



CAPÍTULO 1



EL INICIO DEL VIAJE

—Muy bien, ya está todo arreglado. Acordamos su remuneración inicial, sus metas para el primer año, la manera y la frecuencia con que se medirá su desempeño y la fecha de inicio. Ya sólo falta que empiece a trabajar, Andy. ¡Bienvenido a SportsBall Inc.!

Diciendo estas palabras Bill Braces me alarga su mano, y yo le doy un firme apretón, sonriendo como un cachorrito. El tiempo que invertí investigando sobre Bill y su empresa valió la pena.

—Muchas gracias, señor. Creo que desarrollaremos una larga y exitosa carrera juntos.

Bill Braces es el gerente general de SportsBall Inc. También es su fundador y dueño mayoritario. Había investigado sobre la empresa, y la historia de Bill y su compañía me pareció fascinante. Sus inicios se remontaban unos 30 años atrás, cuando Bill comenzó a diseñar y fabricar balones y pelotas durante su tiempo libre en



el garaje de su casa, y a comercializarlos él mismo con la ayuda de unos cuantos vendedores amantes de los deportes. Las dos fuerzas motrices de la compañía eran la alta calidad de los productos y el dinamismo de la fuerza de ventas. La empresa fue creciendo con los años y se iban añadiendo nuevos productos. Bill o alguno de sus socios diseñaban los sistemas gerenciales a medida que se iban necesitando o se requería afrontar problemas específicos. Al cabo de un lustro SportsBall ya había comprado instalaciones propias, y su capacidad de producción creció constantemente durante los siguientes 25 años. Pero invariablemente, cada vez que se ampliaba la capacidad de producción, muy pronto se volvía a copar el cien por ciento.

Cuando se necesitaba capacidad adicional, el excedente de producción se subcontrataba con alguna de las varias firmas contratistas con las que se solía trabajar. Esto sucedía con cierta frecuencia, pues la fuerza de ventas especializada, fanática de los deportes y que había adquirido fama en todo el continente, muchas veces conseguía pedidos que superaban la capacidad instalada de la planta. En la actualidad SportsBall vende 150 productos diferentes, agrupados, para fines de conveniencia, en cuatro familias de productos: balones de fútbol, balones de voleibol, balones de rugby y pelotas de tenis. Ya próximo a cumplir setenta años, Bill Braces quería inyectarle algo de sangre fresca a la organización. Por esa razón, SportsBall Inc. acababa de contratar a un nuevo y dinámico gerente de producción, que era nada más y nada menos que este servidor, Andy Case. De hecho, como éste es

el primer escalón que piso en la escalera gerencial, voy a poner todo mi empeño en el trabajo. Cuando salí de la universidad, trabajé para UniBallCo, el principal competidor de SportsBall en la industria. Aunque SportsBall es el número uno en el mercado, con una participación del 55 por ciento, es una empresa relativamente pequeña, con 350 empleados, mientras que UniBallCo, no obstante tener tan sólo el 30 por ciento del mercado, forma parte de un gran conglomerado de manufactura internacional y cuenta con muchos recursos. Después de participar en un programa de capacitación en gerencia general, en el que estuve cerca de un año pasando de departamento en departamento, terminé trabajando en el área de supervisión de producción y muy pronto ocupé el cargo de gerente asistente de producción. Mis intenciones eran hacer carrera en UniBallCo, pero Bill me ofreció la oportunidad de ser “cabeza de ratón en vez de cola de león”, con opción de compra de acciones según mi desempeño. Me dije que pasarían muchos años antes de que me ofrecieran algo semejante en UniBallCo, por lo cual acepté la oferta de Bill.

