

Los fantasmas del pasado

(Diagrama Matricial)¹

Mientras René llenaba el formato que le habían entregado en el Servicio Estatal de Empleo, todavía se recriminaba por haber sido despedido de su anterior trabajo. Incapaz de despojarse del enojo consigo mismo, entregó el formulario al empleado y esperó callado a que se analizara su solicitud.

René vivía con Sofía, su esposa de apenas dieciséis años de edad, en una de las tres habitaciones con las que contaba el departamento de su hermana. Sus gastos eran pocos, pero se acercaba el invierno y, viviendo en Toluca, había que comprar ropa para enfrentarse a la rudeza del clima decembrino.

Sofía no sabía que René había perdido el trabajo. Él salía igual que todos los días y regresaba a la misma hora. Pero pasaba todo el día buscando empleo, sin encontrarlo. Esa mañana, ya desesperado, había decidido acudir nuevamente a la oficina de colocaciones del gobierno del estado. Al principio no quería presentarse ahí porque se sentía derrotado, pero la necesidad y la vergüenza de confesarle a Sofía

1  El Diagrama Matricial es una herramienta que se utiliza para desplegar gráficamente las relaciones causa-efecto entre variables, permitiendo considerar la intensidad de cada relación (lo que lo hace diferente al Diagrama de Causa-Efecto que se presenta en la historia "La calidad arrebatada"). En esta historia, el protagonista no sólo identifica las relaciones que existen entre las acciones, objetivos y metas de calidad que se han propuesto alcanzar en el Registro Civil y las posibles acciones de mejora, sino que también estima la intensidad de cada una de las relaciones acción-objetivo-meta, lo que le permite jerarquizar las acciones de acuerdo con su importancia estratégica.

que estaba sin trabajo, y de vivir a expensas de su hermana, lo hizo solicitar ayuda nuevamente.

Lo que más quería René era tener una nueva oportunidad de trabajo y aprovecharla al máximo. Quería ser útil, superarse y olvidarse de los fantasmas de su pasado que lo perseguían implacablemente, que le atenazaban el corazón y le ahuyentaban el sueño. Ahí sentado, esperando, René se vio de pronto a la medianoche; René en los barrios ricos abriendo cajuelas de autos; René caminando lento por las azoteas de barrios residenciales para asaltar a la luz de la luna. René, sin futuro, repartiendo un botín miserable con cómplices que jamás llegaban a ser amigos. Hasta que le llegó el amor con esa muchacha de piernas morenas y delgadas que se le entregó sin preguntarle nada, que le enseñó el valor de la dignidad y que sin saber lo hizo abandonar su vida de ladrón.

René trataba, inútilmente, de olvidar las culpas de otros tiempos. Las que fue acumulando cuando hurtó a quien pudo. Las que no le abandonaban con el paso del tiempo, las que le recordaban su vida de ratero. Cuando pensaba en eso, estaba seguro de que la vida le quebraría el futuro cuando los fantasmas del pasado vinieran a cobrarle las facturas no saldadas.

La sala de espera de la oficina del Servicio Estatal de Empleo era bulliciosa y escuchó dos o tres historias de desempleados que le recordaron la primera vez que pisó ese lugar; el nerviosismo con el que siempre se venía a pedir trabajo, la espera y, a veces, la oportunidad tan ansiada.

En su último empleo, René había hecho amistad con el supervisor de turno y se creía seguro. Pero al terminar su contrato no se lo renovaron y tuvo que volver a la larga fila de desempleados.

Al principio se sintió tratado de modo injusto, pero luego se dio cuenta de que podría engañar a todo el mundo, pero no a sí mismo. Tuvo que reconocer, en su interior, que su mala actitud en el trabajo había sido motivo para que lo cesaran. Recordaba que su jefe inmediato siempre trató de motivarlo y de mejorar el ambiente de trabajo, pero él, ahora se daba cuenta, jamás había colaborado ni mostrado disposición.

