profesor asociado. Francamente, fue un milagro considerando el escaso número de publicaciones académicas que he hecho. Pero, por otra parte, no lo fue, si consideramos la fama que me he forjado como profesor excepcional. No representa un esfuerzo pequeño convertir cada sesión en una verdadera experiencia de aprendizaje, pero vale la pena. Mis cursos son siempre los primeros que se llenan.

He aquí, en blanco y negro, la última prueba. Sólo tres líneas. Esta vez leo el memorándum en voz alta.

"Has sido designado para impartir un curso en un programa *Master* en Gestión de Negocios para Directivos."

Esas palabras son como una sinfonía en mis oídos. No debo preocuparme. El hecho de que me designen para enseñar en el programa *Master* en Gestión de Negocios para Directivos constituye una señal cierta de que el próximo año me recomendarán para ocupar la posición de profesor titular. Y esa posición es el Shangri-La. Es una posición permanente. Hagas lo que hagas o dejes de hacer, ya no te pueden echar. Es "estar dentro"; es seguridad.

Y seguridad es lo que necesito. Y también mi esposa. Como cualquier otro que desee una plaza académica, yo he sido, escuchan bien, "aceptado a prueba". Pienso que sólo los criminales que liberan bajo palabra y los jóvenes profesores están, formalmente, "a prueba". La diferencia radica en que a los profesores se les deja a prueba durante más tiempo. Cinco años para demostrar que soy buen profesor. Cinco años para demostrar, tanto a mí mismo como a los demás miembros de la facultad, que soy un buen jugador del equipo.

"¿Te parece bien que nos reunamos el lunes a las 14:00?"

Amigo Jim, claro que me parece bien.

Las dos de la tarde me parecen una eternidad muy lejana. Decido caminar un poco. Hace frío fuera. Habrá unos treinta centímetros de nieve, pero el día está claro y el sol radiante. Es un día casi perfecto.

La primera vez que solicité una plaza de profesor titular fracasé estrepitosamente. Cinco años tirados a la alcantarilla. Era una buena universidad, una de las más grandes y de mayor prestigio. Pero yo tenía que abrir mi boca. Una cosa es criticar lo inadecuado de un libro de texto o enfatizar que estamos dispuestos a enseñar a nuestros estudiantes y no limitarnos a lograr que memoricen los textos. Pero, usted entra en un juego diferente cuando se le ocurre criticar las publicaciones de sus compañeros de profesorado. En especial, si son de los más antiguos.

Ellos dicen que las personas inteligentes aprenden de sus propios errores, mientras que los sabios aprenden de los errores de los otros. Pues, bien, yo no soy un sabio. Nunca he sido un sabio, pero soy inteligente. Sólo hace falta que me golpeen con la regla en la cabeza cinco o diez veces y aprendo de inmediato la lección. Los detalles son desagradables. No tienen importancia. Lo que importa es que esta vez es diferente. Esta vez lo estoy logrando. ¡Bien!

No hay casi nadie fuera. O más precisamente, nadie excepto yo, que paseo tranquilamente. A pesar de las placas de nieve, casi todos corren. Sencillamente, el viento es demasiado fuerte. Pero yo no tengo frío.

La vida es bella. Soy casi un profesor asociado. El profesorado titular está casi en mi bolsillo. El próximo paso es llegar a ser un profesor con dedicación total y luego un sillón en el Consejo de la Facultad. Eso es lo último. Un sillón en el Consejo significa más tiempo para investigar. Es ser uno de los chicos importantes. Es un salario de más de cien mil dólares al año.

Un salario de esa magnitud está más allá de mi capacidad de percepción. Denme la mitad de eso y seré un hombre feliz. Después de años viviendo como estudiante del doctorado, con una beca de doce mil dólares al año y demasiados años viviendo con el salario de un profesor asistente... ¡por todos lo diablos!, hasta un profesor de BUP parece que es un hombre rico.

Me froto la helada nariz. Nunca seré promovido a profesor a tiempo completo si sigo descuidando la publicación de artículos académicos. Se puede llegar a ser titular si se demuestra que se es un buen profesor y un buen chico, pero profesor con dedicación total es otra historia. "Publicar o morir". Ese es el nombre del juego.

Odio ese juego. Quizá lo odio porque no tengo la clase de ideas que pueden llegar a convertirse en un artículo aceptable. No sé cómo lo hacen, cómo encuentran esos pequeños ejemplos que, con el apoyo de suficientes modelos matemáticos, pueden convertir en material para otro artículo. Yo necesito algo más tangible, algo más vinculado al mundo real, a problemas verdaderos. Pero, caramba, ahora si comienzo a sentir frío. Mejor regreso.

Estoy preocupado pensando en qué curso estará pensando Jim que debo impartir. Él escribió que debíamos reunirnos para determinar, pero eso, en realidad, no importa. Cualquiera que sea deberé dedicarle una gran cantidad de tiempo a su preparación. Usted no puede comparar lo que es enseñar en un *master* para directivos con lo que es enseñar en un curso regular de la Escuela de Negocios, y eso sin mencionar los cursos para no graduados. En los programas *master* para directivos los asistentes no son estudiantes a tiempo completo. En realidad, son directivos a tiempo completo que dedican un sábado cada dos semanas a asistir a clases.

Mis zancadas comienzan a ser mayores. No se trata sólo del flujo de adrenalina, es que estoy medio congelado. Enseñar a directivos constituye una experiencia nueva para mí. Ellos no van a aceptar todo lo que yo diga sencillamente porque esté citando un libro de texto. Me van a obligar a enfrentarme a las situaciones de la vida real que ellos tienen que afrontar. Eso puede ser positivo. Es posible, incluso, que me aporten algunas nuevas ideas para investigar... Y para escribir artículos.

Tener ideas no es suficiente; no puedo investigar en el vacío, al menos, no el tipo de investigación que deseo hacer. Pero quizá, si logro jugar bien mis cartas, puedo utilizar los asistentes al curso como un puente para llegar hasta las empresas. Eso es posible.

Llego a mi edificio. Una buena taza de chocolate me ayudará a entrar en calor. Me detengo junto a la máquina; faltan diez minutos para las dos de la tarde. Mejor me doy prisa.

—Sí, gracias —digo aceptando la taza de café que me ofrece Jim mientras, siguiendo su indicación, me hundo en uno de sus ruidosos e incómodos sillones forrados de cuero.

—Prepara dos —le dice a Miriam, su preciosa secretaria, y se sienta en el sofá.

Los símbolos de *status* son importantes en las universidades y Jim tiene un despacho que se corresponde perfectamente con su posición. Un gran despacho en una esquina del edificio. Podría replante-

ar mi pensamiento diciendo que no sé si los símbolos de *status* son importantes en todas las universidades, pero seguro que sí lo son para el decano de nuestra escuela de negocios. Nuestro decano no permite que nadie olvide que es la escuela más importante. Y en cierto sentido, tiene razón. La Escuela de Negocios ha crecido sostenidamente hasta llegar a tener más de seis mil estudiantes; casi la mitad de toda la población estudiantil. El profesor con dedicación total Jim Blackstone dirige el programa de más prestigio de toda la escuela: el Programa *Master* para Directivos. No debe sorprender que le hayan asignado este despacho. Lo único que me gustaría es que tuviese mejor gusto. Pero, pensándolo mejor, considerando el poco interés que Jim presta a las cosas materiales, muy probablemente se trata de la elección de Miriam. Sí, eso encaja.

—Gracias por la oportunidad —digo sinceramente—. No te defraudaré.

—Espero que no —dice sonriendo. Y luego, sin sonreír—: Richard, esa es una de las cosas que deseaba analizar contigo.

Me inclino hacia adelante. Si Jim me llama Richard, la cosa debe ser seria.

—Como sabes, Richard, no me faltan profesores, incluso más anti-guos que tú, que deseen enseñar en el programa. ¿Sabes por qué he insistido en que lo hagas tú?

No lo sabía. Sólo sabía que yo le había gustado a Jim incluso antes de que fuera su alumno durante el doctorado. Nunca olvidaré que cuando estaba tratando de lograr una segunda oportunidad como profesor universitario, él fue el único que se ocupó de hacer los arreglos necesarios para que yo pudiese venir aquí.

—Te elegí por tu estilo único de enseñar —dice para mi sorpresa.

—¿Enseñar por medio de discusiones libres? —Me he quedado atónito.

—Sí —dice categóricamente—. Estoy cada vez más convencido de que para este programa es la única forma adecuada de hacerlo. Los estudiantes tienen en el trabajo la experiencia del día a día. El programa debería impartirse con un debate abierto que obligue al grupo



a desarrollar el conocimiento por sí mismos. Y no tengo muchos instructores que estén deseosos de hacerlo y que, además, sepan cómo hacerlo.

Ahora comienzo a comprender, pero estoy preocupado.

—Jim —comienzo a protestar—, es algo que hago con los estudiantes regulares, pero no estoy seguro de que pueda hacerlo con directivos reales.

—¿Por qué no? ¿Cuál es la diferencia?

—En realidad, de lo que tengo miedo es de que no sea capaz de dirigirllos adecuadamente; de que mis conocimientos teóricos sean insuficientes en comparación con los conocimientos prácticos que ellos poseen —respondo con franqueza.

—No lo son —afirma Jim.

—Pero...

—Escúchame, Rick. Con estos estudiantes, la cosa más importante es no pretender que se sabe cuando uno no sabe. Ellos pagan una cantidad considerable de dinero por el programa, tienen las puertas abiertas en las oficinas del decano e, incluso, en las del presidente; y no toleran la basura.

Comienzo a preocuparme de sí, en verdad, seré capaz de hacerlo. Quizá este sea el principio del camino que me conducirá al abismo.

Mis pensamientos deben estar claramente escritos en mi rostro ya que Jim comienza a darme ánimos:

—¿Desde hace cuántos años nos conocemos? ¿Eh? Sé que puedo confiar en que mantendrás una actitud mental de apertura con los estudiantes. Tú has demostrado, una y otra vez, que sabes mucho más de lo que piensas. No tengas miedo de utilizar tu estilo habitual. Estoy seguro de que funcionará con ellos.

No me quedan muchas opciones. Le prometo:

—Haré lo mejor de lo que sea capaz.

—Bien —Jim está satisfecho—. Ahora lo que tenemos que hacer es decidir qué curso vas a enseñar. —Volviendo su rostro hacia la puerta, dice, casi casualmente—: ¿Lo has pensado? Miriam, ¿que pasa con nuestro café?

Y desaparece en la oficina de la secretaria. Un minuto después reaparece con una bandeja.

—Jim, ¿recuerdas la advertencia que me hiciste cuando comencé mi tesis para el doctorado?

—Te hice tantas —sonríe mientras me pasa una taza—. ¿A cuál te refieres?

—No muerdas un bocado demasiado grande —le recuerdo—. Olvida los sueños de cambiar el mundo y elige un tema que puedas terminar.

—Sí, lo recuerdo. Buen consejo. Especialmente para un estudiante del doctorado.

Tomo otra bocanada de aire.

—¿Cuándo es el momento adecuado para los sueños —pregunto. Me mira durante un rato.

—¡La crisis de la edad madura! —sentencia como si se tratase de un diagnóstico—. ¿Qué tiene eso que ver con qué curso deseas iniciar?

Decidí contestar esa pregunta con otra pregunta:

—El curso que voy a impartir en el *master* para directivos, ¿no afectará el área de investigación en la que voy a concentrarme?

Reflexiona durante un momento.

—Es posible —admite. Como no digo nada, sonrío—. Así que tú quieres establecer una diferencia. Deseas que tu área de investigación sea sólo uno de los postes de un campo mayor.

Asiento. Jim me examina un momento más.

—Estimo que la única forma de saber si funciona dentro de nuestro sistema es dejando que lo intentes. Así que, ¿en qué área prevé usted hacer su contribución, doctor Silver?

—No lo sé —admito, ignorando el sarcasmo—. Un área en la que los conocimientos actuales no sean suficientes.

—Eso se aplica a cualquier área de la gestión de empresas —dice secamente.

—Lo que quiero decir... —continúo, tratando de encontrar las palabras adecuadas—. Un área en la que se perciba con claridad

que los conocimientos actuales no ofrecen respuestas satisfactorias.

—Lo que es una respuesta satisfactoria depende de la opinión de cada cual —dice Jim pensativamente—. Trata de especificar lo que no deseas hacer, quizá eso nos lleve a alguna parte.

—No quiero ir a la caza de modas —digo firmemente—. No deseo un área que ya esté saturada de investigaciones.

—Eso tiene sentido. Sigue adelante.

—Deseo un área que constituya una verdadera necesidad —repito para mí mismo—. Un área en la que no se hayan hecho verdaderos avances durante bastante tiempo.

—Bien —dice Jim esperando que yo le especifique el curso que deseo impartir. El problema es que no lo sé. Es todo muy embarazoso.

—Gestión de proyectos —dice Jim lentamente—. Encaja como un guante en tu descripción. Si buscas un área que sea una verdadera necesidad, la gestión de proyectos es la primera candidata. Y por lo menos durante los últimos cuarenta años, al menos en mi opinión, es un área en la que no se ha propuesto nada nuevo.

—Pero, Jim, tú impartes ese curso.

—Es cierto, es cierto. —Comienza a hablar mirando hacia el techo—. Y, además, he utilizado el curso para iniciar una interesante investigación. Una investigación bastante interesante.

—Puedo ayudarte a terminarla. Sabes que hago un buen trabajo investigando en bibliotecas y, además, mi redacción es bastante decente.

—Sí, así es. —El sigue mirando hacia el techo.

—Jim, déjame impartir ese curso durante un año. Sólo un año. Haré lo mejor que pueda para ayudarte a terminar tu investigación. Haré todo el trabajo sucio.

Dirige su mirada hacia la mesa y comienza a hablar más para sí mismo que para mí:

—Desearía concentrarme en mi curso sobre sistemas de producción. Últimamente han sucedido muchas cosas en esa área. Será una

buena preparación para, luego, escribir un buen libro. —Me mira directamente a los ojos—. Entonces, en relación con el curso de gestión de proyectos y la correspondiente investigación, ¿qué sugieres exactamente?

## Capítulo 3

---

Ella es alta; mide más de un metro ochenta. Delgada. Viste con elegancia. Casi con demasiada elegancia. Siempre. No es el tipo de mujer que uno calificaría como bonita, pero su presencia atrae la atención. La primera impresión que produce es la de una seda fina. Quizá porque nunca habla en voz alta, quizá por el acento sureño que aún queda en su forma de hablar. Pero es sólo una primera impresión que no dura mucho tiempo. Es muy difícil que pase inadvertido el alma de acero que esconde debajo de esa suavidad.

Es analítica, ambiciosa, una excelente manipuladora y se presenta como B.J. vonBraun. Esa es la forma como también aparece su nombre en el membrete de su papel. Corren los rumores de que la primera inicial es por Brunilda, pero nadie se atreve a verificar si es verdad. Su membrete también dice: Rectora. La reina coronada, sin aspirantes al trono, que no tiene un rey; no, por lo menos, recientemente.

Es verano y en Washington D.C. el calor es agobiante. Hace calor incluso después del atardecer. Pero no en el restaurante en el que los rectores están celebrando su cena formal.

B.J. está sentada entre Bernard Goldsmith y Alistair Franklin. A ellos no les fue difícil maniobrar para sentarse junto a ella. Ambos son inteligentes, agudos y se conocen desde mucho tiempo atrás. Pero, lo más importante, es que ambos tienen grandes escuelas de negocios en sus universidades.

—¿Como van las inscripciones en su escuela de negocios? —pregunta B.J., tratando de iniciar una conversación.

—Podrían ir mejor —dice Alistair casualmente.

Antes de que B.J. tenga la oportunidad de profundizar en una respuesta tan vaga, Bernard se encarga de hacerlo por ella.

—¿Quieres decir que, al igual que nosotros, has comenzado a notar que quizá el período de bonanza está por concluir?

Eso es lo que a ella le gusta de Bernard: es capaz de ir directamente al asunto sin ser agresivo. Y lo que le gusta de Alistair es que nunca trata de rehuir un asunto.

—Es muy pronto para decirlo —contesta—. Pero, es posible que estés en lo cierto. Este año vamos a ver muchas cartas de "lo sentimos, pero..."

Bernard asiente con la cabeza.

—Parece como si estuviésemos aceptando a todo aquel que sabe deletrear su nombre. ¿Y a ustedes cómo les va, B.J.?

A juzgar por su tono de voz, Bernard está tan preocupado por el asunto como ella.

—Me temo que igual.

Pensativamente sigue comiendo su ensalada César. Así que la situación no se está produciendo sólo en mi escuela. En cierta forma, es una buena noticia. Pero, al mismo tiempo, es una noticia alarmante.

Alistair expresa lo que todos estaban pensando:

—Los últimos diez años, más o menos, han sido muy buenos para nosotros. La demanda de las organizaciones de nuevos programas *master* creció y el deseo de los jóvenes por tener un título *master* creció en la misma proporción. No teníamos suficiente capacidad para satisfacer la demanda. No es de extrañar que disfrutásemos viendo las largas filas de solicitantes tocando a nuestras puertas. —Se detiene

para tomar un sorbo de su vino tinto. Los otros esperan que continúe sus planteamientos, pero él no lo hace.

Bernard toma la palabra.

—¿Así que la situación que estamos afrontando ahora es, simplemente, el resultado del éxito que han tenido las universidades al incrementar sus capacidades?

—Probablemente —Alistair tiene la mirada fija en su copa—. Pero la cosa no es tan simple. Ustedes saben como tienden a reaccionar los sistemas: casi siempre se exceden o se quedan cortos. Temo que este rápido descenso del número de solicitantes esté indicando que nos excedimos.

—A juzgar por la tasa con que las escuelas de negocios siguen expandiéndose y ampliándose por todo el país, es sólo cuestión de tiempo antes de que en nuestras escuelas tengamos sólo sillas vacías —dice Bernard mostrándose de acuerdo con los planteamientos de Alistair.

Aquí podría estar germinando una buena idea, piensa B.J. satisfecha. Ella también está contenta con los dos compañeros que ha elegido para la cena.

—¿Así que no tenemos suficientes solicitantes debido a que la capacidad de nuestras escuelas de negocios ha crecido hasta superar el número de personas que desean convertirse en directivos de empresa? —pregunta con su suave tono de voz.

—Puede ser —logra decir Alistair antes de que el camarero le sirva su plato de costillas.

—Eso significa que deberíamos limitar el crecimiento de nuestras escuelas de negocios, abandonando el frenético ritmo de expansión que hemos seguido hasta ahora. Por lo menos hasta que encontremos una forma de estimular a más gente joven para que elija la Gestión de Empresas como su carrera profesional —concluye Bernard pensativamente.

Alistair espera hasta que el camarero termine de servirle antes de comentar:

—Puede ser mucho peor.

—¿A que te refieres? —pregunta Stanley desde el otro lado de la mesa. Apparently, la conversación que mantenían ha despertado el interés de otros de los rectores.

—Es posible que no tengamos suficientes solicitantes debido a que hemos saturado la demanda del mercado y ahora un diploma *master* no le garantice a nadie un trabajo suficientemente bien remunerado.

—Si ese es el caso —dice Bernard preocupado—, entonces, no se trata simplemente de reducir el crecimiento de nuestras escuelas de negocios. El verdadero desafío consiste en saber cómo reducir su tamaño paulatinamente. Eso es difícil de hacer.