Durante las entrevistas, Bill puso mucho énfasis en que una de nuestras metas principales era incrementar la productividad de la planta en un 30 por ciento como mínimo durante los siguientes dos años. La compañía suele alardear de que su productividad es la mejor, pero Bill cree que en este momento la empresa está quedándose rezagada en servicio al cliente, por lo cual muchos negocios frente a los competidores; además, según las estadísticas que publica la industria, también se ha ido

quedando atrás en productividad. Bill considera que ambas cosas están relacionadas, es decir, que no es una simple coincidencia que el servicio al cliente se haya rezagado y que la productividad haya disminuido. Mi función es resolver este problema e invertir la tendencia. Por consiguiente, cuando llegué a la empresa para asumir mi nuevo cargo algunas semanas después, tomé mis nuevas responsabilidades con mucho brío. Bill me presentó a mis supervisores de producción: Jimmy, de la división de Preparación; Jack, de Corte; Barry, de Moldeado y Costura; Jon, de Ensamble, y Willy, de Empaque. Durante nuestra reunión de “familiarización”, Bill explicó que me había contratado para alcanzar un incremento de 30 por ciento en la productividad, y que confiaba en que todos me brindaran su apoyo. Después de haberme presentado, Bill me dejó a cargo y yo comencé a trabajar de inmediato.

Hoy, nueve meses después, me siento orgulloso de nuestros logros: organizamos los flujos de producto, dividiendo la fábrica en áreas discretas; tenemos descripciones de funciones adecuadas, y una estructura salarial; contamos con un equipo de supervisores estable y motivado; la rotación de personal se redujo en un 35 por ciento; el costo de la principal materia prima, el cuero, lo hemos negociado exitosamente a un cinco por ciento menos que antes; tenemos un sistema de bonificaciones por productividad y calidad, y la planta es un lugar ordenado y de apariencia profesional. Aunque creo que todavía queda mucho por hacer, ya sentamos las bases, y los

supervisores y yo nos sentimos satisfechos de haber logrado un incremento del cinco por ciento en la productividad, medida en balones y pelotas producidos por hora-hombre.

Dicen que cuando uno ha inflado mucho su burbuja, de repente se aparece algo que la revienta. Y eso es exactamente lo que me acaba de suceder. El reventón es una reunión a la que me convocó Bill: “Quiero que revisemos nuestra productividad. Según mis cifras, hemos perdido cinco puntos porcentuales desde que usted ingresó a esta empresa. ¿Puede venir a mi oficina?”

Mientras me dirijo a la oficina de Bill, la mente no deja de darme vueltas. ¿Hicimos mal los cálculos? No, eso no es posible, ¡hemos verificado esas cifras por lo menos cuatro veces! ¡Y los supervisores siempre revisan muy bien los cálculos sobre productividad, porque de eso dependen sus bonificaciones! Con estos pensamientos, llego a la oficina de Bill.

Al entrar a la oficina, decido tomar el toro por los cuernos:

—Bill, ¿qué es eso de una disminución del cinco por ciento en la productividad? ¿No habrá querido decir un *aumento* del cinco por ciento? ¡Mire, éstas son las últimas cifras!

Bill me mira inquisitivamente mientras le entrego las páginas que imprimí a la carrera y que indican lo siguiente:

ESTADÍSTICAS DE PRODUCCIÓN ACUMULADA: ENERO-SEPT.			
	<i>Año pasado</i>	<i>Este año</i>	<i>Diferencia</i>
Balones producidos	1.005.035	1.058.302	+5.3%
Horas-hombre	2.000.500	2.000.100	
Razón balones/hora	0.50	0.529	+5.7%

Bill estudia las cifras en silencio durante lo que me parece una eternidad. En una libreta, hace algunos cálculos relacionados con mis cifras. Finalmente, alza la vista y me dice:

—Andy, le voy a enseñar cómo abordar la productividad desde una perspectiva empresarial, y no sólo con un estrecho enfoque de producción. ¿Está listo?

Yo asiento.

Esta vez Bill me entrega su libreta. Las cifras que él anotó son las siguientes:

ESTADÍSTICAS DE VENTAS A LA FECHA: ENERO-SEPT.			
	<i>Año pasado</i>	<i>Este año</i>	<i>Diferencia</i>
Ventas	\$10.006.935	\$9.458.302	-5.5%
Horas-hombre	2.000.500	2.000.100	
Ventas/hora-hombre	\$5.0	\$4.73	-5.4%

—Me imagino que usted espera avanzar en su carrera y pasar algún día de gerente de producción a gerente general de una empresa, ¿estoy en lo cierto?

Le confirmo que su suposición es correcta.

—En tal caso, sería conveniente que tuviera en cuenta la situación de la empresa en su totalidad, y no sólo su área particular. Lo que acabo de hacer es tomar algunas de las cifras que me dio y relacionarlas con nuestro valor en ventas. ¿Qué indican?