Había creído inútil que el supervisor les explicara cada día que debían organizar su trabajo en función de dos ideas básicas: metas y acciones.² Pero si tuviera otra oportunidad de trabajar, pensó, la aprovecha-

2 El primer paso para construir un Diagrama Matricial es identificar las variables cuyas relaciones se requiere estimar. Las variables se clasifican en dos grupos, y a cada grupo se le asigna un nombre genérico, pero entendible para todos los que participan en la construcción del diagrama. Luego, la celda localizada en la

(continúa...)

ría al máximo y pondría lo mejor de sí, por su orgullo de hombre y por Sofía, a quien amaba con toda el alma.

René emergió de sus pensamientos cuando oyó el llamado del despachador de la oficina de colocaciones. El despachador lo interrogó sobre su último trabajo, y le hizo ver la necesidad de adoptar una actitud más positiva, de trabajar en equipo, de involucrarse personalmente en el trabajo, de aportar ideas, de comprometerse más. Le soltó un sermón que René toleró cabizbajo, pero esta vez no dejó volar el pensamiento para no escuchar y puso atención en todos los detalles.

(...continuación de la nota 2)

esquina superior izquierda del Diagrama Matricial se divide con una línea diagonal (que va de arriba a abajo) en dos partes iguales (figura 1), y en cada mitad se escribe el nombre que se le dio a cada grupo de variables. El nombre que queda escrito en la mitad del lado derecho de la celda corresponde a las variables que se enlistan en cada columna (en esta historia son: horas de capacitación, reorganizar áreas de trabajo...); por su parte, el nombre que queda escrito en el lado izquierdo de la celda corresponde al grupo de variables que se enlistan en cada renglón (en esta historia: tasa de desperdicio de materiales, tiempos muertos ...) (figura 1). Como se verá en esta historia, el protagonista relaciona acciones por realizar (las variables en cada columna) con los objetivos y metas por alcanzar (las variables en cada renglón). Debe notarse que en la celda donde cruza una acción (columna) con un objetivo-meta (renglón) se registra la intensidad de la relación acción-objetivo-meta; es decir, el impacto probable de la acción en el objetivo o meta (figuras 1, 2 y 3).

Al final, valieron la pena la espera y lo amargo de la experiencia. Luego de un par de horas de haber entregado el formato de solicitud de empleo, René obtuvo una carta de colocación en el Registro Civil. Era una gran oportunidad, ya que era muy raro que el gobierno del estado hiciera nuevas contrataciones. Pero el Registro estaba en proceso de modernización y requería personal para su área de encuadernación. Era requisito indispensable cursar un intenso programa de capacitación, pero eso animó más a René.

Por la noche le platicó todo a Sofía, le contó lo feliz que estaba y lo decidido que se sentía para aprovechar al máximo esa oportunidad. A veces, René se dejaba llevar por la plática de su compañera algunos minutos, pero pronto retomaba la dirección de la charla y olvidaba las palabras de su esposa. Sofía notó que esta vez René estaba de verdad entusiasmado. El nuevo empleo lo llenaba de motivación, y René le dijo a Sofía que pronto podrían dejar el apartamento de su hermana e irse a vivir por su cuenta.

Desde el primer día René comenzó a trabajar con una actitud muy positiva. Aceptó doblar turnos, tomó con gran interés los cursos impartidos a los empleados y presentó ideas de mejora a sus jefes inmediatos. A los tres meses

tuvo su primer triunfo: le renovaron el contrato. Con ese aliciente comenzó a participar más con su supervisor en la mejora de los procesos de trabajo y pronto se convirtió en su principal colaborador.

Una noche, René abrazó con suavidad a su esposa adolescente y le dijo al oído, muy quedito, que se sentía muy seguro en su trabajo y que podrían ir buscando dónde vivir los dos solos.