B.J., concentrada en su cena, evalúa lo que Bernard acaba de decir. En realidad, sus palabras son un reflejo de sus propias preocupaciones; pero cuando las escucha planteadas por otra persona, en su mente comienzan a surgir las dudas. La situación no puede ser tan mala...

—Una idea —dice Bernard rompiendo el silencio—. Podemos alentar la demanda. Todo lo que necesitamos es que se cree una ley que obligue a que todos los directivos de la administración pública tengan un título *master*. Hacerlo obligatorio, como los médicos, los CPAs, incluso los abogados.

—Demasiado pedir y demasiado pronto —objeta Stanley—. No creo que ni siquiera debamos pensar en una ley. Eso va en contra de la esencia del capitalismo. Y no es práctico y, en consecuencia, no existe forma de sustentar ese planteamiento. Además, no pienso que la situación sea tan grave. Este año las inscripciones en nuestra escuela siguieron creciendo y superaron las del año pasado.

—He hablado con nuestros amigos de Harvard y MIT. Ellos no perciben ninguna señal de declive —dice Alistair apoyando las ideas de Stanley.

—Ellos nunca la han visto y nunca la verán —comenta Bernard con un toque de envidia en su voz. Pincha una de las costillas y la pone lentamente a un lado de su plato—. Sus listas de solicitantes son más largas que mi brazo. ¿Qué estoy diciendo? Más largas aún. He

oído que pueden darse el lujo de aceptar sólo uno de cada cinco solicitantes. Considerando los precios que cobran, eso es una herejía.

—¿Por qué? —pregunta Jerry Preston. En esos momentos, las conversaciones individuales han desaparecido. Todos en la mesa están esperando la respuesta de Bernard. Eso no le molesta. A él le gusta ser el centro de atención. Primero bebe un poco de vino tinto y luego se limpia los labios con la servilleta de lino blanco.

—¿Quiéren saber por qué? Les voy a decir por qué. Verifiquen sus programas académicos. Ellos enseñan prácticamente lo mismo que nosotros. Quizá sus profesores sean mejores investigadores, pero dudo que sean mejores profesores. La única diferencia entre nosotros y ellos es que a los graduados de la Liga Yvy de escuelas de negocios es como si se les diese una licencia para robar. No existe una diferencia en la sustancia; todo está en la reputación.

—Eso es suficiente —dice Stanley con tono apático—. Además, existe una diferencia importante: ellos tienen mejores estudiantes. Lo mejor de todo el país solicita entrar en esas escuelas y, como has dicho, pueden seleccionar sólo la *creme de la creme*.

—Pero se trata de nuevo, de una cuestión de reputación, no de sustancia —dice Bernard, pero sin intención de discutir: él sólo trata de desahogarse un poco.

Es posible que las escuelas de negocios estén afrontando una crisis, piensa B.J. para sus adentros. Es posible que Stanley tenga razón y la crisis esté aún muy lejos, pero sólo las universidades de mayor prestigio son inmunes a ella. Todas las demás están expuestas a ese riesgo.

—¿Cómo puedes consolidar una reputación como la de esas escuelas? —pregunta Jerry.

—Muy simple —replica Bernard sarcásticamente—. Tú estableces tu universidad 200 años atrás y, durante todo ese tiempo, cultivas cuidadosamente el alumnado. —Mira en actitud desafiante alrededor de la mesa para ver si alguno de los presentes es capaz de contradecirle. Stanley lo hace:

—Esa no es la única forma. Todos conocemos de casos en los que algunas facultades han logrado consolidar una reputación a nivel nacional. Ellas lograron reunir un grupo de científicos excepcionales, cuyas investigaciones, verdaderas innovaciones, les permitieron colocar sus departamentos en el mapa.

Alistair mueve su cabeza mostrando su desacuerdo. B.J. sabe muy bien por qué. A una universidad pequeña, como la de ella o la de Alistair, le es prácticamente imposible atraer profesionales de ese calibre. Esa gente excepcional desea, y lo logra, ir a las universidades que ya tienen una reputación ganada. De todas formas, a ella le sería imposible pagar los salarios que piden.

¿Quizá ella pudiera desarrollar los talentos que ya existen en su escuela de negocios? Apoyarles y estimularles de alguna forma... ¿De qué forma? ¿Y cuál es la posibilidad real de que en las escuelas de negocios exista algún Feynman que aún no ha sido descubierto?

## Capítulo 4

Observo el aula. Hay bastantes más estudiantes de los que esperaba; casi treinta, pero ese no es un problema para mí: he impartido clases con un número de estudiantes cuatro veces mayor y estoy bien preparado. Trabajé como un esclavo durante todo el verano leyendo todo lo que cayó en mis manos. Me entrevisté con más de una docena de personas que tenían una gran experiencia en la gestión de proyectos; mucha más experiencia de la que puedan tener estos jóvenes directivos. Creo que puedo manejar adecuadamente cualquier pelota que me tiren... O, al menos, enfrentarme a ella.

Todos toman asiento. Están muy callados. Es mejor que comience. Como es habitual, la primera fila de asientos está casi vacía. La última persona, finalmente, se sienta en una de las filas del fondo del aula. Bien. Es un hombre grande, más o menos de mi edad. Puede soportar algunos abusos.

—¿Cuál es su nombre? —pregunto, señalándolo con el dedo.

Reacciona de inmediato ya que no puede fingir que me estoy dirigiendo a otro estudiante.

—Mark Kowalsky —responde con voz atronadora.  
—¿Por qué eligió usted este curso? —le pregunto sin mucha cortesía. Una cosa es segura: he captado la atención de todos los presentes. No están acostumbrados al estilo que utilizo para impartir mis clases. Se supone que un profesor está aquí para hacer exposiciones, no para entrevistar a la gente. La mitad de los asistentes me mira a mí; la otra mitad le mira a él. Algunos sonrían.

—Soy líder de proyectos —contesta.

Dado que no digo nada, él continúa:

—Trabajo en una empresa que produce módems. Estoy a cargo de uno de los equipos de desarrollo.

Sigo mirándolo de forma directa, pero no añade nada más. La situación se está haciendo, en realidad, algo incómoda. Finalmente digo:

—Usted no ha contestado mi pregunta.

Miro a la clase. Nadie responde a mi mirada. Nadie desea ser la próxima víctima. Me dirijo de nuevo a Mark:

—¿Tiene usted algún problema con la gestión de su proyecto?

—Realmente no —contesta.

—Entonces, ¿por qué eligió este curso sobre gestión de proyectos?

Él comienza a sonreír.

—Creo que sí tengo algunos problemas —admite.

—¿Puede usted ampliar su respuesta?

—Bien. Yo no comencé este proyecto y la persona que estaba antes que yo hizo algunas promesas un poco locas que me temo que son poco realistas.

—¿Por ejemplo? —le presiono.

—Por ejemplo, respecto a la características del nuevo modem y al tiempo en que estará listo para salir al mercado.

Algunos estudiantes sonrían demostrando que comparten las mismas preocupaciones de Mark.

—¿Y usted espera —le estoy mirando directamente a los ojos— que lo que aprenda en este curso le permitirá hacer algún milagro?

—Eso espero —admite a disgusto.

—Entonces, ¿por qué eligió este curso? —repito la pregunta.

—Mire —dice— yo debo dirigir un proyecto. Estoy trabajando para obtener mi título *master*. Este es un curso sobre gestión de proyectos... ¿o no lo es?

—¡Ah! Así que usted eligió este curso porque su nombre se parece al del puesto que ocupa en su empresa.

No contesta. ¿Qué puede decir? Ha llegado el momento de bajarlo del cadalso.

—¿Puede alguien decirme por qué eligió este curso? —pregunto a la clase.

Nadie contesta. Quizá les estoy intimidando demasiado.

—Cuando era estudiante —les digo—, elegía los cursos que eran impartidos por profesores que fuesen conocidos por no poner mucho trabajo para hacer en casa. Me temo que no soy uno de ellos. Eso ayuda, pero no mucho.

—Escúchenme —continúo—. Todos sabemos que ustedes están aquí para conseguir un título. Un pedazo de papel que les ayude a escalar los niveles jerárquicos de sus organizaciones. Pero, espero que ustedes deseen lograr algo más que eso, que deseen adquirir algunos conocimientos que realmente puedan serles de utilidad en el trabajo que hacen.

Asienten con la cabeza.

—Ustedes tienen dos opciones. Una es que yo permanezca aquí, en el podio, y que haga exposiciones durante todo el semestre. Puedo saturarlas con técnicas de optimización y llevarles por los más complicados algoritmos heurísticos. Serán difíciles de comprender, más difíciles aún de usar y, les puedo garantizar, no les ayudarán en nada. O podemos unir nuestras cabezas y, a partir de vuestra propia experiencia y el conocimiento que existe en libros y artículos, tratar de encontrar una forma de gestionar mejor sus proyectos. ¿Cuál eligen?

No les doy muchas opciones, ¿o sí?

Desde el fondo, Mark levanta la mano:

—Entonces, ¿que puedo esperar yo de este curso?

Buena pregunta. Buen alumno.

—Mark, tú nos dijiste que tenías problemas con tu proyecto. Pienso que este curso debería darte un nivel más alto de habilidades para afrontar esos problemas.

—Eso está bien por mi parte —dice.

Luego, volviéndome hacia toda la clase, digo:

—Se presume que conozco bastante bien lo que está escrito en libros y artículos. Lo que tenemos que determinar ahora es el grado de experiencia que tienen ustedes en la gestión de proyectos. Así que, aparte de Mark, ¿quién más está implicado a fondo en la gestión de proyectos?

Un joven pelirrojo que está sentado en la tercera fila levanta la mano:

—Mi nombre es Ted y trabajo en una empresa de construcción. Todo lo que hacemos son proyectos.

—¿Cuanto tiempo llevas trabajando ahí? —le pregunto.

—Seis años.

—Excelente —digo—. ¿Alguien más?

Para mi sorpresa, nadie más levanta la mano. Me salva una joven mujer que está sentada en la primera fila. Vacilante, me pregunta:

—¿Podría definir lo que es para usted un proyecto?

Rápidamente busco en mi memoria y encuentro cuatro definiciones que he leído en los libros. ¿Pero, cómo puede una persona realmente compartir una definición como: "Conjunto de actividades rígidas a lograr un objetivo específico que tienen, identificados con claridad, un inicio, un desarrollo y un final". Si deseo que los participantes en el curso aterricen en el mundo real y lo relacionen con las situaciones que afrontan en sus trabajos, es mejor no citar ninguna de esas definiciones, que son o demasiado simples o demasiado complicadas. En vez de definir lo que es un proyecto, opto por describirlo. Y digo:

—En su trabajo, ¿se ha implicado en una iniciativa compleja que, con el fin de poder gestionarla, la gente tenga que elaborar una descripción detallada de lo que se supone que deben hacer?

—No comprendo —dice ella.

—Es decir, un conjunto de diagramas en los que se representan los distintos pasos que deben darse para alcanzar el objetivo, en los que se muestran que pasos pueden darse en secuencia y cuáles en paralelo. O, alternativamente, algunos programas de trabajo o cronogramas en los que se muestran cuándo debe comenzar y cuándo debe terminar cada etapa. Si usted se ha implicado en situaciones así, usted ha trabajado en un proyecto.

—Ya veo —dice ella.

—¿Participa usted en algún proyecto?

—De acuerdo con su definición, sí —contesta—. Soy gerente de producto y dedico mucho de mi tiempo a elaborar ese tipo de cuadros y diagramas antes de lanzar un producto.

—¿Y su nombre es?

—Ruth Emerson.

Aparentemente su intervención ayuda a los demás ya que muy rápidamente llegan a la conclusión de que todos están implicados en algún tipo de proyecto. Algunos trabajan en un entorno dedicado casi en su totalidad a proyectos en su sentido más estricto; como Mark en diseños de ingeniería; Ted, el pelirrojo, en construcción; o Charlie, en el desarrollo de programas para ordenadores.

Otros tienen relación con o, incluso, dirigen proyectos. Como Ruth en marketing; Fred, en contabilidad, que también audita algunos proyectos; y Brian, que está trabajando en la ampliación de su planta. Y eso está bien: entre todos cubren una amplia gama de diferentes tipos de proyectos. Pero, eso también puede ser un peligro. Si no logro resumir los conceptos clave de tal forma que pueda concentrarme en los aspectos que son comunes a sus diferentes proyectos, podemos terminar dando tumbos dentro de un desordenado mapa de ideas.

Esa es la razón por la que no les pido que me den detalles de sus proyectos específicos. En vez de ello, pregunto:

—El túnel bajo el canal. ¿Qué saben al respecto?

Ted, mi estudiante pelirrojo, es el primero en hablar:

—¿No es el túnel por el que pasan los trenes entre Inglaterra y



Francia? —Cuando se lo confirmo, continúa—: He leído que han tenido que gastar muy por encima del presupuesto inicial.

—Miles de millones —añade Fred, nuestro contable.

—El problema fue tan grande —ya Ted se ha lanzado— que en cierto punto tuvieron que hacer pedazos algunos de los ambiciosos planes originales.

Para estimular la conversación le pregunto a la clase:

—¿Alguien más tiene algo que decir?

Ruth, la estudiante de la primera fila, recoge la pelota:

—Vi la inauguración por televisión. La propia reina fue quien bautizó el túnel. La inauguración se produjo unos meses más tarde de lo previsto y, aún así, todavía no podían circular los trenes por el túnel.

—El ejemplo clásico —resumo— de un proyecto que no termina a tiempo ni dentro del presupuesto.

Les menciono otro ejemplo famoso: las plataformas para la perforación de pozos de petróleo del Mar del Norte. Estas plataformas son plantas enormes construidas 300 metros sobre el fondo de uno de los océanos más tormentosos del mundo. Desde cada plataforma se perforan no uno, sino varios, pozos. Perforan en un ángulo de hasta 57 grados para bombear el petróleo durante tres kilómetros hasta la superficie. Luego tienen que separar el petróleo de la arena antes de enviarlo, por los oleoductos, hasta el puerto. No debe sorprendernos que la inversión en cada uno de esos gigantes proyectos se acerque a los cuatro mil millones de dólares. Podríamos pensar que después de haber construido varios de esos gigantes armazones ya deberían saber a la perfección lo que deben hacer. Pero, no es así. Se ha dicho que ellos planifican la planta de forma meticulosa, luego multiplican el presupuesto por cuatro... y se ponen a rezar.

—Bien —le dije a la clase—, está claro que las oraciones no son suficientes. A principios de los años noventa, los altos niveles directivos de StateOil, la empresa petrolera de Noruega, se vieron obligados a rediseñar uno de esos mamuts debido a lo mucho que se habían pasado de tiempo y del presupuesto. Como puedes ver, Mark —añado bromeando—, tú no eres el único que tiene un proyecto que no cum-

ple las fechas previstas. Por lo menos, en tu caso, no tendrás que parte del presupuesto.

—Sí lo haré —señala. Y luego explica—: El director del proyecto que estaba antes que yo, quien hizo tantas promesas poco fiables, es ahora mi jefe. Él está dispuesto a salvar su reputación, así que me ha obligado a incorporar más personas y a utilizar subcontratistas más caros. Definitivamente vamos a superar el presupuesto inicial. La única pregunta es en cuánto.

—Esa es otra cuestión: ¿a quién se va culpar por eso? —le pregunto.

—Me temo que no a él. Conociendo a mi jefe, yo seré el único culpable.

—¿Y tú qué vas a hacer? —pregunta Charlie realmente preocupado.

—Nada —dice rápidamente Mark—. En ingeniería todos los proyectos superan el presupuesto y las fechas previstas. Pero hay algo más: cuando la presión ya no se puede resistir, reducimos las especificaciones previstas para el proyecto.

Para centrarnos un poco más en este último, pero importante asunto, le pregunto:

—¿Hacen eso con frecuencia?

—Más de lo que deseáramos admitir —contesta Mark.

—¿Alguien más se ha visto obligado a modificar las especificaciones iniciales de un proyecto debido a que estaba excediendo los límites de tiempo y presupuesto previstos?

—No sé si podríamos considerarlo como una modificación que comprometiese las especificaciones iniciales —comenta Brian—, pero cuando terminaron nuestras nuevas oficinas, cuatro meses después de la fecha a la que se habían comprometido, nos trasladamos sólo para descubrir que no teníamos mesas en las que trabajar y que el aire acondicionado todavía no estaba funcionando.

Antes de que tenga la oportunidad de comentar lo que ha dicho, Charlie declara, muy seguro de lo que dice:

—Todo el mundo sabe que los proyectos no terminan ni a tiempo ni dentro del presupuesto y que si lo hacen es porque se ha modifi-

cado su contenido. Eso sucede especialmente en los programas de ordenadores o en el diseño de productos.

—Pero, ese no debe ser necesariamente el caso —digo—. Existen proyectos de diseño de ingeniería que terminan mucho antes de lo previsto, bastante por debajo del presupuesto y entregan más de lo prometido.

A los estudiantes que tienen algo de experiencia en o con el diseño de proyectos de ingeniería, que representan la mitad de la clase, se les hace muy difícil creer lo que acabo de afirmar.

—A principios de la década de los cincuenta —continúo—, los rusos anunciaron que ellos también tenían la bomba atómica. Esto constituyó una verdadera sorpresa. Se percibió, entonces, la necesidad de que los Estados Unidos encontrasen una forma de controlar lo que los rusos estaban haciendo en su gigantesco territorio asiático.

—Y ahí fue que comenzó el programa de vigilancia por satélites —se apresura a decir uno de los estudiantes.

—Me temo que en esa época los satélites sólo se encontraban en los libros de ciencia ficción —me veo obligado a corregirle—. Pero, la tecnología de los aviones *jet* estaba en pleno desarrollo. Un muy reputado ingeniero, Clarence "Kelly" L. Johnson, sugirió la construcción de un avión que pudiese volar más alto que la altura máxima alcanzada por los aviones de combate. ¿Saben ustedes cuánto tiempo requiere el desarrollo de un nuevo avión? Es decir, desde su concepción hasta que llega a ser un aparato realmente operativo.

—Más de diez años —dice Brian muy seguro—. Yo hice la mili en el ejército del aire.

—Eso no te convierte en un experto —le señala Ted.

—Usualmente requiere más de diez años —digo confirmando lo dicho por Brian—. El U-2 se desarrolló en un sorprendentemente corto período de tiempo. Sólo ocho meses después de que de se iniciase su desarrollo, este avión ya estaba volando sobre Rusia tomando fotografías.

—Hasta 1960, cuando Francis Gary Power fue derribado —apunta Brian, demostrando que conoce los detalles del caso.

Todos han quedado impresionados; en parte por los conocimientos de Brian, pero principalmente por el logro alcanzado por las personas que construyeron el U-2. El único que parece escéptico es Fred, el contable.

Le miro y levanto una de mis cejas. Eso es suficiente para que comience a hablar:

—Profesor Silver, usted nos dio dos ejemplos de grandes fracasos. ¿Podría señalarnos algunos más?

—Sin problema —sonríó abiertamente—. ¿Cuántos quieres?

—Usted también nos dio un ejemplo de un gran éxito. ¿Podría señalarnos algunos más?

—Me temo que no —admito, sintiéndome en una posición embarrasosa.

—Exactamente lo que sospechaba —dice tranquilamente.