—Parecen indicar que estamos vendiendo un cinco por ciento menos por cada hora-hombre que se trabaja en la compañía. Pero, ¿cómo es eso posible?

—Se debe a que la competencia es más dura, tanto en productos locales como importados; los márgenes son más estrechos y, por consiguiente, los precios han bajado —explica Bill.

—Vuelvo a mirar la libreta de Bill y también las hojas que yo había llevado.

—Bill, ¿me da unos minutos para examinar otro de los cálculos que anotó en la libreta?

—Desde luego. Yo mientras tanto haré una llamada y pediré que nos traigan café.

Me parece que tenemos que examinar con mayor detenimiento la coincidencia entre las cifras de Bill y las mías. Produzco el siguiente cuadro, valiéndome de parte de su información y parte de la mía.

ESTADÍSTICAS COMBINADAS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS: ENERO-SEPT.			
	<i>Año pasado</i>	<i>Este año</i>	<i>Diferencia</i>
Ventas	\$10.006.935	\$9.458.302	-5.5%
Balones producidos	1.005.035	1.058.302	+5.3%
Valor en ventas/balón	\$9.957	\$8.937	-10.24%

—Bill, esto es terrible. Según esto, ¡estamos vendiendo las pelotas a un precio diez por ciento por debajo al del año pasado!

—Eso es exactamente lo que he estado tratando de decirle, Andy. Mientras usted se siente muy tranquilo en su área de producción, satisfecho con un incremento del cinco por ciento en la productividad, el negocio se está yendo a pique.

De repente me embarga un sentimiento de humildad.

—¿Qué tanto de esto se debe al cambio en la mezcla de productos que vendemos?

—Veamos, el hecho es que hoy en día estamos vendiendo más pelotas de tenis, que son el producto de menor precio, y menos balones de fútbol, que son el producto de mayor precio, por lo cual la mezcla de productos sí tiene algún efecto. Sin embargo, eso no altera la conclusión general. Para seguir en el negocio, tenemos que lograr unos incrementos drásticos en la productividad. Hice unos cálculos, Andy. A fin de mantener el negocio sano y rentable, necesitamos lograr un incremento de productividad de por lo menos

15 por ciento en los próximos tres meses, y de 30 por ciento en los siguientes seis. Eso significa que tenemos que producir 1.200.000 pelotas y balones dentro de tres meses, y 1.380.000 dentro de seis. Y lo que quiero saber es si usted puede lograrlo, o si tengo que buscar a otra persona.

—Bill, sea yo u otra persona, creo que lo que pide es imposible.

—Tonterías, es cuestión de actitud mental. Recuerde las palabras de Henry Ford: “Si cree que lo puede hacer o si cree que no lo puede hacer, en ambos casos tendrá razón”. Escuche, Andy, le diré algo que quizás le ayude. Estuve conversando con un par de compañeros de golf y me dijeron que ellos obtuvieron ese tipo de resultados con la ayuda de un facilitador externo, un hombre llamado Ralph Burton. ¿Por qué no los llama y les pide el teléfono de ese tal Ralph? Dentro de tres días nos podemos reunir nuevamente para que me cuente su plan de acción, ¿le parece?

—Sí, Bill, me parece muy bien —respondo, con un tono de voz que trata de aparentar más confianza de la que realmente siento.

Tan pronto regreso a mi oficina, le pido a mi secretaria, Catherine, que me comunique con los compañeros de golf de Bill y convoque una reunión de urgencia con todos los supervisores para una hora después.

Hablo con los amigos de Bill, quienes elogian calurosamente al consultor y a la firma que aparentemente les ayudó a lograr importantes incrementos de productividad en sus propias empresas, al tiempo de mejorar el estado

de ánimo de los empleados y de aligerar sus niveles de estrés. Me dan el teléfono que necesito y le pido a Catherine que concierte una cita lo más pronto posible, que resulta ser la semana siguiente.

Enseguida le pido a Catherine que me consiga la última serie completa de estadísticas de producción.

Catherine es asistente administrativa de todo el departamento de producción, y después de diez años en SportsBall se distingue por su habilidad para conseguir rápidamente cualquier información que se requiera. Primero me da las cifras correspondientes al departamento de moldeado y costura, que por lo general son representativas del desempeño de otros departamentos (ver cuadro página siguiente).