El supervisor le tomó aprecio a René. Le contó que las metas del Registro Civil para ese año incluían incrementar en treinta por ciento el número de libros de actas encuadernados. —Si logramos alcanzar esa meta, estaremos compitiendo con las áreas de encuadernación más eficientes del país—. Entusiasmado, el supervisor le dijo a René: —Lograr esa meta sería como... ¡como entrar a jugar fútbol con el Toluca en la primera división! Pero necesitamos estudiar René —continuó—; mira, ten estos cuadernillos, léelos; nos serán muy útiles para organizar nuestro trabajo y lograr la meta que nos estamos proponiendo.

René se llevó los cuadernillos a su casa y, además, buscó en su armario unos folletos de los cursos a los que había asistido en el Servicio Estatal de Empleo. Esta vez los leyó con mayor cuidado. Unos días después, a la hora del almuerzo, le preguntó al supervisor si las acciones de mejora que iban a emprender estaban priorizadas de acuerdo con su potencial para contribuir a alcanzar la meta de incrementar en treinta por ciento el número de libros encuadernados en el año.

El supervisor detuvo el viaje de la taza de café hacia su boca, miró a René, y finalmente sonrió al darse cuenta de que el muchacho sí había estado leyendo el material que le había prestado. Esa tarde ambos se encerraron en el pequeño cubículo del supervisor para intercambiar ideas. En unas cuantas horas René aprendió más que en toda su vida sobre diseño de procesos.

De regresó a casa, René parecía flotar lentamente en su bicicleta y reflexionaba en todas las cosas que había aprendido esa tarde. De pronto le encontraba sentido a las lecturas que había hecho, y gracias a las explicaciones del supervisor entendía la utilidad de diversas herramientas de análisis de procesos de trabajo. Cada lectura, y cada herramienta, era como una pieza de un rompecabezas que encajaba con otra, y las posibilidades de combinarlas y sacarles provecho le parecieron ilimitadas.

Aquella noche René estaba demasiado motivado. No paraba de hablar y de gesticular mientras le contaba a Sofía todo lo que había aprendido y todo lo que se podría hacer en el Registro. Sofía le dio de cenar y le dijo que se fueran a dormir. Pero René estaba muy animado para conciliar el sueño. Le pidió a Sofía

que le preparara una jarra de café, despejó la mesa de la cocina, apiló los textos que había revisado y alistó una libreta, un lápiz y un borrador. Se disponía a trabajar en una idea que se le había ocurrido de regreso del Registro Civil.

Cuando Sofía se despertó, antes de las seis de la mañana, René ya se estaba bañando. Se vistió y desayunó de prisa, le dio un beso a su esposa y salió en su bicicleta, comiéndose el resto de una rosquilla, rumbo al trabajo. En su mochila llevaba su libreta. Había organizado acciones y metas de producción en un diagrama que había visto en uno de los cuadernillos que había estudiado y que se llamaba Diagrama Matricial. René esperaba presentarle a su jefe el diagrama en el transcurso de la mañana.

Para elaborar el diagrama, Rene primero había escrito en su libreta dos listados, uno con los objetivos de calidad más importantes que los conducirían a la meta que se habían fijado en términos de incrementar el número de libros encuadernados al año, y el otro, con las acciones más relevantes que debían llevarse a cabo para alcanzar cada objetivo y lograr la meta.

Luego dibujó una matriz (una especie de rejilla cuadrículada) y acomodó el listado de acciones en cada columna y el listado de los objetivos de calidad en cada renglón (figura 1).

Figura 1. Diagrama Matricial

Acciones \ Objetivos de calidad	Incrementar las horas de capacitación per cápita	Reorganizar el área de trabajo	Rediseñar los procesos de trabajo
Reducir en 15% la tasa de desperdicio de materiales			
Reducir en 20% los tiempos muertos de equipo y personal			
Incrementar 20% la productividad por encuadernador			

Posteriormente estimó el impacto de cada acción en cada uno de los objetivos de calidad y lo registró en las celdas donde se cruza cada columna (que corresponde a una acción concreta) con cada renglón (que corresponde a un objetivo y meta específicas). Para hacer esto, René tomó en cuenta tanto su experiencia como los comentarios del personal del área y del supervisor.³ Había utilizado la

siguiente simbología para representar la relación existente entre los diferentes objetivos y las acciones:

- Relación fuerte 
- Relación mediana 
- Relación débil 

Así, el diagrama resultante tomó la forma que se presenta en la figura 2.