El amigo Fred me ha dado una excelente oportunidad para plantear las conclusiones a las que deseo que ellos lleguen, pero no puedo contenerme y le pregunto:

—¿Por qué tenías esa sospecha?

—Por mi experiencia. —Y luego elabora sus ideas—: He trabajado como directivo en el área de finanzas en tres grandes empresas. He auditado más desarrollos de nuevos productos de los que puedo recordar. Como todo auditor de proyectos, soy escéptico. No es que no haya visto algunos proyectos que terminasen dentro del presupuesto previsto, pero son la excepción.

—Esa es probablemente la situación de proyectos relacionados con diseños de ingeniería —confirmando—. ¿Charlie, la situación es muy diferente en lo que respecta al diseño de programas para ordenadores?

—En la programación de ordenadores decimos que siempre suerememos el tiempo establecido, pero no las excusas.

Me uno a la risa general. Cuando se calman, Brian comenta:

—En el ejército del aire siempre cumplimos la fecha establecida. —Después de algunos segundos añade—: Eso no quiere decir que cumplamos la primera fecha que se haya fijado para el proyecto... o la segunda.

Cuando finalmente puedo hablar de nuevo, le pregunto a Ted: —¿Cuál es la situación en el sector de la construcción? En ese área existe menos incertidumbre en lo que se refiere a las partes que integran cada proyecto.

—Eso es cierto —dice—. Usualmente, nuestros proyectos no son tan diferentes los unos de los otros, así que tenemos mucha experiencia. —Y sonriendo añade—: Y también tenemos una gran experiencia utilizando cualquier cambio que sugiera el cliente para encubrir nuestros incrementos de costes o el incumplimiento de las fechas previstas.

Miro rápidamente mi reloj. Ya es hora de comenzar a resumir.

—¿Podemos concluir —le pregunto a la clase— afirmando que el problema común a todos los proyectos —me vuelvo hacia la pizarra y comienzo a escribir mientras sigo hablando— es la alta probabilidad de que: 1. Se supere el presupuesto. 2. Se supere el tiempo previsto y que, muchas veces, 3. Se modifiquen los contenidos originales.

Todos están de acuerdo.

—En cada proyecto específico tendemos a culpar a la mala suerte o a alguna otra cosa. En mi opinión, el proyecto U-2 es importante debido a sus antecedentes. No parece que el hecho de que pudiesen terminarlo en la décima parte del tiempo usual pueda atribuirse a un golpe de buena suerte. Debe ser que, de alguna forma, pudieron evitar todos los errores genéricos que se producen en casi todos los proyectos.

—¿Cómo lo hicieron? —Ruth hace la pregunta que está en la mente de todos.

—¿No sería bueno que pudiesemos encontrar la respuesta por nosotros mismos? —respondo—. Lo que me lleva al trabajo que deben hacer para la próxima clase.

No importa la edad de los estudiantes, llegados a ese momento la reacción es siempre la misma: una mirada muy profunda. Rápidamente continúo:

—Seleccionen un proyecto en vuestra empresa, un proyecto que haya terminado recientemente o que esté muy cerca de terminar. En-

trevisen a la persona que dirigió el proyecto: el líder del proyecto. Entrevisten a las personas que realmente trabajaron en el proyecto y a los jefes del líder del proyecto. Preparen dos listas para la próxima clase. La primera con las razones oficiales de por qué el proyecto superó lo establecido. La segunda con las razones no oficiales... Nos vemos dentro de dos semanas.

Me detengo en el camino de regreso a casa a comprar algo de pollo frito. Nadie me está esperando en casa, pero odio comer en platos plásticos para microondas. Judith está en Nueva York pasando el fin de semana. Y espero que lo disfrute. Aunque, pensándolo mejor, sabiendo lo que a ella le gusta, espero que no lo disfrute tanto.

Judith encuentra un gran placer en salir a comprar cosas, usualmente cosas para nuestra casa. Bueno, no exactamente nuestra. Pedimos el dinero prestado para la entrada y el pago de la hipoteca se llevó todo mi aumento de sueldo y algo más. Este verano no hice muchas tutorías adicionales. Me resultó difícil.

Pero, la casa era como un dulce sueño para nosotros. Y resultó una verdadera ganga. Judith sabe apreciar una ganga cuando la ve, especialmente si se trata de una casa. Ella es agente inmobiliaria. Este año cerró tres ventas. En todas estaban implicados otros agentes, así que sus comisiones, que tuvo que compartir, fueron mínimas. La última venta la cerró la semana pasada. Seiscientos ochenta y siete dólares. Esa es la razón por la que está en Nueva York.

Entre avión y hotel se habrá gastado unos seiscientos dólares. Ni hablar de que se limitará a gastar sólo ochenta y siete dólares... y nuestra línea de crédito está hasta el límite. ¿Sería conveniente que tuviese una corta conversación con ella? Tiemblo sólo con pensarlo. Mejor no.

## Capítulo 5

---

B.J. mira hacia fuera a través de la ventana de su oficina. El campus universitario está especialmente bonito en esa época del año, cuando los árboles se cubren de colores y los estudiantes, una vez más, llenan la universidad de juventud.

A menos de trescientos metros, caminando hacia la entrada principal del impresionante conjunto de edificios de la Escuela de Negocios, ve al decano Page que se apresura por llegar. Se dirige directamente a su oficina. La reunión que van a tener no va a ser una conversación agradable.

B.J. sirve el té, utiliza las pinzas de plata para dejar caer limpiamente dos azucarillos en la taza y se la pasa al invitado. Ella no tiene necesidad de preguntarle; conoce muy bien sus gustos; los conoce tanto por dentro como por fuera. Está obligada a ello: él es un miembro muy importante en su equipo.

—Estoy seguro de que te habrá gustado —dice él, señalando con un gesto hacia la gigantesca mesa de trabajo de caoba. Pero, él no se

refiere a la mesa. Se refiere a un grueso documento encuadrado que está sobre la mesa.

—En su mayor parte —sonríe ella.

Él es ligeramente mayor que ella, pero viste con igual elegancia. Pocos años atrás sus normas de vestir eran muy diferentes: vaqueros, camisas sin corbata, chándal; es decir, un profesor que deseaba penetrarse con el entorno académico. Pero ya no más. No desde el momento en que conquistó el puesto que tanto deseaba. Lo ganó por un margen muy estrecho, pero ahora tiene el puesto bien asegurado. En la última oposición, sus oponentes no tuvieron ninguna verdadera oportunidad. La Escuela de Negocios es su fortaleza. El profesor Christopher Page II está decidido a mantenerse como decano durante el mayor período de tiempo posible. Incluso, hasta es posible que sea capaz de cambiar las normas que establecen ese período máximo.

Esta es la reunión informal que dedican a analizar el presupuesto de la Escuela de Negocios para el año siguiente. Ambos prefieren discutir sus diferencias en privado, antes de que venza la fecha de presentación del presupuesto. Sabiendo todo eso, Christopher Page no espera afrontar dificultad alguna. El presupuesto que ha presentado es el que B.J. podría esperar. El mismo quince por ciento de incremento, más o menos, año tras año: nada de sorpresas. Es claro que tienen que cumplir con el rito; ella le pedirá algunos recortes, él se resistirá y al final llegarán a un compromiso. Él sabe, incluso, en qué partidas. Y sospecha que también B.J. lo sabe.

—Déjame contarte una historia —dice B.J. suavemente—. Mi primer trabajo fue en una pequeña universidad privada del Medio Oeste. Pero no siempre fue una universidad pequeña. De hecho, unos veinte años antes de que yo entrase a trabajar en ella era bastante grande. ¿Sabes lo que sucedió en esa universidad?

—No tengo ni idea —contesta él, preguntándose cómo va ella a vincular ese asunto con una solicitud de reducción del presupuesto.

—Ellos tenían una floreciente Escuela de Agricultura —continúa ella con su suave voz—. Dejaron que creciese en cerca de un diez por ciento anualmente. La escuela creció y creció y con ella, utilizando

tus términos, crecieron sus activos fijos: el número de aulas, el número de laboratorios, el número de profesores titulares.

—¿Y? —dice Page, abandonando todo signo de cortesía.

—Después, el sector agrícola ya no necesitó tantos graduados. Como es lógico, la inscripción de nuevos alumnos cayó en picado y muy pocos fueron capaces de continuar hasta completar la carrera. Pero, los gastos de mantenimiento de los edificios se mantuvieron e igualmente la necesidad de pagar los salarios de los profesores titulares.

—Eso sucedió —dice él con calma— en la agricultura.

B.J. no permite que el comentario la desvíe de su argumentación. Todavía no ha terminado su historia:

—El impacto no se limitó sólo a la Escuela de Agricultura —aclaró—. El daño financiero fue suficientemente grande como para obligar a que se produjesen severas reducciones de gastos en todas las escuelas y facultades. Algunos dicen que fue un milagro que la universidad no tuviese que declararse en quiebra.

Hace una pausa. Él todavía no ha captado su intención.

—¿Piensas que eso puede sucedernos a nosotros? —pregunta B.J.

—Definitivamente, no —dice Page, restándole valor a la idea.

—¿Por qué no?

—No podemos comparar el sector empresarial con la agricultura —dice él, como si se tratase sólo de una conversación ocasional—. No se necesita tener un título universitario para tener éxito en la agricultura. En ese sector no existen presiones externas que obliguen a la gente a completar una educación superior.

—Y en el sector empresarial sí —dice B.J., estimulándole para que siga hablando.

—Sin duda. Hoy en día, si alguien desea llegar a los niveles jerárquicos más altos de sus empresas debe tener un *Master* en Gestión de Empresas.

—Lo que es bueno para nosotros —confirma B.J.

Page está un poco defraudado. Esperaba argumentos más decisivos por parte de B.J. Esa no es una forma de alarmarle lo suficiente

como para que esté de acuerdo en recortar voluntariamente el presupuesto.

—Chris —continúa ella—, existe otra razón que obliga a la gente a completar una educación superior. Los abogados tienen que estar graduados en una universidad. Más aún, en el mundo de las leyes no existe opción posible; en el sector empresarial sí existe.

Nunca la subestimes, se recuerda Page a sí mismo, y dice:

—No veo la relación.

—Ayer hablé con Paul Dimmers. ¿Lo conoces?

—Bastante bien. —Comienza a no gustarle el derrotero que está tomando la conversación.

—Me dijo que estaban afrontando un verdadero problema. La inscripción de nuevos estudiantes en la Facultad de Derecho es menos de la mitad en comparación con la que era hace tres años.

Christopher Page analiza el rostro de B.J. No puede descifrar nada. Imposible llegar a una conclusión: ¿está ella hablando del presupuesto del año próximo o de algo mucho mayor? No hay señal alguna de peligro. Quizá esta es la forma que ha adoptado B.J. para que él comience a preocuparse. Decide que es mejor no seguir tratando de quitarle importancia al asunto. Al menos hasta que sepa cuál es el planteamiento concreto de B.J.

—¿Cómo explica Paul la caída? —pregunta sin comprometerse.

—Esa es la parte interesante —contesta ella—. Parece que han estado hablando sobre el asunto desde hace tiempo. Si tuviésemos una Facultad de Derecho en nuestra universidad, seguro que hubiésemos escuchado antes algo al respecto.

Con gran dificultad, Page logra reprimirse antes de decir: ¿Y bien? —Ser abogado llegó a convertirse en una verdadera moda —comenzó B.J. a exponer su explicación—. Nada sorprendente considerando los salarios base que les ofrecían. Existía una verdadera ola de jóvenes que deseaban ser abogados. Y las escuelas se inflaron. Casi una réplica exacta de la historia que te conté sobre mi antigua universidad.

A Page le es muy fácil comprender la forma como ella está tratando de establecer un paralelismo con su Escuela de Negocios. El asun-

to es mucho más serio de lo que pensaba. Ella no está pensando en el presente: está cuestionando las bases utilizadas para elaborar la estrategia a largo plazo de la escuela.

—Puedes deducir fácilmente la moraleja de toda esta historia —dice. Sin embargo continúa hablando. Para ella es importante expresar verbalmente sus pensamientos—. Muchos de esos nuevos estudiantes, después de pocos años, se convierten en nuevos graduados. Tantos que su número llega a ser mayor que la demanda.

Page ya ha tenido suficiente tiempo para organizar su respuesta. Primero, tiene que demostrar que él no comprende las preocupaciones de B.J. y, luego, tiene que convencerla de que no están justificadas. Así que, sin ningún tipo de duda, comienza a exponer sus argumentos:

—No todos los nuevos graduados de la Facultad de Derecho logran un trabajo decente. El mundo comenzó a caerse a pedazos y la inscripción de nuevos estudiantes cayó.

—Más o menos —dice B.J., mostrándose de acuerdo con él.

—Nada de qué preocuparse —dice Page con su tono de voz más autoritaria posible. Y decide presentar la que considera su carta de triunfo—. Estamos muy lejos de saturar la demanda de nuevos graduados de *master*.

No funciona. Eso no ha impresionado a B.J.

—El crecimiento que hemos tenido en las inscripciones en nuestra Escuela de Negocios, ¿no es el más bajo en muchos años?

—Un fenómeno temporal —dice Page tratando de quitarle importancia—. Nada que nos lleve a preocuparnos.

—Quizá no —dice ella pensativa—. Quizá sí...

Page no puede permitirse el lujo de vivir con esa incertidumbre.

—¿B.J., cómo puedo lograr que olvides esas preocupaciones?

—No estoy preocupada por el futuro inmediato —responde ella—. Mi pesadilla es quedar atrapada por una estructura demasiado costosa que luego sea casi imposible de reducir. Por ejemplo, tú has incluido en el presupuesto ocho profesores titulares adicionales. Si la presión sigue creciendo, esa decisión puede matarnos. ¿Por qué no

congelamos el número de profesores titulares, al menos hasta que se aclare la situación?

—No, B.J., ese sería un error. Necesitamos esa gente. Si no les designamos como profesores titulares, nos dejarán. Piensa en las implicaciones. Piensa en el mensaje que enviaríamos. Comprendo tus preocupaciones, pero, en mi opinión, no existe razón alguna para estar alarmados. Y, definitivamente, ninguna razón para decisiones tan drásticas.

—Es necesario enviar algún mensaje —insiste ella.

Él sabía que ocho nuevos profesores titulares no pasarían. Ahora, ni siquiera vale la pena intentarlo.

—Quizá tengas razón, B.J. —dice comenzando a regatear suavemente—. Quizá deberíamos enviar alguna señal. Los departamentos no deberían tomarnos, a ninguno de los dos, como que estamos de acuerdo.

Ella espera una propuesta.

—Estimo que podríamos aceptar seis —ofrece.

Para su sorpresa, ella no parece dispuesta a contestar con otro número. En vez de ello, dice:

—Sigo estando preocupada respecto a lo que le sucedió a las Facultades de Derecho se repita en las Escuelas de Negocios —insiste—. ¿Qué sugieres que hagamos ante la posibilidad de que se produzca un cambio en la tendencia?

Page prueba con su táctica habitual.

—No estoy sugiriendo que le quitemos importancia —trata de tranquilizarla—. No del todo. Deberíamos reflexionar sobre el asunto. Analizar las probabilidades. Hacer algunas investigaciones.

—Tienes toda la razón —enfatisa ella—. ¿Estás de acuerdo en que la primera y decisiva indicación sería la posibilidad real que tienen los graduados de conseguir un puesto de trabajo?

—Eso creo —contesta fríamente, pensando en ese nuevo punto de vista.

—¿Debemos esperar hasta que no les sea fácil a los graduados de *Master* en Gestión de Empresas encontrar un puesto de trabajo que satisfaga sus expectativas iniciales?

—Estoy de acuerdo en que cuando eso suceda las señales de alarma ya no nos serán útiles. Pero estamos demasiado lejos de esa situación. En realidad, me asombraría si esa situación llegase a producirse.

La forma que ella adopta para seguir argumentando es:

—¿No piensas que como los dos principales responsables que somos debemos ser los encargados de darle seguimiento a la situación?

—Buena idea. —Él se da cuenta de que ella ha decidido que el asunto vaya a parar a algún comité de trabajo, en el que dormiría el sueño eterno—. ¿Cómo sugieres que le demos seguimiento?

—Hace tres años la Escuela de Negocios realizó un amplio estudio entre sus graduados. Sus resultados se utilizaron en actividades de promoción dirigidas a fomentar nuevas inscripciones.

—Yo lo comencé —dice él con orgullo—. Funcionó muy bien. Y estoy de acuerdo contigo. Debemos repetir ese sondeo. Cada año. Eso nos permitirá mantenernos informados sobre cómo van las cosas. Organizaré un comité para que se encargue de realizarlo, inmediatamente.

Ella le sonrío amablemente. El trata, con dificultad, de mantener una expresión "colaboradora".

—No tenemos tiempo para comités, Chris. —Antes de que él pueda reaccionar, ella va hasta su mesa—. He aquí los resultados de un nuevo estudio. Pienso que los encontrarás muy interesantes. Casi alarmantes, incluso. Pero, una vez que los hayas estudiado, estoy segura de que estarás de acuerdo conmigo en que es necesario congelar el nombramiento de nuevos profesores titulares.

—Primero lo leeré, luego necesito tiempo para evaluarlo y, finalmente, lo discutiremos juntos. —Page trata de recuperar su aplomo.

—Seguro y definitivo que lo haremos. ¿Mas té, Christopher?

## Capítulo 6

---

Entro en la clase. Los estudiantes aún no se han callado del todo; faltan algunos por sentarse, pero en mi mesa hay una pila de papeles. Los coloco en un bloque organizado, les echo una rápida ojeada superficial y selecciono el informe que me parece mejor presentado.

—Fred Romero —leo en voz alta el nombre del autor y la clase se tranquiliza. Seguí leyendo—: Título del proyecto: *Nuevas instalaciones de producción en Malasia*.

—¿Puedo decir algo? —pregunta Fred.

—Claro.

—No he estado directamente implicado en el proyecto de Malasia. Lo elegí, de forma deliberada, porque me di cuenta de que para el proyecto en el que estoy participando de forma directa tengo opiniones muy firmes sobre por qué las cosas van como van.

—Y tú deseabas presentar una evaluación objetiva. Bien pensado. —Y continuó leyendo su informe—: Situación del proyecto: la planta de Malasia debía estar en plena operación hace ocho meses. En la actualidad, se han instalado las máquinas en todos los departamen-



tos excepto en uno, pero sólo tres líneas de cinco están realmente operando. La producción de la planta está en la actualidad en un treinta por ciento por debajo de la meta establecida. ¿Algo que añadir, Fred?

—Sólo que he oído algunas quejas sobre que la calidad no es la adecuada. Pero, dado que no pude reunir cifras oficiales al respecto, no lo incluí en el informe.

—Bien. El próximo asunto en el informe de Fred es: Situación financiera. Me gusta como lo organizastes.

—Procedimiento estándar. —Trata de restarle importancia, pero se ve claramente que ha disfrutado el elogio.

—Situación financiera —leo de nuevo—: debido a que el presupuesto original se superó en un 16,2 por ciento y a los retrasos que se han producido en la producción, el estimado período original de recuperación de la inversión de tres años se ha extendido a cinco años. ¿Comprende todo el mundo el término "recuperación de la inversión"?