Observo que las cifras semanales de productividad varían en cerca del 7 por ciento a ambos lados de la cifra mensual promedio, y que se incrementan desde la primera semana, que tiene la razón más baja, hasta la quinta semana, que tiene la razón más alta. Después de revisar los resultados correspondientes a otros meses y otros departamentos, me da la impresión de que este patrón de iniciar lentamente y terminar más rápido tiende a repetirse en toda la empresa. Obviamente las cifras varían, pero el patrón es constante en todos los departamentos. También descubro que no existe mucho trabajo pendiente, pues casi siempre lo que se produce se vende en esa misma semana.

Una de las primeras preguntas que se me viene a la mente es: si este departamento es capaz de producir con

ESTADÍSTICAS DE PRODUCTIVIDAD DE SPORTSBALL INC.

Departamento de Moldeado y Costura

<i>Indicador</i>	<i>Cifras semanales</i>					<i>Total mes</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Balones de fútbol	3.500	3.000	2.500	2.000	1.750	12.750
Balones de voleibol	4.000	3.500	4.500	4.500	4.200	20.700
Balones de rugby	2.300	1.800	3.000	3.000	3.000	13.100
Pelotas de tenis	5.500	5.000	7.000	8.000	8.500	34.000
TOTAL BALONES Y PELOTAS	15.300	13.300	17.000	17.500	17.450	80.550
No. de operarios	25	25	26	26	25	
No. de días laborables	5	4	5	5	5	24
Horas-hombre trabajadas	1.005	824	1.045	1.035	995	4.904
Balones/horas-hombre	15.2	16.1	16.3	16.9	17.5	16.4
% de diferencia respecto al promedio	-7.3%	-1.7%	-1.0%	2.9%	6.8%	

una razón de productividad de 17.5 pelotas por hora-hombre en una semana, ¿por qué no producirá a ese mismo nivel todo el tiempo?

Ése va a ser el punto de partida de la reunión con los supervisores. Todos llegan a mi oficina puntualmente. Pasamos al salón de conferencias contiguo, que cuenta con un pizarrón blanco y proyectores. El equipo está completo: Jimmy, de la división de Preparación, Jack, de Corte, Barry, de Moldeado y Costura, Jon, de Ensamble, y Willy, de Empaque. Decido ir directamente al grano. Después de contarles lo que Bill me dijo sobre nuestros esfuerzos en materia de productividad, les explico a los supervisores que estuve examinando las cifras de productividad más recientes y les pregunto por qué, por ejemplo, la razón de 17.5 balones por hombre-hora no se mantiene consistentemente en Moldeado y Costura, ni tampoco las cifras equivalentes de las demás áreas. ¡Ni que hubiera abierto una esclusa de par en par! Durante el siguiente cuarto de hora escucho un verdadero aluvión de explicaciones emocionales sobre cómo ese indicador de productividad no refleja lo que en realidad se está haciendo, sobre la injusticia del sistema de bonificaciones, etcétera. La verdad es que no entiendo casi nada de lo que dicen. Sus argumentaciones parecen confusas y desorganizadas y a veces se contradicen unos a otros.

Les recuerdo la meta que nos impuso Bill y les digo que ahora el rendimiento mínimo esperado por hora es de 17 pelotas por hora-hombre en Moldeado y Costura, lo que equivale a un incremento del 4 por ciento con

relación al promedio mensual de 16.3 pelotas por hora-hombre. Todos los demás departamentos también tendrán que incrementar la producción en ese mismo porcentaje, y la cifra correspondiente para la planta en su totalidad será un mínimo aceptable de 0.55 balones por hora-hombre en vez de la cifra actual de 0.529. Nuevamente se escucha un coro de protestas. Barry murmura “imposible”, y Jon añade: “No se podrá hacer a menos que se invierta dinero en nueva maquinaria”. Los demás hacen comentarios similares. Dejo que se desahoguen durante unos cuantos minutos más y enseguida les digo:

—Quiero un análisis de por qué el desempeño es más bajo durante las primeras semanas del mes y más alto durante la última semana. Por favor examinen esto en sus áreas individuales y dentro de dos días nos reuniremos de nuevo para revisar los análisis y conversar sobre las nuevas metas de productividad.