Siguiendo las lecturas que le había dado su jefe, René le asignó un valor a cada acción, de acuerdo con la importancia que, a su juicio, tenía cada una de ellas para lograr la meta que se habían propuesto. Corrigió varias veces las ponderaciones que había hecho y, finalmente, cuando se sintió satisfecho, sumó los datos y obtuvo los valores que se muestran en la figura 3.

Los resultados del Diagrama Matricial eran claros: las tres acciones eran congruentes con los objetivos propuestos; pero dos de ellas, el rediseño de procesos y el incremento en las horas de capacitación, alcanzaban las máximas calificaciones, lo cual indicaba que eran las acciones prioritarias (o estratégicas⁴).

3  Uno de los problemas del Diagrama Matricial es que las relaciones se establecen de manera subjetiva; es decir, basadas en la experiencia y la percepción del analista. Sin embargo, si se tuviera suficiente información se podría realizar un Diagrama de Dispersión y hacer un análisis de correlación para identificar de manera objetiva la relación de causalidad entre las variables (ver la historia titulada “El camino oscuro del olvido”, donde se explica el Diagrama de Dispersión).

Figura 2. Diagrama Matricial

Objetivos de calidad \ Acciones	Incrementar las horas de capacitación per cápita	Reorganizar el área de trabajo	Rediseñar los procesos de trabajo
Reducir en 15% la tasa de desperdicio de materiales			
Reducir en 20% los tiempos muertos de equipo y perdonal			
Incrementar 20% la productividad por encuadernador			

Figura 3. Diagrama Matricial

Objetivos de calidad \ Acciones	Incrementar las horas de capacitación per cápita	Reorganizar el área de trabajo	Rediseñar los procesos de trabajo
Reducir en 15% la tasa de desperdicio de materiales	3	1	2
Reducir en 20% los tiempos muertos de equipo y perdonal	1	1	3
Incrementar 20% la productividad por encuadernador	3	3	3
Suma	7	5	8

La claridad con la que René había establecido relaciones entre acciones y objetivos de calidad fue algo inesperado y muy grato para su jefe. Esa tarde afinaron el diagrama, le dieron mejor presentación y lo enviaron al director general, vía el sistema de sugerencias del Registro Civil.

A los pocos días, el director general citó al supervisor y a René para que explicaran su idea con mayor detalle al comité de calidad del Registro Civil. La reunión fue un éxito: el supervisor había expuesto de manera brillante el planteamiento, y René había aportado varios comentarios con mucha puntería, que demostraban que estaba bien enterado del asunto. Ambos habían dado un paso importante para ganar la confianza del director del Registro, que estaba buscando precisamente eso: que los trabajadores se involucraran en la mejora de todos los procesos de trabajo.

Hubo un beneficio adicional para René, algo que nunca había experimentado antes: el respeto genuino de su jefe y de sus compañeros de trabajo.

Por la noche, al llegar a casa, le contó a Sofía todo lo sucedido. La muchacha, armándose de valor, le preguntó si ya era posible rentar un espacio para los dos en otro lugar. Donde vivieran solos, donde sólo se escucharan sus risas o su llanto, donde sólo circularan sus ilusiones y sus problemas, donde no hubiera necesidad de pedir permiso, ni de pedir disculpas.

René le dijo que buscara un lugar para ellos solos. Veía el futuro con opciones y posibilidades. Atrás, no lo podía negar, estaba el René ladrón, el René ventajoso, el René abusivo; pero al frente estaba el René trabajador, el René organizado, el René inteligente, que con mucho esfuerzo estaba a punto de ascender. Aún recordaba, porque esa sensación no se olvida nunca, la garganta hecha estropajo cuando llenaba los formularios en la oficina del Sistema Estatal de Empleo. Pero ahora René tenía un salario suficiente para dejar el departamento de su hermana, y hacer su vida aparte con Sofía, que era su motivación y su fuerza.