Posiblemente Ruth conoce el término. Ninguno de los otros admite que no lo conoce. Sin embargo, decido explicarlo:

—Recuperación o retorno de la inversión es el período de tiempo que transcurre desde el momento en que se realiza la inversión hasta el momento en que se espera que los frutos de la misma permitan recuperar la inversión realizada. Por ejemplo, suponga que usted invierte cien dólares que le generarán cincuenta dólares cada año. Asumiendo que la inflación es cero, su recuperación de esa inversión será de dos años. En el caso de Fred, el cálculo es un poco más complicado ya que se trata de una inversión que se realiza durante un cierto período de tiempo. Para las inversiones en nuevas plantas, un período de recuperación de tres años se considera una inversión bastante buena. Considerando los riesgos, cinco años es un período marginal.

—Cinco años es el estimado oficial actual, pero mis amigos opinan que puede ser un estimado demasiado optimista —comenta Fred—. Ellos están tratando de fijar un estimado formal de, por lo menos, siete años, pero dado que el proyecto es una iniciativa personal del Di-

rector General Ejecutivo, me temo que pasará bastante tiempo antes de que el estimado sea corregido.

Los comentarios de Fred ayudan a convertir su informe en algo vivo.

—Explicación oficial —logro leer en voz alta sólo para ser interrumpido de inmediato por Fred.

—Como es lógico, no me entrevisté con el Director General Ejecutivo. Así que lo que denomino "explicación oficial" en mi informe lo tomé de un memorándum en el que se explicaban esas razones a los analistas de Wall Street.

—Mejor todavía —digo y continúo—. Uno: condiciones meteorológicas particularmente adversas que retrasaron la construcción. Dos: dificultades impredecibles afrontadas por los proveedores que suministraron las maquinarias. Tres: las negociaciones con el gobierno de Malasia sobre las condiciones laborales se extendieron más de lo esperado.

No puedo refrenarme y comento:

—Existe algo que es común a todas ellas. ¿Lo veis? Ted es el primero que salta:

—Todo es culpa de los otros, de alguien fuera de la empresa. El tiempo, los proveedores, el gobierno de Malasia.

—¿Y qué esperabas? —Fred está un poco impaciente—. Esa es la mentalidad empresarial; siempre se culpa al mundo externo a la empresa. Pero, mira lo que escribí en la lista de razones no oficiales. Allí encontrarás algunas cosas que señalan directamente a algunas áreas dentro de la empresa. A propósito, profesor Silver, no pude entrevistar al líder del proyecto actual ya que en estos momentos se encuentra en Malasia, pero no creo que eso importe mucho dado que al pasar el proyecto de la fase de construcción a la fase operativa, se cambió el líder del proyecto. Entrevisté al líder de proyecto anterior y algunas de las personas que trabajaron con él, que ya están de regreso en la oficina central.

—Razones no oficiales dadas por el líder del proyecto —leo—: Uno: Los altos niveles directivos forzaron desde el inicio un progra-

ma de trabajo poco realista. Dos: se nos obligó a seleccionar el proveedor más barato, aunque se sabía que era el menos fiable. Tres: a pesar de las repetidas advertencias, los esfuerzos para reclutar y entrenar a empleados y trabajadores de planta comenzó demasiado tarde.

—A propósito —añade Fred—, respecto a ese último punto, otras personas me dijeron que el reclutamiento del personal se retrasó debido a que se retrasó la entrega de las máquinas y todos consideraron que no era correcto contratar personal y pagar sus salarios por no haber nada.

Le doy las gracias y continúo:

—Otras razones no oficiales señaladas por el personal que trabajaba para el líder del proyecto. Uno: exceso de confianza en los informes de progreso de los proveedores de las maquinarias que, luego, en visitas posteriores, se demostró que no eran del todo correctos y precisos. —Miro a Fred a la espera de una explicación.

—¡Oh!, circulan muchas historias sobre los informes de progreso de los proveedores que informaban que estaban construyendo las maquinarias pero que, luego, inspecciones sobre el terreno, demuestran que apenas habían comenzado. O, por ejemplo, en un caso extremo, uno de los proveedores recibió un pedido importante de otra empresa y prácticamente paralizó nuestra orden durante casi tres meses.

—Ya veo —digo, y continúo—. Dos: escasa supervisión de los contratistas que construyeron la planta en Malasia. Tres: el personal que trabajaba en el proyecto pasó, con excesiva frecuencia, de un trabajo urgente a otro. Cuatro: demasiado tiempo perdido en reuniones para la "sincronización", que interrumpían el trabajo real.

—¿Alguien en la clase tiene algún problema para comprender las dos últimas razones? —pregunta Fred.

—No —llegan las respuestas desde todo el salón.

—¿Podéis comprender todos los puntos señalados en el informe de Fred? —pregunto.

Luego de obtener una respuesta positiva, continúo:

—Entonces, tratemos de utilizar este informe para obtener algunas observaciones generales sobre los proyectos. ¿Quién aporta la primera?

—Ya lo hice —dice Ted—. Todas las explicaciones, para todos los problemas, tienen una cosa en común: la culpa es siempre de otro. Todo lo que hemos oído no es más que una lista de acusaciones.

—Escuchamos algo más que eso —comenta Mark con su voz atornadora—. Existe un patrón. Cuanto más bajo sea el nivel jerárquico de una persona, más culpará a las áreas internas en vez de al mundo externo. Se encontrará la misma tendencia en mi informe.

—¿Alguien encontró el mismo patrón de comportamiento en sus informes? —pregunto a la clase. Cuando casi todos contestan afirmativamente, continúo preguntando—: ¿Qué razones deberíamos analizar, las que ofrecen los altos niveles directivos que pueden ver el cuadro global del asunto o las que dan los niveles directivos más bajos, que está más familiarizados con los detalles más específicos de lo que sucede en la realidad?

La discusión que se inicia a continuación no nos conduce a ninguna parte. Comenzamos a divagar. Hasta que Ted dice:

—Una cosa es segura: no podemos ignorar las explicaciones de los niveles jerárquicos más bajos. Y si es así, la mayor parte, por lo menos, de los culpables está dentro de la organización.

Cuando todos llegamos a un acuerdo, continúo:

—Lo que quiero decir es que la empresa pudo haber gestionado mejor el proyecto.

—¿Cómo? —pregunta Ruth sin titubear.

—¿Qué quieres decir con cómo? —Charlie está molesto con la pregunta—. Observa de lo que se quejan y arréglolo.

—Lo he hecho y aún así todavía no conozco el cómo —contesta Ruth muy tranquila.

Observo de nuevo la lista de razones dadas por las personas que trabajaron para el líder del proyecto. Ruth tiene una sorprendente capacidad de observación. Comienzo a darme cuenta de que sus "inocentes" preguntas surgen de la rara habilidad que tiene para ob-

servar la realidad tal y como es. Dado que los miembros de la clase no disponen del informe de Fred, explico la observación de Ruth:

—Esta gente se queja de que no hubo suficiente supervisión de los proveedores, pero al mismo tiempo también se queja de que están tan ocupados que sólo tienen tiempo para atender los trabajos urgentes. Ted no se corta para darnos su opinión:

—Eso sólo significa que la empresa debió asignar más personal a la supervisión del proyecto.

—Mas personas significa más tiempo y esfuerzo para la sincronización de sus actividades —señalo—. Si se duplica el número de personas, el esfuerzo de sincronización se multiplica por cuatro. Probablemente habrás notado que esa misma gente se queja de que se le está dedicando demasiado tiempo a la sincronización.

—Lo único que tenían que hacer era encontrar una mejor forma de autogestionarse —concluye Ted.

—¿Cómo? —repite Ruth señalándole con el dedo.

—Para eso estamos aquí: para aprender precisamente eso —dice Ted, pasándose la pelota.

—Gracias, Ted. Así que, considerando las razones dadas por las personas pertenecientes a los niveles más bajos de la jerarquía, podemos concluir que debemos encontrar una forma mejor de gestionar los proyectos. Sin duda. Pero, ¿y qué ocurre respecto a las razones dadas por los altos niveles directivos? No podemos ignorar esas razones.

Acuerdo total.

Desde una de las filas de atrás:

—¿Podría repetir las explicaciones dadas por la alta dirección?

—Claro. Uno: condiciones meteorológicas adversas. Dos: dificultades impredecibles afrontadas por los proveedores. Tres: negociaciones más largas de lo esperado con el gobierno de Malasia. ¿Podéis detectar un patrón en todo esto?

—Sí —una vez más es Ted el primero en contestar—: Se le echa toda la culpa a la incertidumbre.

—Explicáte.

—Especialmente la mala meteorología —cita de memoria—, dificultades impredecibles, más largas de lo esperado... Son todas expresiones que reflejan incertidumbre; cosas que son difíciles de estimar al inicio del proyecto.

—¿Y tú piensas que no se puede hacer nada al respecto?

—No del todo —contesta—. La incertidumbre es lo que caracteriza a los proyectos. Forma parte de su naturaleza.

—En ese caso —señalo—, si verdaderamente forma parte de su naturaleza, deberemos encontrar los factores de incertidumbre que subyacen en las razones aducidas por todos aquellos que se implicaron en el proyecto, no sólo en las dadas por la alta dirección.

—Lo hicimos —dice Ruth tranquilamente.

Revisamos una vez más la lista elaborada por Fred. Ella tiene razón. Todas las quejas señaladas por el líder del proyecto giran alrededor de factores de incertidumbre. Se queja de un calendario de trabajo poco realista establecido desde el principio; poco realista en comparación con su propia estimación de los factores de incertidumbre. Los proveedores se seleccionaron en función del coste y no en función de sus niveles de fiabilidad; es decir, en otras palabras, no en función de su capacidad para afrontar los factores de incertidumbre. Y debido a la incertidumbre respecto a la fecha en que estaría listo el equipo de producción, fue necesario retrasar el proceso de reclutamiento.

Pasamos a analizar las quejas de las personas que trabajaron para el líder del proyecto. Está el asunto de los proveedores. De forma sorprendente, la clase reaccionó inicialmente como si no tuviese nada que ver con la incertidumbre. Nos toma cierto tiempo ponernos de acuerdo en que los proveedores no se habían propuesto sabotear deliberadamente el proyecto (la mayor parte del pago dependía de la entrega total del trabajo encomendado). ¿Por qué se retrasaron? Por las mismas razones por las que se retrasaron en la empresa de Fred: habían sufrido el efecto de los factores de incertidumbre. Luego, llegamos al acuerdo de que la mayoría de los trabajos urgentes son el resultado directo o indirecto de los factores de incertidumbre y que los constantes esfuerzos que fue necesario realizar para lograr la sincro-

nización tenían su origen en esos trabajos urgentes y en los subsiguientes retrasos que ocasionaban.

—Permitídmeme resumir —digo—. Vimos que los dedos acusadores también señalan hacia el interior de la empresa. Estuvimos de acuerdo en que esos dedos acusadores deben ser tomados en consideración y concluimos que la empresa puede hacer algo al respecto. Luego, analizamos los detalles y llegamos a la conclusión de que lo que se debe hacer es gestionar mejor el proyecto. Lo que estamos diciendo ahora es que los factores de incertidumbre que forman parte de la naturaleza de todos los proyectos son la principal causa de lo que hemos denominado "mala gestión".

—Y que, en consecuencia, no existe nada que nadie pueda hacer —es la conclusión de Charlie—. Usted no puede forzar la certeza en una situación en la que existen importantes factores de incertidumbre. Ese mismo pensamiento me había asaltado durante todo el verano. El deficiente rendimiento que encontramos en la mayoría de los proyectos, ¿tiene su origen en una causa de fuerza mayor? ¿Un resultado de los factores de incertidumbre que los impregnan? ¿O existe algo que podamos hacer al respecto? Al principio, me pareció que era una gran roca imposible de eliminar. Y probablemente la hubiese admitido como tal si no hubiese sido por el ejemplo del U-2.

Estaba comenzando a conducir la clase hacia el punto de colisión que me había señalado Jim.

—Todos los que trabajan en proyectos saben que los mismos implican un alto grado de incertidumbre. No somos los primeros en llegar a esa conclusión —les recuerdo—. ¿Por qué no se prevén correctamente los factores de incertidumbre en las estimaciones iniciales?

—Porque no podemos —explota Mark.

—¿Qué quieres decir con eso? —le pregunto—. ¿Quién nos lo impide?

—La alta dirección —contesta y, luego, sigue su explicación—. Observe, por ejemplo, mi proyecto. Originalmente se estimó que estaría listo en treinta meses. Pero la alta dirección dijo que eso era inaceptable, lo que eliminó todos los posibles márgenes de seguridad.

dad. Mi jefe estuvo de acuerdo en que debíamos intentarlo y tratar de hacerlo en menos de dos años, lo que es prácticamente imposible.

—Así que ustedes deseaban treinta meses y la alta dirección les obligó a reducirlo a veinticuatro meses. La diferencia es de un veinte por ciento. Mark, ¿realmente crees que un veinte por ciento es un margen de seguridad suficientemente amplio considerando la magnitud de los factores de incertidumbre que existen en el desarrollo de un producto?

—No lo es, pero ¿qué podemos hacer? La alta dirección ni siquiera nos permite ese margen.

—No creo que sea así; pero quizá nuestro desacuerdo se genera en el hecho de que estamos hablando de dos cosas diferentes. Tú estás hablando de un margen de seguridad añadido al proyecto como un todo. Yo estoy hablando de un margen de seguridad añadido a cada etapa del proyecto.

A juzgar por la expresión de mis alumnos, es mejor que me explique.

—Analicémoslo con calma. Para cada etapa del proyecto existe un período de tiempo estimado; la duración de ese período, estimamos, será el tiempo requerido desde el principio hasta completar la etapa. Mark, ¿cuando a ti o al personal que trabaja contigo se le pide que estime el tiempo requerido por una etapa, qué margen de seguridad incluyen en su estimado de tiempo?

—Ninguno, ningún margen de seguridad. Hacemos estimaciones realistas; por lo menos, lo más realistas que podemos. —Él no está jugando conmigo; cree firmemente en lo que dice.

No me queda más opción que profundizar en el asunto.

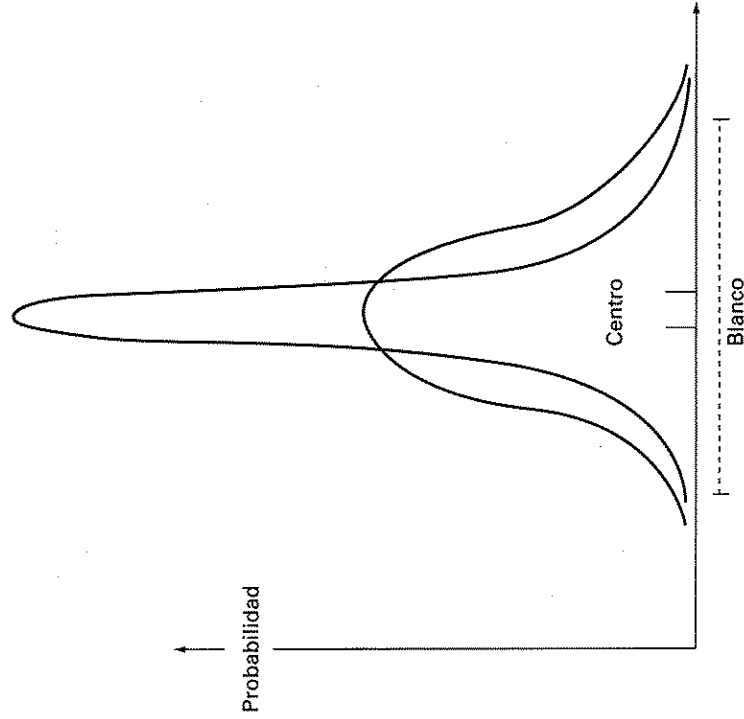
—Todos ustedes saben lo que es la distribución de probabilidades —comienzo mi explicación.

Sabiendo hasta qué punto los estudiantes odian las estadísticas, decido explicar con toda claridad cada uno de los pasos.

—Consideren un buen tirador que, utilizando un arma debidamente calibrada, trata de dar en el centro de una diana. ¿Cuál es la probabilidad de que el tirador haga blanco en un punto específico de la diana?

Dibujo en la pizarra la curva de distribución de Gaus.

—Es muy posible que hayan visto esta curva en forma de campana más de una vez. —Sin embargo, sigo con mi explicación—: La probabilidad de que un buen tirador falle por completo la diana es muy baja. La probabilidad que existe de que acierte al centro de la diana no es de un ciento por ciento, pero es más que la probabilidad que existe de que dé en otro punto de la diana. He aquí la probable distribución de los disparos de un buen tirador. —Dibujo una curva de Gaus, más estrecha y más alta.



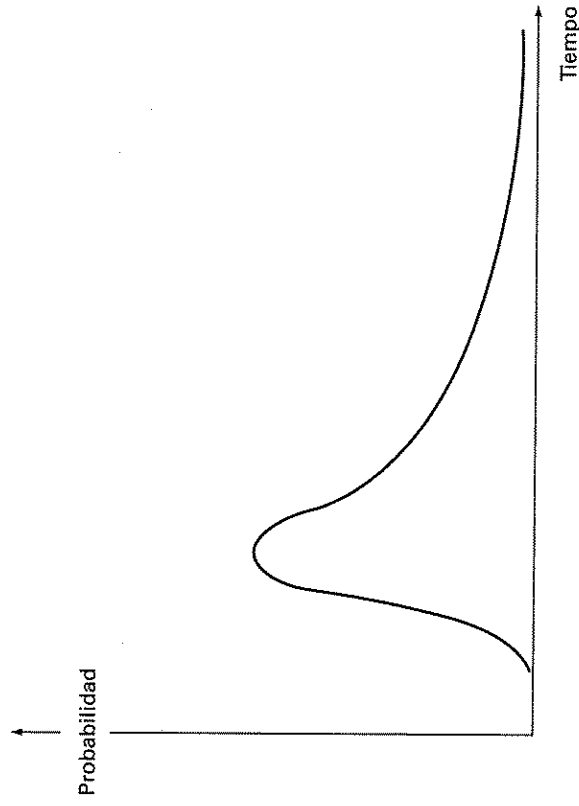
—Ahora vamos a considerar otro caso. ¿Cuánto tiempo le lleva a uno de ustedes conducir desde la universidad a su casa? Brian, ¿nos contestas tú?

—Veinticinco minutos aproximadamente —contesta sin saber en realidad para qué se lo estoy preguntando.

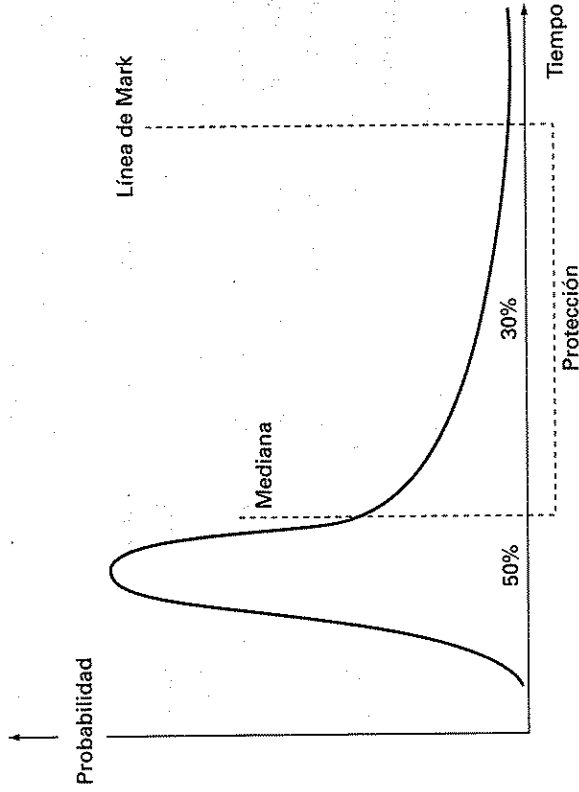
—¿Qué quieres decir con "aproximadamente"?