Al cabo de dos días nos reunimos otra vez. Al iniciar la reunión, Barry me dice que el grupo lo escogió como vocero principal. Me dice que se reunieron en grupo y llegaron a ciertas conclusiones que me quieren presentar, y que de ser necesario les gustaría que yo hablara con Bill sobre estas recomendaciones para poderlas poner en marcha rápidamente. Barry prosigue:

—Hemos analizado las metas de productividad y, como grupo, los supervisores creemos que lo que Bill pide no es razonable. El problema principal es que la meta de 17 pelotas y balones por hora-hombre depende en gran medida de que fabriquemos más o menos pelotas

de tenis cada semana. Esto se debe a que las pelotas de tenis son las más fáciles y rápidas de hacer. Sin embargo, creemos que es posible cumplir la meta que nos pide si conseguimos un subcontratista que fabrique los balones de fútbol externamente, con lo cual podremos utilizar la fuerza laboral así liberada para producir más pelotas de tenis. De hecho, debido a la falta de capacidad, SportsBall Inc. subcontrata en la actualidad la producción de 50.000 pelotas de tenis mensuales además de las 34.000 que se producen internamente. Según nuestros cálculos, si podemos subcontratar más bien los 12.750 balones de fútbol, creemos poder producir 38.250 pelotas de tenis adicionales con la misma mano de obra, lo cual nos daría una razón de productividad de 21.6 pelotas y balones por hora-hombre en el mes.

Dicho esto, Barry me entrega una hoja con los cálculos que hicieron.

Barry continúa, entusiasmado:

—Esto nos daría un incremento en productividad de...

Se detiene en la mitad de la frase y se dirige al pizarrón, blandiendo el marcador en el aire como si estuviera interpretando algún papel dramático. Escribe con letra muy grande:

i21.6 pelotas y balones por hora-hombre dividido por el promedio mensual actual de 16.4 pelotas y balones por hora-hombre equivale a un incremento del 31.7%!

ESTADÍSTICAS DE PRODUCTIVIDAD DE SPORTSBALL INC.
Departamento de Moldeado y Costura con las propuestas de los supervisores

<i>Indicador</i>	<i>Cifras semanales</i>					<i>Total mes</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Balones de fútbol	—	—	—	—	—	—
Balones de voleibol	4.000	3.500	4.500	4.500	4.200	20.700
Balones de rugby	2.300	1.800	3.000	3.000	3.000	13.100
<i>Pelotas de tenis adicionales</i>	10.500	9.000	7.500	6.000	5.250	38.250
<i>Total pelotas tenis</i>	16.000	14.000	14.500	14.000	13.750	72.250
TOTAL BALONES Y PELOTAS	22.300	19.300	22.000	21.500	20.950	106.550
No. de operarios	25	25	26	26	25	
No. de días laborables	5	4	5	5	5	24
Horas-hombre trabajadas	1.005	824	1.045	1.035	995	4.904
Pelotas/horas-hombre	22.2	23.4	21.1	20.8	21.1	21.6
% de diferencia respecto al promedio	2.6%	8.3%	-2.6%	-3.9%	-2.6%	

Barry sigue recitando como si lo hubiera ensayado muchas veces:

—...¡¡Un increíble incremento de 32 por ciento en la productividad!!

Su sonrisa es tan ancha que parece como si la cara se le fuera a partir en dos. Felicito calurosamente al equipo por sus esfuerzos y les digo que es un privilegio trabajar con un grupo tan motivado. Tal vez me excedí un poco en los elogios, porque durante los siguientes 15 minutos me presionan fuertemente para que implemente rápidamente su plan de mejoramiento de la productividad. Sospecho que el hecho de que todos participan en un sistema de bonificaciones por productividad tiene algo que ver con su interés vehemente.