Al siguiente fin de semana, René y Sofía cambiaron sus poquísimas pertenencias a su nuevo departamento. René armó la cama de madera y, mientras lo hacía, se le vinieron encima los recuerdos. Hacía relativamente poco tiempo él

4  Al asignar un valor numérico a la intensidad de la relación acción-objetivo-meta se facilita estimar la importancia de cada acción para el logro de cada objetivo o meta. Esto permite organizar el trabajo y concentrar los esfuerzos en las acciones de importancia estratégica. En esta historia se puede observar que las acciones “rediseño de procesos” e “incremento de las horas de capacitación” obtuvieron las calificaciones más altas, lo que significa que esas acciones son prioritarias, ya que son las que más contribuyen al logro de los objetivos y metas.

dormía donde lo alcanzara la noche, pero desde que tenía esposa, adquirió muebles y el hábito de dormir siempre en el mismo lugar.

Los muebles, si así se les podía llamar a una cama vieja, a unas sillas y a dos mesas desvencijadas, le hablaron suavemente durante largo rato y le regalaron a sus oídos algunas recetas para ser feliz. Dos sillas y la mesa se quejaron del maltrato en la mudanza, pero todos los muebles se miraron risueños entre sí; ya no tendrían que cuidarse para no estorbar en una casa ajena, y desde ahora otras reglas determinarían su ubicación en el espacio nuevo de la pareja.

René abrió la ventana y miró a su frágil esposa que regresaba del mercado cargando una bolsa de regular tamaño. Salió a ayudarla, y se encontraron riendo en su pequeño y modesto departamento.

Mientras Sofía cocinaba, René veía de reojo un partido de fútbol al tiempo que colocaba unos entrepaños al lado de la cama. En el medio tiempo acomodó con cuidado, y hasta con cariño, los cuadernillos y los textos que le habían abierto los ojos en el trabajo. Se dio cuenta de que en la vida laboral, como en el fútbol, no todo eran ganas, envidia y amor a la camiseta; se requería técnica, habilidad e inteligencia.

Tomó su libreta, un lápiz y un borrador, preparó la mesa de trabajo que había comprado de segunda mano, y dejó todo listo para trabajar algunas horas por la tarde en una nueva idea que se le había ocurrido. Tal vez el lunes regresara al Registro Civil con un nuevo proyecto bajo el brazo. Tal vez se fueran para siempre los fantasmas del pasado.

Tareas

1. Supongamos que has sido nombrado director de un Registro Civil. Sugiere diez acciones para lograr los siguientes objetivos de calidad:
 - Reducir el tiempo de generación de actas en 80%.
 - Reducir el número de actas elaboradas incorrectamente en 90%.
 - Reducir el costo de producción en 10%.
 - Mejorar el clima laboral de satisfactorio a bueno.
- a) Con base en las acciones propuestas, elabora un Diagrama Matricial. Determina cualitativamente (mediante una simbología) la intensidad de las relaciones entre las acciones propuestas y los objetivos de calidad.
- b) Determina los valores numéricos que le vas a asignar a cada relación acción-objetivo-meta. Recuerda que estos valores deben representar la intensidad de la relación; es decir, que una acción que a tu juicio tenga el doble de influencia

(continúa...)

(continuación de tareas...)

en un objetivo de calidad respecto de otra deberá tener el doble de puntuación. Pero también podrá haber acciones que sean cinco o seis veces más importantes, e incluso se pueden considerar valores con decimales. En todo caso, la clave es que la puntuación de cada relación acción-objetivo-meta refleje lo mejor posible su intensidad.

- c) Ordena de acuerdo con su prioridad las acciones que consideraste en el Diagrama Matricial.