—"Aproximadamente" significa "aproximadamente". A veces tar-do treinta minutos y otras veces menos. Depende del tráfico. Por la noche y con mi detector de radares puedo hacerlo en menos de diez minutos. En horas punta y en un mal día, puede que me tome una hora. —Él comienza a darse cuenta de dónde quiero llegar ya que continúa—. Si se me desinfla una rueda puede que, incluso, me tome más tiempo. Si mis amigos me convencen de que nos detengamos en algún bar, puede que aún más...

—Precisamente —digo. Y dibujo la correspondiente curva de distribución de probabilidades.



Cinco minutos tiene una probabilidad cero, veinticinco minutos tiene la probabilidad más alta, pero, incluso, tres horas tiene algo de probabilidad; es decir, probabilidad no-cero.



—Mark, cuando estimas el tiempo que se necesita para realizar la etapa de un proyecto, ¿a cuál de estas dos curvas de distribución de probabilidades se parece más?

—A la última. —Y sonriendo añade—: En realidad, se parece más a la de Brian, a quien le gusta detenerse en más de un bar.

—Cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será la cola de la curva les recuerdo—. Esta es la mediana de la distribución. —Dibuja la línea en el gráfico—. Esto significa que existe sólo un cincuenta por ciento de probabilidad de que se termine en o antes del tiempo.

Espero que todos asimilen los hechos antes de volverme hacia Mark:

—Mark, cuando a Brian se le pidió que hiciese una estimación, él nos dió una estimación que estaba muy cerca de la mediana. Pero, cuando a ti o a los que trabajan contigo se les pide que estimen el tiempo requerido para una fase de un proyecto. ¿Cuál es la estimación que hacen ustedes usualmente? Por favor, ven a la pizarra y muéstranosla en la curva de distribución de probabilidades de Brian.

Le toma algún tiempo llegar hasta la pizarra. Le doy la tiza y sin dudarlo traza una línea vertical, situada muy a la derecha de la curva de distribución.

—¿Y por qué no en la mediana? —le pregunto.

—Porque Murphy existe, la ley de Murphy, —dice riendo.

—También existe para Brian.

—Vamos —dice—. Sólo a un suicida, a una persona sin experiencia se le ocurriría elegir la mediana.

—Eso es lógico —comento—. Es lógico, en especial, considerando que en la mayoría de los entornos de trabajo existe muy poco incentivo; si que existe alguno, por terminar antes del tiempo, pero se piden muchas explicaciones cuando terminamos tarde. Bajo esas condiciones, estoy de acuerdo con Mark en que casi nadie elegirá una estimación que tiene un cincuenta por ciento de posibilidades de fracaso. ¿Con qué nivel de probabilidad se sentirían ustedes cómodos?

—Mínimo un ochenta por ciento —es la respuesta—, preferiblemente noventa por ciento.

Nada que decir.

—Mark, ahora comprendemos por qué tú situas tu estimación de tiempo muy a la derecha de la curva de distribución de probabilidades. Se sitúa cerca del ochenta o noventa por ciento.

—Seguro.

Dirigiéndome a toda la clase declaro:

—La diferencia entre la mediana de la distribución de probabilidades y la estimación real constituye el margen de seguridad que establecemos. —Hago una pausa para darles tiempo para que lo piensen.

Me vuelvo hacia Mark:

—Así que en tus estimaciones de tiempo incluyes un margen de seguridad para protegerte de los factores de incertidumbre; o de Murphy, como dices.

—Eso creo.

—Cuando comparamos el tiempo señalado por la mediana y el tiempo que tú nos has indicado que constituye una estimación razo-

nable, no parece que el margen de seguridad que añades se sitúe cerca del veinte por ciento.

—Cerca del doscientos por ciento —admite.

—Fíjate en el gráfico —le pido—. ¿Te das cuenta de que el tiempo estimado que nos da un cincuenta por ciento de probabilidad es mucho más corto que el tiempo estimado que nos da un ochenta por ciento de probabilidad de terminar la etapa antes del tiempo estimado? Y no olvides que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor es la diferencia.

—Así que un doscientos por ciento de seguridad, o más, es la norma, no la excepción —dice Ruth con expresión pensativa.

—Excepto en el caso de algunos ingenieros demasiado entusiasmados, todo el mundo hace estimaciones en un rango que se sitúa por encima del ochenta por ciento de probabilidad —digo—. Lo que significa que en cada fase del proyecto incluimos un gran margen de seguridad. ¿Comienzan a darse cuenta —pregunto a la clase— de la cantidad de márgenes de seguridad que incluimos en nuestros proyectos?

Todos asienten, tratando de asimilar lo que acabo de decir. Mark regresa a su asiento mientras observa, por encima del hombro, la curva de distribución que aparece en la pizarra. Espero hasta estar convencido de que Mark y los otros dos estudiantes que han participado están tranquilos en sus sitios, y comienzo a resumir.

—Llegamos a la conclusión de que los factores de incertidumbre que existen en todos los proyectos constituyen la causa principal que subyace en la mayoría de los problemas. Hemos visto que la gente se da cuenta de ello y que incluye grandes márgenes de seguridad en sus planes. ¿Están ustedes de acuerdo en que debemos investigar más en profundidad este asunto del margen de seguridad?

Consenso total.

—Bien —digo—. He aquí vuestro próximo trabajo. Tomen de nuevo el proyecto que analizaron y seleccionen, al azar, por lo menos tres etapas de ese proyecto. Para cada una de las etapas que hayan seleccionado determinen cómo se llegó a establecer el plazo de eje-

cución. No se limiten a preguntarle al líder del proyecto. Encuentren quiénes le dieron a él o a ella esas estimaciones y entrevisten esas personas.

Ted levanta la mano, mostrando cierto grado de inconformidad.

—¿De qué se trata, Ted?

—No es tan simple.

—¿Por qué dices eso?

Ted está tratando de encontrar las palabras adecuadas cuando Brian contesta:

—Porque muchas veces las etapas que aparecen en el cuadro del líder del proyecto en realidad representan muchas tareas que deben ser realizadas por muchas personas diferentes. Muchas personas están implicadas en la generación de la estimación de tiempo de, incluso, una sola etapa del proyecto —amplia Brian su explicación.

—Así que ustedes tendrán que perforar un poco por debajo de la superficie —digo cínicamente.

—Perforar un poco —repite Ted—. Es una forma muy pobre de definirlo. Implica mucho trabajo.

—Y la mayoría de esas estimaciones no están documentadas en ninguna parte —continúa Brian expresando lo que le preocupa—. Me asombraría si la gente que las hizo recuerda cómo llegaron a esas estimaciones iniciales.

—Hagan lo mejor que puedan —contesto—. Recuerden que acabamos de llegar a la conclusión de que es fundamental que lleguemos a tener una mejor comprensión de los márgenes de seguridad que se incluyen en la planificación de todo proyecto. Puedo decirlos que existe muy poco sobre este asunto en los libros. Si deseamos seguir adelante, tendremos que perforar nosotros mismos hasta encontrar los datos que necesitamos. No existe otra opción.

—Es mucho trabajo —insiste Ted actuando como portavoz de todos—. No podemos hacerlo para la próxima clase.

Trato de argumentar a mi favor, pero existe muy poco que se pueda hacer cuando todos los estudiantes de una clase comparten el mismo punto de vista. Para mí, eso representa un problema. Tendré

que desviarme de la secuencia que tenía previsto seguir. Pensándolo mejor, no me creará tantas interrupciones. Puedo dedicar la próxima clase a PERT y al camino crítico.

Quedamos de acuerdo y ellos se comprometen a entregar el trabajo en la sesión siguiente a la próxima. Al menos, han prometido que trabajarán a fondo.

Mark, Ruth y Fred están sentados en su pequeño despacho, leyendo, cada uno de ellos, el informe de los otros. Mark es el primero en terminar. Espera pacientemente a los demás. Sólo habla cuando Fred deposita sus papeles sobre la mesa.

—¿Qué pensáis?

—Parece —dice Ruth despacio—, que lo que encontramos apoya lo que aprendimos en clase. La gente calcula sus "estimaciones realistas" considerando sus peores experiencias pasadas.

—Eso es lo que parece —confirma Mark—. Excepto en el caso de una persona demasiado confiada en sí misma, en todos los demás casos, diría que la gente tiende a hacer estimaciones que sean capaces de cubrir todos sus posibles errores. Quizá el doctor Silver tiene razón; quizá existe mucho margen de seguridad. Y de ser así...

—Espera —le interrumpe Fred—, esa es la impresión que tenemos al hablar con los ingenieros.

—E incluso más en el caso del Departamento de Compras —se ve obligado Mark a añadir—. ¿Realmente crees que se necesitan siete semanas para comprar un simple conector?

—Estoy de acuerdo con eso. Pero, pienso que estamos olvidando algo —Fred se pasa los dedos por sus abundantes cabellos negros.

Los demás esperan que continúe.

—En algunos de los casos que vimos el trabajo ya está terminado. ¿Y saben qué? Las estimaciones iniciales no estaban tan desacertadas. De los cuatro casos que analicé, en uno se terminó el trabajo antes del tiempo previsto, en dos cumplieron la estimación y uno la superó por bastante. En ninguno de los casos encontré el margen de seguridad de "un doscientos por ciento o más".

—¿Quizá las estimaciones de tiempo sean una profecía auto-cumplida? —pregunta Ruth especulando.

—¿Qué quieres decir? —le pregunta Mark.

—¿Recuerdas lo que aprendimos en producción?

—Ruth —dice Mark al borde de la desesperación—, desde que nos asignaron este trabajo hemos aprendido tantas cosas de tantas asuntos diferentes... ¿Puedes ser un poco más específica?

—Vimos el mismo fenómeno en producción.

—Sé más específica —le rogó Mark.

—¿Recuerdan aquel director de materiales, el alto con barba?

—¿Steve? ¿El tío con el que te entusiasmasteste? Claro que lo recuerdo, ¿cómo podríamos olvidarlo? —bromea Fred.

—No me entusiasmé con él y, además, es casado. —Y vuelve a repetir el tema—. Steve nos dijo que su planta recibía muchas quejas por las entregas tardías; tenían un desastroso historial de retrasos. Así que comenzaron a prometer a los clientes entregas en tres semanas en vez de en dos. Eso les permitiría entregar el trabajo una semana antes.

—Y nada cambió —recuerda Mark—. Ellos siguieron mostrando el mismo desastroso historial de retrasos.

—Dijeron que el trabajo les tomaría dos semanas y, en realidad, se hacía en más de dos semanas. Agregaron más margen de seguridad, y dijeron que lo terminarían en tres semanas y tardaban más de tres semanas. Una profecía auto-cumplida —resume Ruth.

—Sí, pero es porque producción es diferente —argumenta Fred—. En producción la mayoría del tiempo se pierde mientras las piezas hacen cola frente a las máquinas o mientras se espera que la otra pieza llegue a la línea de ensamblaje. La mayor parte del tiempo de producción no se invierte en un proceso real de producción, sino en las esperas y en las colas. Ese no es el caso de los proyectos.

—¿Y si el doctor Silver está en lo cierto y cada fase de un proyecto incluye un margen de seguridad demasiado grande, qué pasa? Eso querría decir que la mayor parte del tiempo dedicado a un proyecto también se dedica a esperas y colas.

—Ruth, Fred, calmaos. Vamos a pensarlo.



Media hora más de discusiones acaloradas no les permitieron llegar a conclusión alguna.

—¿Podemos concluir? —Mark está tratando de poner punto final al asunto—. Este enfoque parece prometedor, pero no disponemos de suficiente material como para convertirlo en una línea de acción práctica.

—No —dice Fred—, no creo que nuestros hallazgos confirmen que existe exceso de margen de seguridad.

Antes de que la discusión comience de nuevo desde el principio, Mark sugiere una solución de compromiso:

—Vamos a reunir más información.

Ruth no está de acuerdo:

—¿Con qué objeto? —dice—. No tenemos que reunir más información y si lo hacemos no nos ayudará a determinar por qué estamos ante una profecía auto-cumplida. Tenemos que pensar.

—Muy bien—dice Mark—. Tú piensas y nosotros reunimos más información.

—Si de alguna forma misteriosa vuestra información demuestra que no existen amplios márgenes de seguridad, nunca me olvidaré de vosotros —les dice cálidamente.

—¿Por qué es tan importante para ti tener razón? —le pregunta Fred—. ¿Es sólo porque bromeé contigo respecto a Steve?

—Olvídate de Steve. Tengo una razón mucho más convincente. Debe haber amplísimos márgenes de seguridad o nunca tendremos la posibilidad de alcanzar la olla de oro. Diez mil acciones... Las quiero.

—Yo también —sonríe Fred—. Pero sigo apostando porque esta idea que nos tiene dando vueltas y vueltas eventualmente nos llevará hasta ella.

—Olvídalo. Con el ego super-crecido de nuestros ingenieros eso no funcionará.

—Quizá encontremos una forma... —dice Fred, aunque no parece que confíe mucho en ello.

—El enfoque del doctor Silver sobre los márgenes de seguridad me parece más prometedor —insiste Ruth, manteniéndose firme en su idea.

Mark no toma partido por ninguno de los dos.

—¿Deberíamos informar a Marc Levy de que, quizá, un nuevo camino se está abriendo ante nosotros? —pregunta.

—Es muy pronto —opina Ruth.

—Demasiado pronto —afirma Fred.

## Capítulo 7

---

Cuando Chris entra en el despacho, B.J. está sentada detrás de su mesa. Deja sobre la mesa el memorándum que recibió de ella y se sienta sin decir palabra.

B.J. toma el memorándum y finge que lo lee con detenimiento. Al final dice:

—¿Y bien?

—¡Es totalmente inaceptable! —afirma Christopher Page.

—¿Por qué? Tu presupuesto fue aprobado considerando unas determinadas previsiones. Se demostró que esas previsiones estaban equivocadas en unos trescientos estudiantes de más. —B.J. se mantiene firme—. ¿Qué tiene de extraño reducir el presupuesto en función del número de inscripciones que realmente se han hecho?

—Esa no es la forma como se gestiona una escuela de negocios —señala él haciendo un gran esfuerzo para controlar su frustración—. No somos una de esas tiendas de barrio “de papá y mamá”. No podemos y no deberíamos cambiar dependiendo de cualquier pequeña

fluctuación que se produzca. Tenemos que trabajar de acuerdo con una estrategia a largo plazo.

—¿Qué estrategia a largo plazo? —pregunta suavemente B.J. Esto hace que Chris pierda todo su aplomo. No existe tal estrategia, a menos que se considere que la tradición de incrementar el presupuesto en un quince por ciento cada año constituye una estrategia. Pero, por otra parte, él no deseaba continuar la discusión sobre el futuro de la Escuela de Negocios en esa reunión.

—Chris, la Escuela de Negocios tiene que reducir su presupuesto en función de las inscripciones reales —repite ella.

—Eso es poco práctico y tú lo sabes —contesta él con impaciencia—. El hecho de que hayan menos estudiantes por curso no reduce el coste de impartir las clases.

—Podemos reducir el número de cursos —insiste ella.

—Demasiado tarde —dice él categóricamente.

—No, no lo es —afirma ella—. En los últimos dos años la escuela ha incrementado el número de cursos electivos en más de un cincuenta por ciento. Tú no tienes que esperar hasta el próximo año. Puedes eliminar algunos de ellos el próximo semestre.

—Me veré metido en un caos administrativo —objeta él.

Ignorando el comentario, ella sigue:

—Y en muchos cursos obligatorios estás realizando dos o, incluso, tres clases paralelas. Únelas. Podemos hacerlo con menos profesores adjuntos.

Treinta minutos después, frustrado, Page se retira del despacho de B.J. Ella tampoco se siente satisfecha. Sabe que sólo ha ganado una batalla. El Comité de la Escuela de Negocios sigue procesando recomendaciones para la designación de profesores titulares y están tratando, muy activamente, de conseguir donaciones para la construcción de otro edificio. Ella no tiene duda alguna de que si impone todo su poder personal puede detener esas iniciativas.

B.J. organiza su mente, presiona el botón del intercomunicador y le pide a su secretaria:

—Comunicame con Bernard Goldsmith.

Bernard recoge a B.J. en el aeropuerto. Cuando llegan al automóvil, B.J. le dice:

—No vamos a ninguna parte. Limitate a conducir sin rumbo.

Él no se sorprende. Lo habían hablado antes. Un automóvil es uno de los pocos lugares en los que puedes conversar sin interrupciones.

Dos minutos después están en la autopista dirigiéndose hacia la ciudad. El tráfico es bastante fluido.

—Bernie, no sé lo que tengo que hacer —dice B.J., casi en un murmullo.

Bernard la conoce desde muchos años atrás. Sabe que él no tiene que ayudar a esa fuerte y aguda mujer a aclarar su dilema. Ella no hablaría, ni siquiera con él, si no lo hubiese reflexionado hasta la saciedad para sí misma. Ella ha venido donde él a buscar y encontrar una respuesta. Así que espera pacientemente a que ella continúe. Tiene que esperar durante bastante tiempo.

—¿Recuerdas nuestra última conversación en Washington?

—El descenso de las inscripciones en nuestras Escuelas de Negocios —confirma él demostrando que la recuerda.

Y claro que la recuerda. Siendo el Rector de una universidad que tiene una gran Escuela de Negocios, Bernard está, como es lógico, interesado en el asunto. Y no sólo está interesado; está preocupado. Él estaba preocupado antes de la conversación que sostuvieron durante la cena en Washington. La conversación incrementó sus preocupaciones, pero las ocupaciones cotidianas le distrajeron. La llamada de B.J. le obligó a pensar de nuevo en el asunto.

—Pienso que en la reunión de Washington no analizamos el problema correctamente. Es mucho peor de lo que sospechábamos —afirma categóricamente B.J.

Considerando que B.J. es una de las analistas más agudas del sector, su última afirmación realmente le alarma. Espera, ansioso, más explicaciones.

—Estábamos preocupados por un potencial declive gradual de las inscripciones en nuestras Escuelas de Negocios —B.J. comienza su

análisis desde el principio—. En Washington dijimos que se debía a que la capacidad de nuestras Escuelas de Negocios había crecido, y seguía creciendo, por encima de las necesidades que tiene el mercado de graduados de *Master* en Gestión de Negocios.

—También dijimos que el asunto se podía resumir en el hecho de que la posesión de un título de *Master* en Gestión de Negocios ya no garantiza un puesto de trabajo debidamente remunerado —añade él.

—Correcto. A partir de esas premisas, realicé un amplio estudio para confirmarlas.

—¿Puedo tener una copia?

—Claro. Pero, Bernard, creo que cometimos un error conceptual en nuestro análisis. Consciente o inconscientemente, extrapolamos la experiencia sucedida con la caída de las inscripciones en las facultades de Derecho. Los síntomas son los mismos, pero me temo que las causas son bastante diferentes.