Aunque la cifra parece muy positiva, intuyo que es demasiado halagüeña para ser verdad. ¡No puedo creer que haya tenido la suerte de encontrar la solución al problema del incremento de 30 por ciento en la productividad en la semana siguiente al ultimátum de Bill! La idea de subcontratar la fabricación de los balones de fútbol sin efectuar otros análisis me inquieta un poco, por la sencilla razón de que el margen de cada balón es más alto que el de cualquier otro producto, y representa cinco veces las utilidades obtenidas con cada pelota de tenis. Esta información me la suministró amablemente el gerente financiero, Paul Bridges, cuando me reuní con él el día anterior. En este momento, comienzo a preguntarme si el número de pelotas fabricadas es el mejor indicador para medir la productividad.

Empiezo a sentirme intranquilo, pues mi antiguo jefe y mentor siempre me decía que le hiciera caso al instinto, aun si el intelecto me decía algo distinto.

—Escuchen, muchachos, esto parece excelente en el papel, pero es un paso tan importante que, antes de tomar una decisión, debo analizar otros aspectos. Un error en esto podría resultar fatal para todos. Me gustaría comprobar la relación entre el peso de la materia prima utilizada en el proceso y las horas-hombre trabajadas.

Se escuchan unos cuantos gruñidos y, por los murmullos que percibo mientras abandonan la oficina, sé que piensan que su nuevo jefe es un fanático furibundo de las cifras y los análisis. Sin embargo, acordamos reunirnos de nuevo, esta vez con la información que les pedí.

Al cabo de unos días, los supervisores vuelven y me muestran el siguiente cuadro:

Productividad (kg por hora-hombre)						
Material kg	Semanas					Total
	1	2	3	4	5	mes
Caucho	50	55	100	90	30	325
Plástico	80	55	40	100	40	315
Tela	30	55	70	80	20	255
Total kg	160	165	210	270	90	895
Horas-hombre	100	84	105	105	100	494
kg por hora-hombre	1.6	1.96	2.0	2.57	0.9	1.81
% de diferencia con respecto al promedio	-11.6%	+8.3%	+10.5%	+42%	-50%	

Le echo un vistazo a las cifras e instintivamente me rasco la cabeza. No les encuentro sentido. Si uno cree estos resultados, significa que la planta está experimentando una oscilación en productividad de 280 por ciento (tomando la productividad más alta reportada, de 2.57 kg por hora-hombre, y dividiéndola por la menor productividad de 0.9 kg por hora-hombre) ¡en tan sólo un mes! El instinto y el sentido común me dicen que eso es imposible. Ya había pasado muchas horas recorriendo la fábrica, y según mis propias observaciones en mis giras diarias por la planta sabía que la gente tiende a trabajar a un ritmo mucho más estable. ¡Lo único que me tranquiliza de lo que concluí del análisis es que el peso de los materiales utilizados es totalmente irrelevante para el cálculo de los niveles de la productividad laboral en la planta!

Pero todavía queda el problema de responder a la petición de los supervisores de subcontratar la producción de balones de fútbol. Es obvio que los supervisores quieren que se haga algo pronto este trimestre para producir un mayor impacto en sus bonificaciones por productividad durante el trimestre. Temiendo parecer indeciso e inseguro frente a los supervisores si demoro demasiado la decisión, les digo:

—Hay algo que no me gusta de la propuesta y primero quiero estudiar el asunto desde otros ángulos.

¡Pero no me van a dejar sacarles el cuerpo así de fácil! Me retan, preguntándome qué otro tipo de información me interesa ver. Les pido cifras que indiquen los tiempos

de producción comparados en la fabricación de cada tipo de pelota o balón. Después de los gruñidos y las protestas de rigor, los supervisores aceptan conseguirme los datos. Quedo con la sensación de que no puedo posponer esta decisión mucho más tiempo si quiero seguir manteniendo mi credibilidad frente a ellos. Mientras salen, me da la impresión de que Jon le murmura a Barry, suficientemente audible como para que yo pueda escuchar:

—¿Sabe cuál es el problema? ¡No puede aceptar que se nos haya ocurrido una idea mejor que la suya, siendo él el intelectual y no nosotros!

Reflexiono durante algunos instantes. ¿Podría haber algo de cierto en lo que dijo (o en lo que me pareció que dijo)? ¿Será que estoy celoso? ¿Acaso me siento tan inseguro que quiero retener cualquier buena idea mientras pienso en la manera de presentársela a Bill de modo tal que yo no quede muy mal? ¿Seré demasiado precavido? La verdad es que no sé las respuestas a esas preguntas. En la universidad, una de las cosas que no nos enseñaron fue a dedicar tiempo a la autoevaluación. Me propongo tomar una decisión en la siguiente reunión y aceptar los beneficios o las consecuencias.

A los dos días, los supervisores me muestran las siguientes cifras:

DESEMPEÑO OBSERVADO EN MOLDEADO Y COSTURA			
<i>Producto</i>	<i>Tiempo de máquina por unidad</i>	<i>Equipo</i>	<i>Horas-hombre por unidad</i>
Balón de fútbol	54 segundos	4 personas	0.06 horas-hombre
Balón de voleibol	36 segundos	2 personas	0.02 horas-hombre
Balón de rugby	54 segundos	2 personas	0.03 horas-hombre
Pelota de tenis	18 segundos	2 personas	0.01 horas-hombre

Barry explica que el balón de fútbol demora tres veces más que la pelota de tenis en la máquina de coser, pero como hay cuatro personas trabajando en la máquina cuando está produciendo balones de fútbol y sólo dos cuando produce pelotas de tenis, el tiempo-hombre que se requiere es seis veces más para los balones que para las pelotas. Esta información parece coincidir con lo que me contó Paul Bridges, es decir, que los márgenes en balones de fútbol eran cinco veces más altos que en las pelotas de tenis. Al observar estas cifras me acuerdo del concepto de “hora estándar”, sobre el cual me hablaron superficialmente en el curso de administración de operaciones en la universidad. Recuerdo que “hora estándar” es un término que se utiliza para describir la cantidad esperada de trabajo que puede producir un hombre en una hora a una eficiencia del ciento por ciento, o a cualquier otro nivel de eficiencia acordado por la gerencia y los operarios. Me digo que quizás sea útil tomar las cifras de los supervisores de “horas-hombre por unidad” como un estándar aproximado, y aplicarlas a las cifras

de producción que ya teníamos. Entonces cierro la puerta de la oficina, le digo a Catherine que no me pase llamadas durante las siguientes dos horas y comienzo a trabajar. El siguiente cuadro muestra los resultados de mis cálculos. (Ver página 20)

Al examinar los cálculos, veo surgir un cuadro de productividad diferente. En vez de aumentar de semana en semana durante el mes, descubro que la productividad es más bien constante durante las primeras dos semanas y las últimas dos semanas del mes, y más bien parece *disminuir* hacia el final del mes, en vez de aumentar. Además, como las variaciones semanales de productividad no son muy marcadas, intuyo que éste es un mejor reflejo de la actividad en la planta que el índice de kg por hora-hombre. Comienzo a vislumbrar que si hubiéramos subcontratado la fabricación de los balones de fútbol, como querían los supervisores, y hubiéramos producido más pelotas de tenis internamente, esa productividad posiblemente habría disminuido, y no aumentado, como pensaban los supervisores. Para verificar mis sospechas, repito el análisis con las cifras sugeridas por los supervisores. (Ver página 21)

Y, en efecto, los resultados confirman mis sospechas: hacer el cambio en realidad resultaría peor para la empresa, no mejor. Según estos cálculos, la productividad disminuiría de 0.39 horas-hombre estándar a 0.31, ¡lo que equivale a una reducción del *20 por ciento!* Comienzo a entender cuán sensible es la medición de productividad tradicional de la compañía a la mezcla de pro-

ESTADÍSTICAS DE PRODUCTIVIDAD DE SPORTSBALL INC.

Departamento de Moldeado y Costura utilizando los estándares de los supervisores

Indicador	Horas-hombre estándares por balón	Cifras semanales										Total mes	
		1		2		3		4		5		Cant. prod.	horas hombre estándar
		Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar		
Balones de fútbol	0.06	3.500	210	3.000	180	2.500	150	2.000	120	1.750	105	12.750	765
Balones de voleibol	0.02	4.000	80	3.500	70	4.500	90	4.500	90	4.200	84	20.700	414
Balones de rugby	0.03	2.300	69	1.800	54	3.000	90	3.000	90	3.000	90	13.100	393
Pelotas de tenis	0.01	5.500	55	5.000	50	7.000	70	8.000	80	8.500	85	34.000	340
Total pelotas/balones y estándar		15.300	414	13.300	354	17.000	400	17.500	380	17.450	364	80.550	1.912
No. de operarios		25		25		26		26		25			
No. de días laborables		5		4		5		5		5			24
Horas-hombre trabajadas		1.005		824		1.045		1.035		995		4.904	
Horas-hombre estándar/ /horas-hombre trabajadas		0.41		0.43		0.38		0.37		0.37		0.39	
% de diferencia respecto al promedio		5.7%		10.2%		-1.8%		-5.8%		-6.2%			

ESTADÍSTICAS DE PRODUCTIVIDAD DE SPORTSBALL INC.