B.J. hace una pausa antes de continuar:

—En las facultades de Derecho ellos van a tener que afrontar el ajuste normal entre la oferta y la demanda. Su problema es que abastecieron en exceso las necesidades del mercado.

—Abastecer en exceso es una pobre descripción. ¿Quién necesita tantos abogados?

Ella ignora el comentario.

—Esa no es la situación en el caso del sector empresarial. Ni siquiera estamos cerca de satisfacer las necesidades del mercado. Muy posiblemente, el exceso de abastecimiento no sea la causa.

—¿Cómo lo sabes?

—Todo el mundo sabe que existe una gran necesidad de directivos realmente calificados. ¿Podrías utilizar alguno de ellos en tu organización?

—Si pudiese echar a algunos de mis ineptos bufones, sí podría, seguramente.

Ella sonríe:

—Oh, Bernie, me siento tan bien cuando estoy contigo.

—Pero yo no diré "lo mismo digo" hasta que no me des la respuesta.

—¿La respuesta a qué?

—Si con nuestra oferta no estamos sobrepasando la demanda del mercado, ¿por qué estamos percibiendo los mismos síntomas?

B.J. vuelve a ponerse tensa.

—Yo no dije que nosotros estábamos abasteciendo en exceso el mercado, dije que nosotros no estábamos ni siquiera cerca de satisfacer las necesidades del mercado.

—Ten misericordia de mí, deja de hablar en circunloquios. Yo sólo soy un simple Rector de Universidad —le ruega Bernard en tono de broma.

—Bernard, ¿cuándo vamos a abrir los ojos? —dice ella tranquilamente.

—Por favor, ábremelos tú —le pide con cierta ironía.

B.J. no responde. Se siente triste. Es todo tan obvio. Está escrito con grandes letras en la pared, les está golpeando en el rostro, pero ni siquiera Bernard desea afrontar lo obvio. ¿Cómo convencerlo?

Ella está volviendo a sumergirse en su propio mundo interior cuando él le acaricia una mano.

—Por favor. —Su voz demuestra un sincero interés. Bueno, le ha llevado bastante tiempo decidirse a afrontarlo él también. En un tono apagado, ella comienza a exponer sus ideas:

—Lo que un estudiante obtiene en una Facultad de Derecho no es sólo un pedazo de papel, sino que acumula conocimientos fundamentales. ¿Te imaginas a una sola persona que sea capaz de pensar que alguien puede convertirse en un buen abogado sin estudiar?

—Conozco personas para quienes un buen abogado es sólo un abogado muerto —Bernard trata de levantarle el ánimo—. Pero entiendo lo que quieres decir. Casi nadie afirma que no puedes convertirte en un buen directivo si no asistes a un *master*. Ni tú ni yo tenemos un *Master* en Gestión de Negocios y dirigimos organizaciones muy grandes.

—En las últimas semanas aproveché todo tipo de oportunidades para conocer la opinión que tienen los directivos sobre el valor de nuestra enseñanza. Bernie, es horrible, existe la opinión generalizada de que es, básicamente, inútil.

—¿No estarás exagerando?

En otro momento un comentario como ese hubiese provocado una agria respuesta por parte de B.J. En ningún otro momento a Bernard se le hubiese ocurrido hacer un comentario como ese.

—Algunos directivos me dijeron que están tan desilusionados con la situación que han decidido no volver a contratar jóvenes y brillantes graduados del *master*. Otros me dijeron que, incluso, habían desanimado a los miembros de su personal que tenían la intención de inscribirse.

Bernard ha tenido suficiente tiempo para relacionar el mensaje de ella con su propia experiencia. Y encajan. Lentamente, dice:

—Lo que estás afirmando es que hemos construido nuestros grandes castillos sobre arena movediza.

—Afrontémoslo, Bernard. Nosotros no entregamos nada y la mayor parte del mercado ya lo sabe.

El sigue conduciendo en silencio durante un tiempo. Bernie trata de digerir el asunto.

—Pero, B.J., eso no puede ser. Si tú tuvieses razón, nadie se hubiese inscrito. Les cobramos diez mil dólares, ellos dedican un año de sus vidas, ¿y no le entregamos nada de valor? Si eso fuese cierto, deberían estar, ahora mismo, tirándonos piedras. No, B.J., tú debes estar equivocada.

—Bernie, ¿qué quieres? ¿Quieres que te diga que estoy equivocada? ¿Que no soy más que una mujer histérica que está completamente equivocada? Pero, Bernard, ¿para qué? Eso no va a cambiar los hechos.

Al fin ha podido llegarle. Ya no puede seguir considerando todo el asunto como un tema más de su agenda. Sabe que ella tiene razón. Casi ninguno de sus amigos considera que un título de *Master* en Gestión de Negocios es algo importante. Él mismo, cuando debe con-

tratar un directivo, ya no lo considera como algo relevante. Y sin embargo...

—B.J., contéstame lo siguiente: ¿qué nos está salvando del colapso? —El respeto que existe hacia la educación superior —contesta casi sin aliento—. Un respeto muy bien ganado por algunos de nuestros departamentos, pero no por todos.

Eso tiene sentido para él. Su mente está desbocada, tratando de imaginar todas las posibles ramificaciones.

—Cuando las empresas le pierdan el respeto a un título universitario, sobrevendrá el colapso. Me preocupan cuántas Escuelas de Negocios subsistirán a eso. B.J., tenemos que hacer algo al respecto. Debemos salvar nuestras Escuelas de Negocios. Representan la mitad de la Universidad.

—No existe nada que podamos hacer —dice B.J. desfallecida—. La gestión es un arte y nosotros pretendemos enseñarlo como una ciencia. No puede funcionar, no funciona y nunca funcionará.

—No estoy de acuerdo —dice Bernard inflexible—. No es un arte. Las organizaciones tienen procedimientos. Trabajan mediante estructuras definidas. Establecen reglas. La gestión no está basada sólo en percepciones y en la intuición; en las organizaciones existen muchas cosas que se pueden medir numéricamente.

Ella piensa un poco en las palabras de Bernard.

—Es posible que estés en lo cierto. —Ella no desea discutir—. ¿Pienzas que en estos momentos la gestión puede considerarse como una ciencia exacta?

—Si lo fuese, no estaríamos afrontando este problema —dice él en señal de acuerdo.

—¿También estás de acuerdo en que no podemos esperar un milagro? ¿Que no podemos actuar como si esperásemos que los conocimientos que existen sobre la gestión se fuesen a convertir en un futuro cercano en una ciencia?

B.J. no espera la respuesta de Bernard.

—Así que una cosa está clara. No podemos quedarnos de brazos cruzados, sin hacer nada, esperando el colapso inevitable de nuestras

Escuelas de Negocios. Bernard, tenemos que actuar. Es nuestra responsabilidad.

—¿Qué sugieres que hagamos? —Él habla tan bajo que apenas puede escucharse a sí mismo.

—La única cosa que podemos y debemos hacer. Debemos comenzar a reducir prudentemente nuestras Escuelas de Negocios.

Durante otros cinco kilómetros ninguno de ellos pronuncia palabra. Bernard está pensando sobre el significado de lo que acaba de escuchar. B.J. piensa en lo mismo.

—B.J., debo darte las gracias, aunque sea con tristeza. Pero tú no viajaste hasta aquí sólo para abrirme los ojos. Tú tienes un problema. ¿Cuál es?

—Bernie, no creo que sea capaz de afrontarlo —confiesa—. Luché hasta convertirme en Rectora de una Universidad para poder construir. Construir un lugar en el que los jóvenes y los no tan jóvenes pudiesen crecer intelectualmente. Ahora sé que debo dedicarme a hacer cortes, a dar cuchilladas... Que esa es la única vía... Pero, aún así, no puedo convertirme, a mí misma, en un carnicero.

—Comprendo —dice él quedamente—. Pero, B.J., ¿sabes lo que sucederá si rehusamos a afrontar la situación? Si no comenzamos a reducir las ahora, nuestras Escuelas de Negocios, de cualquier manera, comenzarán a dar tumbos y el trauma final será peor. Es posible que las Escuelas de Negocios arrastren otras facultades y departamentos con ellas. Yo soy responsable ante cientos, miles de personas.

—Lo sé. Créeme que lo sé. Pero, Bernie, no puedo hacerlo. No puedo dar ni siquiera el primer paso. Traté de comenzar congelando la designación de profesores titulares. Nuestra escuela calificó ocho candidatos. Leí sus expedientes. No existe mucho en ellos, pero sí lo hay cuando entras en los detalles. Tú puedes ver cómo han tenido que esforzarse. Cuántos años le han dedicado. Puedes ver a sus familias. Y puedo ver la forma como voy a arruinarlos. —Y añade—: No me malinterpretes. No tengo problemas para echar a una persona que no está cumpliendo con su deber. Nadie puede acusarme de ser blanda, pero esta gente no se lo merece. Ellos son buenos, brillantes, trabajadores.

—Cuando te encargan hacer una tortilla, debes romper algunos huevos.

—Dejemos que sea otro quien rompa a esa gente. —Dice ella amargamente—. Estoy pensando en dimitir.

B.J. no es una persona capaz de decir cosas como esa a la ligera. Haciendo gran esfuerzo para evitar referirse a tan inesperada declaración, Bernard dice:

—Tú no vas a romperlos. Les harás un gran favor. Ella casi se atraganta.

—Escúchame —continúa él con voz firme—, deja que se vayan ahora. Son jóvenes. Son brillantes. Serán capaces de crearse sus propios y lucrativos nichos. Cada año que les permitas quedarse disminuyen sus oportunidades. El mercado valorará menos sus conocimientos y a ellos les será más difícil adaptarse.

Ella no contesta. Cinco minutos más tarde, le toca con las manos y le dice:

—Por favor, llévame de regreso al aeropuerto. Todavía puedo correr el vuelo de las seis.

Guardaron silencio mientras él conduce.

Antes de alejarse, B.J. le besa en la mejilla:

—Bernie, eres un buen amigo.

## Capítulo 8

---

Alguien toca a mi puerta. Levanto los ojos del trabajo en el que estaba inmerso y veo a Jim que se dirige hacia mí con una pila de papeles en la mano.

—Maravilloso —dice, y deposita los papeles en mi mesa—. Uniendo los veinte y seis casos tuyos con los que yo reuní en los últimos dos años, ahora tenemos suficiente material para un buen artículo.

Se sienta.

—He aquí mis sugerencias para las diferentes secciones del artículo. —Rebusca entre los papeles y finalmente me entrega una hoja escrita a mano. Yo soy experto descifrando la escritura de Jim, pero en este caso se ha excedido más allá de todo límite.

—Retrasos y excesos sobre el presupuesto —puedo, finalmente, adivinar el primer subtítulo.

—Rich, existe una gran cantidad de investigaciones publicadas sobre este tema, pero para la mayoría de nuestros casos no tenemos los números exactos. Así que lo que sugiero es que reúnas al-

gunas referencias apropiadas y luego hagas un buen informe indicando que nuestros hallazgos confirman las investigaciones previas.

Para mí, esto representa, como mínimo, dos días de aburrido trabajo en la biblioteca. Comienzo a preocuparme por lo que vendrá a continuación.

—El énfasis debe ponerse en la categorización de las razones oficiales y no oficiales que se dan para justificar las desviaciones —continúa Jim—. He garabateado una lista de posibles categorías. Siéntete libre de añadir las que creas conveniente.

Así que esto que parece una serpiente es la lista de categorías. Le devuelvo la página a Jim mientras le digo:

—Es mejor que las discutamos una por una.

Veinte minutos después tenemos la lista completa. Estimo que en la pila de papeles hay unos sesenta informes. ¿Cuánto tiempo me tomaría revisar todos los informes haciendo un elaborado análisis de sus contenidos? Mucho. Es un trabajo aburrido y dado que debe ser hecho con extremo cuidado no puedo pasarle el muerto a uno de los estudiantes de Jim.

Pero, ese es el trato. A cambio de impartir el curso yo debo hacer el trabajo sucio. Luego, tendré el honor de escribir el primer borrador, y el segundo y el... Y en cada uno de esos borradores el nombre de Jim aparecerá antes que el mío.

Es mejor que no piense de esa forma. Es, en realidad, su curso y su idea y yo necesito publicar artículos. Debo abandonar esta torcida forma de pensar y agradecer la oportunidad que me ofrece.

Le hablo a Jim del patrón de comportamiento que la clase ha descubierto: cuanto más bajo es el nivel jerárquico de los directivos, mayor es la tendencia a culpar a las áreas internas de la empresa, y no sólo a las externas.

—Interesante —comenta. Se queda pensando durante un rato y luego comienza a escaibar en la pila de papeles. Sigo con mi trabajo. Pasan, por lo menos, diez minutos. Jim deja la pila de papeles sobre la mesa y comienza a caminar por la habitación.

—Interesante —dice finalmente. Me reprimo para no decirle que hace quince minutos dijo lo mismo.

—Rich, pienso que deberíamos convertir este interesante hallazgo en el núcleo central del artículo. Entre nuestros casos tenemos cuarenta y cuatro organizaciones diferentes, que van desde organizaciones de servicios sin fines de lucro hasta industrias; contamos con setenta y ocho proyectos diferentes, que van desde menos de treinta mil dólares hasta más de trescientos millones... Y en casi todos ellos aparece el mismo patrón. Rich, jesto es maravilloso! Al fin tenemos algo importante en lo que centrar este impresionante y profundo sondeo. Incluso deberíamos elegir el título en función de ese punto.

Demasiado ruido y, además, innecesario por un asunto que es una minucia. Pero, él es el experto, él es el que sabe cómo "vestir" un artículo, así que no tengo nada que discutir. Por ahora...

—Jim —comienzo a decir con ciertas dudas—, existe algo más que noté en los informes—. Rebusco entre los papeles buscando el informe de Fred—. ¿Dónde estará?

Cuando Jim está al borde de perder la paciencia, lo encuentro y se lo paso.

—Lee la situación financiera.

Él la localiza muy rápidamente.

—Bien. "Debido a que el presupuesto original se superó en un 16,2 por ciento y a los retrasos que se han producido en la producción, la estimación original de recuperación de la inversión en tres años se ha extendido a cinco años." Típico. ¿Cuál es tu punto de vista?

—El hecho de que el presupuesto se haya superado en un 16,2 por ciento <sup>no</sup> explica que haya sido necesario modificar la estimación del período de recuperación en <sup>veinte</sup> más de medio año.

—¿Y?

—Pero, ellos han tenido que aumentar el período de recuperación de tres a cinco años. A propósito, la persona que escribió ese informe es un auditor de proyectos y afirma que sus amigos están presionando para que se modifique la estimación oficial a siete años.



Jim todavía no ha captado mi punto de vista. Y eso no le gusta. Pacientemente continuó:

—Si el exceso sobre el presupuesto muy posiblemente no es la causa de ese cambio en el período de recuperación, entonces la causa principal debe estar en los retrasos que tuvieron para finalizar el proyecto.

—Eso parece... —Jim comienza a caminar de nuevo por la habitación—. Eso parece —repite—. Déjame analizarlo: lo que estás diciendo es que las principales ramificaciones financieras negativas no tienen su causa en que se haya gastado demasiado dinero.

—Financieramente, los excesos sobre el presupuesto son mucho menos importantes que los retrasos —puntualizo.

—En este caso en particular, tienes razón.

—Encontré la misma situación en seis casos más.

—¿Y qué pasa respecto a los otros? —dice Jim sin entusiasmo.

—No lo sé —admito—. Y como dijiste, para muchos casos no disponemos de las cifras sobre en cuánto se excedieron los presupuestos y cuál fue la extensión de los retrasos, por no mencionar el período de recuperación.

—Es una lástima —dice mientras me devuelve el informe de Fred—. Pudo ser un interesante añadido al artículo, pero ni lo pienses, no disponemos de suficiente material.

—Jim, olvídate del artículo por un minuto. Creo que es un punto importante. Suficientemente importante como para señalárselo con el debido interés a los estudiantes.

—Es posible que sea peculiar. Pero, ¿importante? ¿En qué sentido?

—En el mismo informe —insisto en mi idea— se indica que seleccionaron los proveedores más baratos descartando a los más fiables. ¿Cuánto piensas que pudieron ahorrar?

—No lo sé. Quizá un cinco por ciento. No puede ser mucho más.

—También puedes ver —continuó— que el retraso en recibir las maquinarias de esos proveedores fue, a su vez, la principal causa del retraso que tuvieron para finalizar el proyecto.

—Veo lo que quieres decir. —Toma de nuevo el informe de Fred y

lo lee atentamente. Finalmente dice—: Así que ellos ahorraron cerca de un cinco por ciento en los equipos, lo que, muy probablemente, es menos de un tres por ciento de la inversión total del proyecto.

—Continúa muy lentamente—: Y ese ahorro les obligó a modificar el período de recuperación de tres años a... —Se detiene.

—Por ahorrar un miserable tres por ciento convirtieron un proyecto muy bueno en uno perdedor —resumo.

—Rich, cálmate. Hemos hecho muchas presunciones. No es tan simple.

No sé de qué está hablando. El efecto es claro. Las empresas están tan inmersas en la mentalidad de ahorrar dinero que han olvidado que el objetivo final de un proyecto no es el de ahorrar dinero sino el de hacer dinero. En voz alta digo:

—Es un hecho muy simple: ellos tratan de reducir el presupuesto en un tanto por ciento mínimo y provocan que el período de recuperación se multiplique por dos.

—Sí, eso lo admito, pero no es tan simple. Tenemos que calcular la distribución de la inversión a lo largo del tiempo de vida del proyecto. Luego, tenemos que calcular otra distribución: la de los ingresos que genera el proyecto; los beneficios de la planta de Malasia, en este caso. También tenemos que añadir un factor por intereses y otro por inflación. La depreciación de las maquinarias y el tiempo de vida de los productos que elabora la planta de Malasia. El modelo matemático será bastante complicado. —Levanta la mano para evitar que le interrumpa. Luego se sienta y dice—: Déjame decirte algo. Es una buena idea. Demasiado buena para dejarla pasar sin confirmarla. Encuentra todo lo que se haya publicado al respecto y si encontramos algo verdaderamente importante me encargare de persuadir a Johnny para que haga el trabajo matemático. Sabes lo bueno que es en esas cosas. Puede funcionar. Sí, puede hacerlo.

—¿Piensas que podríamos añadir este asunto al artículo sobre el sondeo? Eso nos permitirá apoyar el modelo matemático con algunos ejemplos de la vida real.

—No tenemos que combinar las dos cosas en un artículo con el fin

de apoyar el modelo matemático con casos reales. De hecho, puedo hacer algunas llamadas a mis estudiantes del año pasado y tú puedes pedirselo a tus estudiantes. Quizá podamos reunir algo de la información que nos falta y escribir un tercer artículo.

Me siento incómodo con la situación. Y parece que lo demuestro muy claramente porque Jim comienza a reír a carcajadas:

—Rich, Rich, ¿cuándo vas a crecer? ¿Cuándo vas a unirte al mundo real? Nunca se combinan dos artículos para hacer uno solo; siempre debes tratar de convertir dos artículos en varios más. —Se me acerca para darme un par de palmadas en la espalda—: Algún día haremos un gran hombre de ti. —Se dirige a la puerta. Mientras la abre para salir, me pregunta—: ¿Se rebeló la clase con la última asignación que le proporcionaste para trabajar en casa?