Departamento de Moldeado y Costura utilizando los estándares de los supervisores

Indicador	Horas-hombre estándares por balón	Cifras semanales										Total mes	
		1		2		3		4		5		Cant. prod.	horas hombre estándar
		Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar	Cant. prod.	horas hombre estándar		
Balones de fútbol	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balones de voleibol	0.02	4.000	80	3.500	70	4.500	90	4.500	90	4.200	84	20.700	414
Balones de rugby	0.03	2.300	69	1.800	54	3.000	90	3.000	90	3.000	90	13.100	393
Pelotas de tenis	0.01	16.000	160	14.000	140	14.500	145	14.000	140	13.750	138	72.250	723
Total pelotas/balones y estándar		22.300	309	19.300	264	22.000	325	21.500	320	20.950	312	106.050	1.530
No. de operarios		25		25		26		26		25		24	
No. de días laborables		5		4		5		5		5		4	
Horas-hombre trabajadas		1.005		824		1.045		1.035		995		4.904	
Horas-hombre estándar/horas-hombre trabajadas		0.31		0.32		0.31		0.31		0.31		0.31	
% de diferencia respecto al promedio		-1.4%		2.7%		-0.3%		-0.9%		0.4%			

ductos. Este hallazgo me produce dos sensaciones inmediatas. Mi primer impulso es reunir a los supervisores y reprenderlos por presionarme a actuar, lo cual no sólo hubiera disminuido aún más la productividad, ¡sino probablemente me hubiera costado el puesto! Luego, cuando me dispongo a convocarlos a una reunión tormentosa, lo pienso mejor. Quizás no sea justo culpar a los supervisores; al fin y al cabo, llevan varios años trabajando con el indicador balones por horas-hombre, están habituados a él e incluso les pagan bonificaciones basadas en ese parámetro. Con cierta reticencia, concluyo que su comportamiento, aunque erróneo, fue bien intencionado, y es el resultado directo de tratar de mejorar el indicador que utiliza la empresa para medir su desempeño. El sistema gerencial parece ser el culpable del comportamiento de los supervisores: si realmente quiero que cambien la manera en que consideran los temas administrativos, tengo que cambiar la información que reciben. A fin de cuentas, yo mismo les asigné una tarea espuria: investigar por qué la productividad comienza en un nivel bajo cada mes y va subiendo a medida que pasan las semanas. Con base en lo que ya sé, ¡eso no está ocurriendo! ¡Por lo menos esa búsqueda equivocada redundó en algo positivo! La segunda idea que me surge es que tengo que hablar muy pronto con el gerente general y renegociar las metas de mejoramiento de productividad que me dio, o por lo menos convencerlo de que acepte un indicador más objetivo. De lo contrario, ¡corro el riesgo de incrementar la productividad pero haciendo que la empresa pierda dinero! ¡Y esa no

es la mejor manera de iniciar mi carrera profesional en SportsBall! Porque, ¿quién va a querer tener acciones en una empresa altamente productiva pero que pierde dinero? La pregunta es: ¿qué indicador de productividad le voy a proponer? Aún no lo sé. Algo en mi fuero interno me dice que aún no tengo el panorama completo y me inquieta la idea de reunirme con Bill Braces para renegociar mis metas de productividad (¡o por lo menos la manera en que se miden!) hasta conocer las respuestas a las preguntas que seguramente me va a hacer. Así pues, optando por la discreción, pienso que lo mejor es no ir donde el gerente general por el momento, y más bien esperar hasta tener el tiempo necesario para diseñar y proponer una alternativa. Llamo a la secretaria de Bill y le pido que re programe nuestra reunión para cuando haya tenido la oportunidad de conversar con Ralph Burton.