—Casi —sonríó.

—Ahí tienes otro excelente artículo. Estamos cocinando... —Y con estas palabras llenas de sabiduría, abandona mi oficina.

—Jim, espera un minuto. Jim...

No me escucha. Corro detrás de él y lo alcanzo cerca de los ascensores (me asombra lo rápido que camina), lo aparto un poco y le hago la pregunta que me está preocupando desde mi última y breve conversación con Miriam.

—He escuchado que existen algunos rumores sobre recortes del presupuesto. —Me cuido de no revelar mi fuente—. ¿Piensas que eso va arruinar mis posibilidades de llegar a ser profesor titular?

—No te preocupes, Rich.

—Pero, lo estoy. Sabes lo importante que es para mí. Yo nunca tendré una tercera oportunidad.

—Richard, ¡está bien! Tú vas a tener tu profesorado titular. Te lo has ganado de forma justa y honesta. Todo el mundo lo piensa. Yo, personalmente, lo hablé con todos los miembros del comité. No es la posición de profesor titular la que debe preocuparte, es la promoción a profesor a tiempo completo. Estás muy bajo en lo que se refiere a publicaciones. Así que debes comenzar a concentrarte en lo que realmente cuenta. Trabaja en esos artículos. Son tu futuro.

—¿Y qué respecto al recorte del presupuesto?

—Relájate. B.J. y el decano están jugando a algo entre ellos. Cuestión de alta política. Pero, te aseguro que eso nada tiene que ver contigo. —Concluye metiéndose en el ascensor rápidamente.

## Capítulo 9

---

—¿Cuántos de ustedes están familiarizados con las técnicas PERT y Gantt?

Casi todos levantan la mano.

—¿Qué entiende usted por "familiarizado"? —pregunta Ruth.

A falta de una mejor respuesta, contesto:

—Un buen conocimiento para trabajar con ellas.

—Entonces, me temo que no estoy familiarizada con ellas.

—Ruth, eso no quiere decir que hayas hecho una tesis doctoral sobre el tema. ¿Has utilizado alguna vez un gráfico de Gantt?

—Sí, más de una vez. Pero, nos ayudaría una rápida revisión de esos conceptos.

Por la expresión que veo en el rostro de los otros estudiantes me doy cuenta de que Ruth no es la única que necesita un repaso. Francamente, no me esperaba esto. Debieron haberlo aprendido en sus cursos básicos. Es una lástima. Dispongo de una impresionante colección de cuadros y gráficos reales con los que podría demostrar todas las posibles configuraciones. ¿Debo ir a mi oficina a recogerlos?

No. Sería perder un tiempo valioso. Voy a improvisar. No es un gran trabajo.

—Tomemos un ejemplo muy sencillo, sólo para ilustrar el concepto.  
—Bien —dice Ruth. Todos ríen. A ningún estudiante le gustan los ejemplos complicados. A mí tampoco.

—Supongamos —comienzo sin estar muy seguro de qué ejemplo voy a utilizar— que el proyecto consiste en... construir una fábrica. Necesitamos construir el edificio y luego hacer que sea funcional.

Antes de que Ruth me pida que defina la palabra "funcional", continúo:

—Hacer la instalación eléctrica, instalar las cañerías para el agua y para el aire a presión, etcétera. También necesitaremos seleccionar y contratar a los diferentes proveedores que van a construir nuestras maquinarias y darles suficiente tiempo para que las construyan. Una vez que el edificio y las maquinarias están listas, podemos instalar la maquinaria y ya la planta está lista.

—No hasta que hayamos contratado y entrenado el personal —Fred se siente obligado a recordárnoslo.

—¿A qué te refieres? —Ted es menos cortés de lo que yo hubiese sido—. Hay muchos otros detalles que se han obviado.

—Vamos a mantener el ejemplo lo menos complicado posible.  
—Le digo a Fred y le invito a que pase a la pizarra para dibujar el correspondiente gráfico PERT. Seguro de sí, pasa al frente de la clase. Le toma menos de dos minutos dibujar el diagrama.

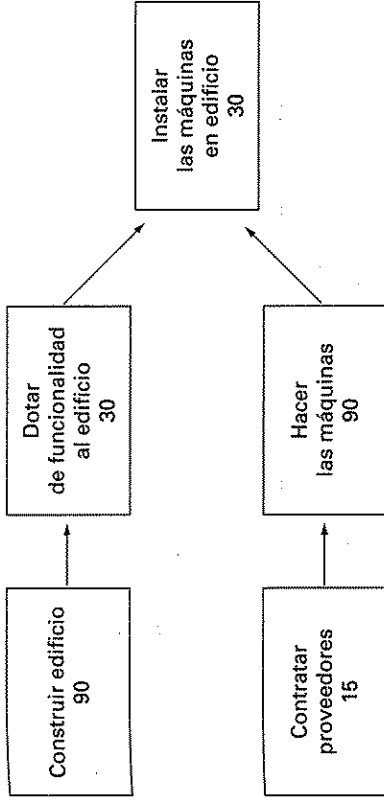
—¿Puedes inventarte algunos tiempos estimados para cada una de las diferentes etapas?

—Con mucho gusto. —Siendo un directivo de finanzas, no puede reprimirse y pregunta—: ¿También desea que estime las inversiones requeridas?

—No es necesario.

Espero a que termine y vuelva a su asiento.

—De acuerdo con los números que Fred eligió, se necesitarán 90 días para construir el edificio y 30 para lograr que sea funcional. Un total de 120 días.



—Fred, ¿de dónde sacaste esos números tan poco realistas? —le grita Ted.

—Del aire —le contesta Fred con calma.

Los ignore a ambos y continúo:

—Seleccionar a los proveedores requiere 15 días.

—Sólo en los sueños de Fred.

Miro a Ted. Con un gesto me dice: "Lo siento". Y termino lo que estaba diciendo:

—Y el tiempo que se necesitará para entregar las maquinarias son otros 90 días. La instalación de las maquinarias requiere otros 30 días.  
¿Cuál es el camino crítico?

—El edificio —Ted todavía tiene deseos de hablar.

—¿Por qué?

—Porque, de acuerdo con los ridículos números de Fred, se necesitan 120 días para dejar el edificio listo, mientras que las maquinarias estarán listas en 105 días.

—Vas demasiado rápido —le digo—. El camino crítico se define como el camino más largo de etapas dependientes. Más largo en términos de tiempo, claro está.

—Lo sé —dice Ted impaciente. Y luego, más lentamente—: El camino crítico es el camino formado por las etapas necesarias para

construir el edificio, lograr que sea funcional e instalar en él la maquinaria. Un total de 150 días.

—El camino crítico —le recuerdo a la clase— determina el tiempo exigido para la terminación del proyecto. Cualquier retraso en el camino crítico retrasará la totalidad del proyecto. De ahí la importancia de que los gestores de proyectos se centren en él.

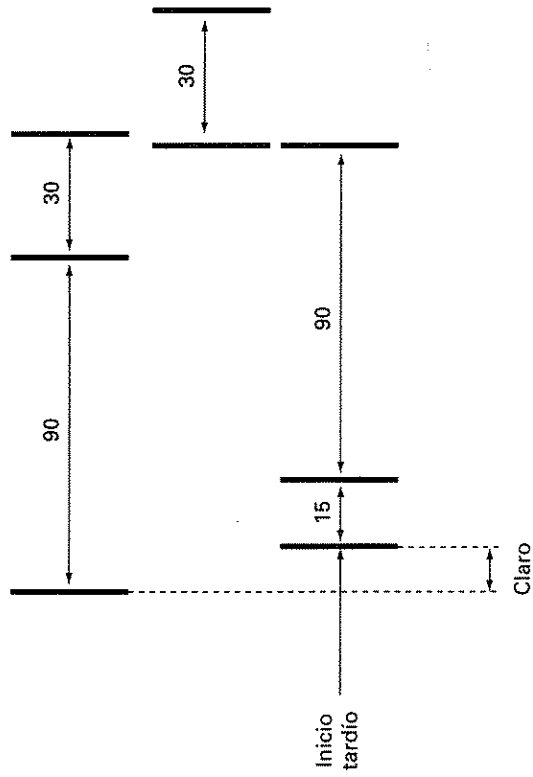
Nadie tiene problemas con lo que acabo de decir. No es de extrañar considerando la experiencia que tienen con proyectos.

—Si el momento en el que iniciamos el camino crítico lo denominamos “tiempo cero”, este proyecto está planificado para que termine en el tiempo ciento cincuenta. ¿Cuándo deberíamos comenzar el otro proceso, la otra ruta? ¿Cuándo deberíamos comenzar a seleccionar los proveedores de las máquinas?

—En eso no hay mucha prisa —contesta voluntariamente Brian—. Podemos comenzar la selección de los proveedores en el tiempo quince.

—¿Qué?!

Le digo a Ted que mantenga la calma y le pido a Brian que vaya a la pizarra para diseñar el correspondiente gráfico de Gantt. Lo hace sin dificultad.

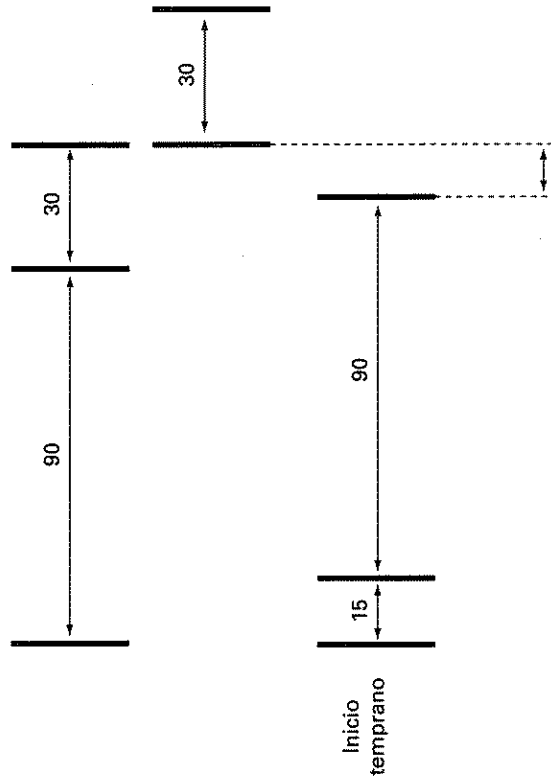


—Brian eligió la fecha más tardía posible para seleccionar a los proveedores —digo—. Pero, tal y como hemos oído, muy probablemente Ted tiene otra sugerencia. Pero, Ted, en vez de hacer una extensa explicación, es mejor que vayas a la pizarra y dibujes tu propio gráfico de Gantt.

Esto le hace perder el aplomo por un segundo, pero sólo por un segundo. Cuando termina su gráfico, vuelve a atacar a Brian:

—No sé lo que tienes en la cabeza. ¿Tú pretendes decirme que el proyecto que estás gestionando realmente lo inicias en el momento más tarde posible? No debe sorprendernos que tus proyectos se retrasen. Si te queda algún tiempo libre, ¡aprovéchalos! Ese es mi lema.

—Bien, Ted —le calmo—. ¿Deseas volver a tu asiento y así todos podemos ver lo que has dibujado?



—Los gráficos de Gantt, contrariamente a los diagramas PERT, implican que se tomen decisiones —le señalo a la clase—, las decisiones que debe tomar el planificador sobre en qué momento iniciar cada fase. Brian seleccionó la más tardía para seleccionar a los proveedores, mientras que Ted decidió comenzar antes.

—Claro —casi grita Ted—. ¿Qué ventaja hay en asumir riesgos innecesarios?

—La ventaja está —interviene Fred— en posponer las inversiones hasta que sean realmente necesarias. ¿No piensas que sólo por eso es importante?

—No estoy muy seguro —es la respuesta de Ted, aunque se nota, con claridad, que ahora su convicción es menos firme.

—Es un problema de optimización —dice Brian seguro de sí mismo—. Tenemos que contrapesar el hecho de posponer una inversión contra el riesgo de los daños que podrían resultar de terminar el proyecto con un poco de retraso.

Una de las cosas que odio con más pasión son los problemas de optimización. Existen tantos artículos sobre los mismos, todos basados en modelos matemáticos, y todos tan difíciles de razonar y que exigen tanto tiempo. Y, considerando mi experiencia, con tan poco uso práctico. Pero, ¿qué puedo hacer yo? Es un problema de optimización.

Ruth levanta la mano. Aquí viene. Ahora me verá obligado a plantear la ecuación y la forma de solucionarla. Va a ser una sesión aburrida e inútil. Y, claro está, yo no recuerdo la fórmula de memoria. Suspirando, abro mi libro de notas y le hago una señal a Ruth para que plantee su pregunta.

Para mi sorpresa, comienza diciendo:

—No pienso que sea sólo un asunto de consideraciones financieras. Es más una cuestión de gestión.

—Explícate. —Trato de no demostrar mi asombro.

—En un proyecto existen muchos más procesos o rutas que las que aparecen en nuestro ejemplo simplificado; muchas más entradas.

—Claro que sí.

—Si comenzamos todos los procesos en la fecha más temprana posible, ¿no piensa que el líder del proyecto tendrá demasiadas cosas entre manos? De acuerdo con mi experiencia —añade—, si comienzo muchas cosas al mismo tiempo tiendo a perder la concentración, y un líder de proyecto no puede darse el lujo de perder la concentración.

Nunca lo había analizado desde esa óptica. Para ganar tiempo, le pregunto a la clase:

—¿Qué pensáis?

—Parece lógico —responde Charlie—. Muy lógico. Y viéndolo en retrospectiva, pienso que Ruth ha señalado el error más grande que cometo con mayor frecuencia.

Por la expresión que se ve en sus rostros deduzco que están de acuerdo con Charlie. Fred mantiene su cara de póquer.

—¿Y tú que piensas, Fred?

—Pienso que, excepto para aquellos casos en los que la inversión sea relativamente grande, la argumentación de Ruth es mucho más importante que la consideración de postponer la inversión.

Me toma cierto tiempo darme cuenta de que, de hecho, el está de acuerdo con Ruth. Luego, se explica:

—Si el líder del proyecto pierde la concentración, el proyecto se retrasará. La penalización financiera que producirá la recepción tardía de los ingresos que generará el proyecto una vez completado casi siempre supera todo lo demás.

Nadie le discute. Ni siquiera Ted.

—Muy bien, Ruth —la felicito—. Parece que ha puesto el dedo en la llaga.

—Aún no he terminado —dice, declinando el elogio. Espero que continúe.

—¿Podría repetir lo que dijo sobre la necesidad de concentrarse en el camino crítico? —me pregunta.

No tengo ninguna pista de dónde pretende llegar, pero tampoco tengo problema alguno en repetirlo:

—El camino crítico determina cuando terminará el proyecto. Cualquier retraso en el camino crítico retrasará todo el proyecto.

—Si comenzamos en la última fecha permitida, ¿no se aplica eso por igual a todos los demás procesos? —pregunta muy despacio.

Tengo que reflexionar sobre la pregunta de Ruth.

—Si comenzamos una etapa en la última fecha permitida... —y sigo, asombrado, en voz alta—: entonces, esa etapa no tendrá tiempo

ocioso alguno. Lo que significa que cualquier retraso en esa etapa ocasionará el retraso de todo el proyecto.

—Exactamente —grita Ted—. Si iniciamos todas las fases en la última fecha permitida, todas serán importantes y, en consecuencia, tendremos que concentrarnos en todas. ¡Adiós focalización!

—Concentrarse en todo es sinónimo de no concentración —afirmo demostrando que estoy de acuerdo con él—. Así que, ¿dónde estamos ahora? Si el líder del proyecto utiliza las fechas más tempranas, pierdes focalización. Y si utiliza las fechas más tardías, la focalización es imposible. Tenemos que encontrar un mecanismo, una regla, que le permita al líder del proyecto concentrarse.

—La focalización es importante —dice uno de los estudiantes—, pero existen muchas otras cosas que son de igual importancia.

—¿Puedo decir algo? —dice Fred en tono provocador. Se pone de pie—: En la auditoría financiera sabemos muy bien que en los proyectos, una vez que han sido aprobados, existe una sola cosa importante. No muchas cosas, sólo una. Si el gestor del proyecto se mantiene concentrado, todo se resolverá. Si no lo está, dejamos de esperar beneficios y comenzamos a rogar que las pérdidas no sean demasiado grandes. —Termina su exposición y se sienta.

—¿Alguien tiene algo que comentar?

—Sí —dice Mark. Le hago un gesto para que hable. Hace dos minutos temía que la sesión se iba a convertir en un aburrido abismo matemático y ahora tengo una animada discusión entre manos. Eso es bueno. Esa es la forma como debe ser la enseñanza. Conectada con la vida real. Apasionada.

Mark se aclara la garganta y comienza:

—Para todos aquellos que no se dan cuenta intuitivamente de cuán importante es la concentración, permítanme recordarles que sabemos que durante el proyecto Murphy habrá problemas, y más de uno. A partir de mi experiencia puedo decirles que si el líder del proyecto no se centra y mantiene la concentración todo el tiempo, los trabajos urgentes convertirán el proyecto en un fracaso total.

—Escuchen, escuchen —probablemente tenemos un inglés en la clase—, entonces, ¿qué se supone que debemos hacer? Comenzar temprano, no es bueno. Comenzar tarde, no es bueno.

—Comenzar a la mitad —dice alguien tratando de bromear.

—¿Y bien? —pregunto sin saber la respuesta.

—Ya lo he dicho todo —declara Charlie y luego se explica—: Dije que lo que necesitamos es una forma mucho mejor de gestionar nuestros proyectos.

—¡Para eso estamos aquí! —trueno la voz profunda de Mark.

¡Qué agujero tan profundo he cavado para mí mismo! Tratando de mantener la expresión de mi rostro completamente impassible, digo:

—Quizá podemos enfocar el asunto desde otro ángulo. Un adecuado mecanismo de control debería mantenernos concentrados.

Todos quedamos en silencio porque, en realidad, nadie comprende lo que he dicho (incluido yo). Pero, no por mucho tiempo.

—¿Qué quiere usted decir con eso? —pregunta Ruth.

Si estás en un agujero, no remuevas más la tierra, me advierto a mí mismo. Estoy casi al borde de admitir que el asunto me ha superado y llamar la atención respecto al hecho de que no es sólo mi caso, sino que se refiere a la situación de los conocimientos que existían sobre el tema... cuando me salva la campana. Bueno, no precisamente una campana, sino algo incluso más ruidoso: Ted.

—¡Es obvio! —le grita a Ruth—. Todo el mundo sabe lo que es un mecanismo de control: es algo que mide los avances del proyecto. El problema es —se vuelve hacia mí— que, usualmente, cuando el informe de progresos del proyecto indica que algo va mal, ya es demasiado tarde.

—Sí —dice un estudiante muy delgado que está sentado al final de la segunda fila.

—¿Cuál es tu nombre? —le pregunto.

—Eh... Tom.

Antes de que tenga tiempo de volver a concentrarse en sus propios pensamientos, le pido que nos aclare por qué piensa que los informes

de progresos usualmente levantan la bandera de peligro cuando ya es demasiado tarde.

No responde. Fred contesta por él:

—Un informe de progresos le dirá que el noventa por ciento del proyecto se terminó en un año y que el restante diez por ciento requerirá otro año completo.

La clase explota en carcajadas.

—Parece que habéis tenido la misma experiencia que Fred —puedo, finalmente, decir.

Muchos asienten con la cabeza.

—En ese caso —digo, aliviado—, es mejor que analicemos de qué forma se puede controlar el progreso de sus proyectos.

No hacía mucho que había logrado enterarme de cómo se miden los avances en la realidad. No es muy diferente de lo que encontramos en los libros. Los avances se miden de acuerdo con el montón de trabajo (o inversiones) ya realizado en relación con el montón de lo que falta por hacer. En todos los casos presentados por mis estudiantes, incluidos aquellos casos en que se utilizaron parámetros muy claros y el control del progreso de los pagos, las mediciones no diferenciaban entre el trabajo hecho en el camino crítico y el trabajo hecho en otros procesos.

—¿Puede alguien predecir el impacto que tiene el hecho de medir los avances de esa forma? —pregunto a la clase.

—Recompensamos el hecho de iniciar cada proceso en la fecha más temprana posible —Brian capta rápidamente la idea—. Este sistema de medición estimula a que el líder del proyecto comience "desconcentrado".

—Más aún —señala Charlie—, estimula a que el líder del proyecto siga estando "desconcentrado".

—¿De qué forma?

—Porque de acuerdo con nuestros sistemas de medición —expli-ca— los progresos en una ruta o proceso se compensan con los retrasos que se producen en los otros. Así que estimulamos a que se avance más rápidamente en un proceso a pesar de que otro esté retrasado.

—¿Y qué hay de malo en eso? —Pregunta Mark—. Si tengo problemas en un proceso, ¿por qué, si puedo, no debería pasar a otro?

—Al final, todos se juntarán —le recuerda Charlie—. Todos lo avanzas que tú hagas en los procesos que lo permitan tendrán, de todas formas, que esperar los procesos que estén retrasados. Lo único que tú consigues es hacer la inversión demasiado pronto y, lo que es peor, tú mismo ayudas a que no te centres en el sitio donde deberías hacerlo, es decir, en el proceso que está retrasado y que necesita toda tu atención.

Mark no contesta. Parece que está haciendo algún tipo de búsqueda interior.

—Un líder de proyecto corto de vista —Charlie sigue hablándole a Mark—, puede ignorar el proceso que está retrasado por algún problema y, aún así, el informe indicará que el proyecto está avanzando. Parece que el líder del proyecto lo está haciendo bien. Por un tiempo. Un tiempo bastante prolongado. Sólo cuando se termina el trabajo en todos los otros procesos y sólo el proceso con problemas permanece inconcluso, sólo entonces comienza a revelarse la falacia. Mark, no lo veas como una crítica personal. Yo hago exactamente lo mismo. Sólo que hace quince minutos me convertí en una persona inteligente.

—Gracias —dice Mark—, pero aún tengo que pensarlo.

No me apresuro a romper el silencio. No le sucede todos los días a un profesor que sus estudiantes aprendan algo muy importante que pueden aplicar en sus trabajos. Aprenderlo y adoptarlo. En realidad, es la primera vez que me sucede.

No es de extrañar que me sienta un poco irritado cuando Fred sale con:

—Ahora finalmente lo comprendo.

—¿Qué? —En realidad, estoy un poco irritado.

—Ahora comprendo por qué tantos proyectos requieren tanto tiempo para completar el restante diez por ciento. Se debe a que, al medir los avances, nos olvidamos de la importancia de el camino crítico. Encontré el enemigo: soy yo. ¡Yo soy quien prepara los informes de progreso de los proyectos!

¡Qué clase!



Voy a entrar en mi plaza de garaje y tengo que frenar lo más rápido y fuerte que puedo. Un poco conmocionado salgo de mi automóvil para verificar su parte frontal. Dudo que haya suficiente espacio para meter un papel de cigarrillo entre mi automóvil y el reluciente Chevy Blazer. Tiene matrícula provisional. ¿Por qué Judith no me advirtió de que íbamos a tener invitados a cenar?

Rodeo esa magnífica pieza de ingeniería. Es mi sueño. Un monovolumen, con tracción en las cuatro ruedas; un automóvil grande, espacioso y fuerte. Un sueño inalcanzable, al menos por ahora. Esta preciosidad cuesta casi la totalidad de mis ingresos de un año. Entro en la casa.

No hay invitados. Judith se está duchando. La mesa está puesta para dos. Hay dos grandes velas rojas en la mesa. ¡Velas! Corro sobre mis pasos hasta llegar al Blazer y reviso los documentos que están en la guantera. ¿Qué voy a hacer ahora? ¡Esto ha llegado demasiado lejos! Entro en el salón y sirvo copas para dos. Luego salgo, me siento en el balcón y espero.

Finalmente, ella sale. Está preciosa. Nuevo peinado. No estoy seguro de los pendientes, pero reconozco el vestido. Se sienta junto a mí, toma su vaso y mirando el líquido dorado, me pregunta:

—¿Te gustó tu regalo?

Ah, así que es mi regalo.

—¿Te gusta el color? El plateado\* es nuestro color, ¿no te parece? Tomo otro sorbo.

—Yo sé lo mucho que tú querías un monovolumen. Ya es hora de que tengas un automóvil decente.

—Podía esperar.

—Tu automóvil se está cayendo a pedazos —se sienta en mis piernas.

Eso no funciona. No esta vez.

—Judith, ¿cómo vamos a pagar esto?

\* Juego de palabra entre *silver* (plata) y *Silver*, que es el apellido del marido. Este juego de palabras se repetirá en otras partes del texto. (N. del T.)

—Querido, nos la arreglaremos. —Acaricia mi mejilla con sus labios.

Trato de hacer que vuelva a la realidad:

—No podemos darnos este lujo —digo.

—Oh, cariño, sí podemos. —Me desabrocha la corbata y comienza a trabajar en los botones de la camisa... — Dentro de poco te harán profesor titular y, tal y como me has dicho tantas veces, no pasará mucho tiempo antes de que te hagan profesor a tiempo completo. —Acaricia mi espalda.

La tomo por los hombros, la alejo ligeramente de mí y repito despacio, enfatizando cada palabra:

—¡Ahora no podemos darnos ese lujo!

Ella me mira mientras se pone rígida.

—Rich, desde el día que nos casamos he estado escuchando la misma cosa. No podemos darnos ese lujo. No podemos darnos ese lujo. Esperé durante años a que terminases tus estudios. No puse mala cara cuando tus amigos se hicieron ricos mientras tú insistías en continuar en la universidad. Pero, ya es demasiado. Quiero vivir. Ahora.

—Judith, sé realista. El hecho es que ahora no podemos. Sabes lo mucho que debemos. Tú sabes que que ni siquiera podemos comprar un Subaru de segunda mano... ¡y vas y te compras un Chevy Blazer nuevo!

—Escúchame, Richard Silver —pone las manos en sus caderas—, no quiero oír eso otra vez. No permito que me digas que no podemos darnos ese lujo, que tenemos que esperar, que algún día...

—Pero, Judith —trato de calmarla—, así es la vida.

—¡Vida! ¡Y te atreves a hablarme de vida! No voy a escucharte nunca más. —Comienza a llorar—. Ya te he escuchado demasiadas veces...

Eso me duele. Años atrás dije: "No podemos tener un hijo. No ahora". Hace un año que Judith descubrió que ya no puede tener hijos. Me pongo de pie y la abrazo. Los abrazos son una pobre compensación. Igual que lo es una casa nueva... O un Chevy Blazer.

## Capítulo 10

---

—No está mal para ser un primer borrador —dice Jim mientras deja nuestro artículo sobre mi mesa—. Señalé algunos puntos que necesitan ser elaborados un poco más.

La primera página parece que ha sufrido un severo caso de sarampión. Miro rápidamente el resto: la epidemia se ha extendido por todas las páginas. Hasta las tablas están contaminadas. Pero no estoy sorprendido. Es lo que podía esperarse del meticoloso Jim. Con un sonoro suspiro lo dejo de nuevo en la mesa.

—Va a ser un buen trabajo —me estimula—. No creo que tenga muchos problemas para pasar la criba de cualquier editor.

—¿Podemos esperar que lo veamos publicado antes de que termine el año académico?

—Si tenemos suerte, sí. Pero eso no es lo importante. Ese artículo será publicado, eso es seguro. Lo que necesitas son muchos más. A propósito, hablé con Johnny sobre la elaboración del modelo del impuesto financiero de los proyectos retrasados.

—¿Y?

—No está interesado.

Me sorprende mucho. Esa no es la forma de comportarse de Johnny. ¿Desde cuándo rehúsa la más mínima oportunidad de desarrollar un modelo matemático? Pero, conociendo el poder de persuasión de Jim, no haría nada hablando yo personalmente con Johnny.

—Entonces, ¿cuáles son las opciones? —le pregunto, un poco desanimado.

—Puedes esperar hasta que yo encuentre el tiempo y las ganas de hacerlo... —Considerando que la idea del artículo no es de Jim, eso quiere decir esperar para siempre—. O puedes hacer tú mismo el modelo matemático. —Ni pensarlo—. Es así de simple.

—Existe una tercera alternativa —digo—. Puedo tener otra idea nueva.

—¿Que nos revele los aspectos más importantes del impacto financiero del retraso de los proyectos? No te comprendo, Richard. Has protestado tanto por la inutilidad de los artículos. Si no hubiese sido porque prácticamente te he obligado a escribir algunas cosas conmigo, tú no hubieses publicado literalmente nada. Al final, sales con algo que incluso tú consideras práctico, algo que podemos convertir no sólo en uno sino en dos artículos, ¿y ahora quieres más y más? ¿Sólo porque vas a tener que desarrollar tú los modelos matemáticos?

Examina mi cara de póquer y, casi con disgusto, añade:

—Además, ¿dónde vas a encontrar nuevas ideas que sean buenas?

—Las tengo. Dos.

Pero él ya está lanzado.

—Cuatro años de completa sequía y ahora, de pronto, ¿tenemos que asumir que tienes una cascada de inspiración? Quieres despertar, por favor.

—Tengo ideas para dos importantes artículos —repito.

—¿Tienes ideas para dos artículos? —dice imitándome, mientras pretende hacer que se limpia el oído con el meñique—. Dílo de nuevo. Mantengo el rostro impassible.

—Vamos a escucharlas. —Jim no se lo cree, está casi molesto.

—Con placer. Pero, antes, déjame decirte de dónde han surgido esas ideas tan repentinamente. No son mis ideas; son ideas que han surgido en las tormentas de pensamientos que estamos teniendo en clase.

—Ahhh... —su expresión revela que le parece lógico—, ese tipo de ideas.

—¿Qué quieres decir? —Me siento un poco ofendido. “No te preocupes” me dice con las manos.

—La primera idea —comienzo a explicarle— se refiere al problema que plantea comenzar las fases de un proyecto antes o después...

—¿Tú? ¿Tú deseas lidiar con un problema de optimización? ¿Y a eso le llamas un artículo importante? —Se pone de pie y, paciente-mente, trata de hacerme entrar en razón—. ¿Sabes cuántos artículos se han escrito sobre ese tema? Los mejores cerebros matemáticos en el área han estado jugando con sus más mínimos detalles durante años, ¿cómo puedes esperar...?

Yo sigo contando. Van cinco preguntas seguidas. Jim está demasiado impaciente hoy. Finalmente, se da cuenta de mi expresión y se detiene.

—¿Tienes una idea sobre cómo analizar el asunto desde un ángulo completamente diferente? —pregunta tratando de adivinar.

Cuando se lo confirмо, él comienza a escucharme. Yo hablo, él hace algunas preguntas relevantes, yo contesto. Él hace más preguntas.

—Vamos a ver si te he entendido, Rich. Docenas, quizá cientos de artículos se han centrado en el dilema que plantea el hecho de iniciar antes o después las etapas que integran las rutas o procesos que no son críticos para un proyecto. En esos trabajos se ha invertido una gran cantidad de esfuerzo y capacidad intelectual, y ahora tú planteas algo muy simple. ¡Tú proclamas que son una pérdida de tiempo!

Hace una pausa para dejarme hablar. Abro la boca para responder, pero... ¿qué puedo decir? Decir “sí” es demasiado arrogante, pero no estoy dispuesto a dar ninguna otra respuesta.

—Tú planteas eso —Jim habla por mí—, porque piensas que todos ellos se han concentrado en las consideraciones de menor importancia y han olvidado las más importantes.

Antes de que tenga la oportunidad de mostrar mi acuerdo, continúa:

—Tú proclamas que el factor más importante es la capacidad del gestor del proyecto para focalizarse. Además, sigues diciendo que tanto los inicios tempranos como los tardíos perjudican la habilidad para enfocar la atención, aunque sea en diferentes grados. Y luego tú concluyes que ignorar eso es ignorar el corazón del problema.

Abro la boca para explicarle por qué lo creo, pero él no espera:

—Por extraño que me parezca, estoy de acuerdo con eso. Un ciento por ciento.

Cierro la boca.

—He hecho todo este camino para demostrarte que te comprendo. Ahora, déjame decirte algo: estoy decepcionado.

Estoy cansado de luchar como un pez atrapado por el anzuelo. Así que permanezco en silencio.

—¿No te das cuenta de que ésta, cómo podríamos llamarla, intrínseca observación, es completamente imposible de llevar a la práctica? Esto es demasiado. Pero, me doy cuenta de que él tiene razón.

—Hasta que no seamos capaces de recomendar cuándo se debe iniciar cada proceso, tendrá un uso práctico limitado —admito.

—¿No te habías dando cuenta de eso antes, o sí? —Jim mueve la cabeza.

Aparentemente no lo había hecho.

—Mira, Rich —comienza pacientemente—, tú no puedes explicar la capacidad de focalización de una persona con una ecuación.

—¿Y?

—Que ese problema no puede ser resuelto matemáticamente.

Aún no logro entenderlo.

—Pero, puede ser resuelto lógicamente —insisto—. Ahora sabemos dónde mirar. Si seguimos reflexionando es posible que encontremos un procedimiento lógico. Eso sería de una inmensa ayuda para la gestión de proyectos.

Él no está convencido. Me esfuerzo un poco más.

—Jim, no quiero parecer presuntuoso, pero siempre he soñado con encontrar algo que constituya un verdadero paso de avance, un salto, una verdadera ruptura con lo sabido. Algo tan poderoso como el *justo a tiempo* o la *gestión de la calidad total*. Tampoco esos enfoques están basados en las matemáticas. Esos métodos de trabajo son tan sólidos debido a que están basados en el sentido común y en procedimientos lógicos. Sé que aún estamos muy lejos de alcanzar ese gran avance, que todavía no tenemos la respuesta. Pero, al menos, hemos identificado el verdadero problema. Debes admitir que ese es un gran paso.

—No te ayudaré en eso.

—Me hundes, Jim —le digo muy sinceramente.

—Rich, tu entraste en el mundo académico hace ya más de diez años. Ya es hora de que conozcas las reglas. Si quieres ascender, debes publicar y para publicar debes aceptar las normas establecidas. Tú sabes cuáles son los criterios que se aplican a los artículos. Deben estar basados en un estudio, sondeo o encuesta o en un modelo matemático. Eso es todo.

—Pero, Jim, ¿y qué para respecto a cosas como el *justo a tiempo* y la *gestión de la calidad total*? De acuerdo con lo que dices, no tienen el suficiente nivel académico. Y, sin embargo, las enseñamos en todas las universidades.

—Eso métodos pasaron la prueba de la vida real.

—Pero, ¿y qué ocurre respecto a nuevas soluciones innovadoras?

—Si encuentras una, siempre puedes publicarla en un libro. Los libros no pasan por la criba de los revisores académicos. Pero recuerda: los libros no cuentan para fines de llegar a ser profesor a tiempo completo.

—Sé todo eso... ¡Pero es ridículo!

—¿Por qué?

—Jim, tú mismo me has dicho más de una vez que el conocimiento existente en todos los aspectos relacionados con la gestión de empresas está muy lejos de poder ser calificado como satisfactorio. Al mismo tiempo, existen ejércitos de personas que se supone que deben mejorarlo. ¿Cuántos profesores de Escuelas de Negocios hay en todo

el mundo? ¿Cientos de miles? ¿Y qué hemos producido? Nada. En los últimos treinta años esos conocimientos han seguido avanzando entre saltos y tumbos, pero, ¿cuántas de esas soluciones innovadoras han surgido del mundo académico? Cero. ¿No ves que el problema está en los criterios que utilizamos para juzgar si una investigación es aceptable? Nos bloquean. Es casi imposible atravesar el sistema con una contribución que sea lógica y valiosa. ¿Cómo podemos...?

Levanta las manos para impedir que continúe.

—Es posible que a ti no te gusten, a mí no me gustan, pero para evitar la anarquía en las universidades tenemos que aceptar las normas. Es como la democracia o como nuestro sistema legal: pueden tener muchos e importantes defectos, pero es lo mejor que tenemos. —Mira su reloj—. ¿Y qué pasa respecto a la otra idea?

—Olvídala. —digo amargamente—. Es importante para la gestión de proyectos, muy importante. Pero no es práctica. No está basada en modelos matemáticos.

—Aún así me gustaría escucharla —me pide gentilmente.

—¿Para qué? —Sin embargo, sabiendo el particular interés de Jim por los métodos de medición (publicó un libro sobre el tema) añado:— Es respecto a la forma como medimos los avances de los proyectos. Los métodos de medición están equivocados.

—¿Cómo llegaste a esa conclusión? —Él está realmente interesado—. ¿Utilizaste mis criterios?

—Claro. —Y cité de memoria—: "Criterio número uno: Las mediciones deben inducir a las partes implicadas a hacer lo que sea mejor para el proyecto como un todo". Pues bien, las formas como medimos el avance de los proyectos, las mediciones que hacemos, conducen a todo lo contrario. "Criterio número dos: Las mediciones deben dirigir a los gestores hacia los puntos que necesiten más atención". En los proyectos, las mediciones conducen a los líderes muy lejos de esos puntos. Es ridículo, es dañino y, en mi opinión, con frecuencia provoca el fracaso de los proyectos más grandes. Pero, el asunto no es lo suficientemente importante como para que sea aceptado como un artículo académico respetable.

Él sonrío y me dice suavemente:

—Tienes que enfriarte. Te sugiero que vayas a hablar con Johnny Cox. Él puede ayudarte.

—Sí, seguro. —Lo último que necesito es otro discurso sobre las técnicas de optimización.

—Sé lo que piensas —me dice al ver la expresión de mi cara—. Johnny estuvo el año pasado de año sabático, pero no estuvo en otra universidad. Estuvo todo el año en UniCo.

—Y utilizando sus habilidades matemáticas pretende ahorrarme ese conglomerado una fortuna. Bien por él.

—¿Quieres, por favor, dejar de pregonar tus puntos de vista sobre los profesores de las Escuelas de Negocios? —Jim ríe fuertemente—. Johnny aprendió un nuevo método mientras estuvo allí. Algo que, estoy seguro, vas a calificar como fascinante. Es todo sobre la construcción de procedimientos lógicos. Exactamente lo que estás buscando. Análisis basados en relaciones de causa-efecto, resoluciones basadas en conflictos entre condiciones necesarias; todo ello estructurado según el sentido común, no en las matemáticas.

¿De qué está hablando? Realmente no me lo creo.

—¿No lo crees? No hay problemas. Sólo asegúrate de asistir al próximo coloquio de la facultad. Johnny nos hablará sobre el tema.

¡Gran cosa!