


Los colores del pasado y el futuro

(Diagrama de Relaciones)¹

Mientras avanzaba en la fila, Emilia barajaba los nombres de sus clientes una y otra vez. Pensaba en los pedidos que debía entregar, en las cuentas que debía cobrar, y en cómo mejorar la atención que les brindaba. A los clientes de Emilia les agradaba el trato tan personal que ella les daba, aunque a veces olvidaban pagar puntualmente sus cuentas.

Cuando llegara al mostrador, Emilia llenaría el formato de solicitud del crédito. Y se lo darían, de eso estaba segura. Tres veces lo había conseguido y tres veces había pagado puntualmente el dinero que el gobierno del estado le prestaba para su taller de alfarería. Su historia crediticia en el Programa de Apoyo a Proyectos Productivos tenía una muy buena calificación, y ésa era la mejor garantía que ella podía ofrecer para respaldar su petición.

Emilia había estudiado Historia del Arte, pero se había aburrido de la rutina burocrática que la había absorbido durante ocho años en una oscura dirección de área del Fondo Nacio-

1  Un Diagrama de Relaciones representa secuencias lógicas de causa-efecto, mediante esquemas multidireccionales. Facilita, así, identificar las causas raíz (o primarias) de diversas situaciones y clarificar las relaciones que existen entre ellas (la llamada estructura causal). De esta manera se logra una visión muy completa (integral) de las causas que provocan un problema o que afectan el logro de cierto objetivo.

En esta historia, Emilia (la protagonista) tiene el objetivo de expandir el tamaño de su negocio y pretende ordenar, según su importancia, los factores que intervienen en el logro de este propósito, con el fin de concentrar sus esfuerzos en los factores más importantes (o estratégicos).

nal para la Cultura y las Artes. Aburrida, pero sobre todo desolada por la cruel experiencia de haber visto morir a su novio en un absurdo asalto callejero, decidió abandonar la ciudad de México.

Ahora tenía un pequeño taller de alfarería en las afueras de Tancanhuitz, en plena Huasteca potosina. A menudo pensaba qué diferente era la pacífica exhuberancia explosiva de la selva, a la salvaje selva de asfalto del Viaducto o el Periférico. Emilia ocupaba a ocho artesanos, indígenas huastecos, a quienes había capacitado en el manejo y cocido del barro, y en la manera de trabajar los tintes traídos desde Italia, lo que les permitía desplegar toda su imaginación y crear piezas de altísima calidad.

Los artesanos tenían toda la libertad para recrear en barro la zoología de sus ensueños: caimanes de ojos verdes y panzas amarillas, ranas con más colores que el arco iris, culebras con alas de ángel y relampagueante mirada de demonio, tigres blancos constelados de estrellas, loros de jade más brillantes que la selva, insectos como joyas cuajadas de rocío.

Sin embargo, libertades creativas aparte, a los artesanos había que pagarles puntualmente, por lo que Emilia ocupaba gran parte de su tiempo en promover que sus clientes saldaran oportunamente sus adeudos. Pero el buen trato de Emilia, su educación, su cultura, la belleza de sus creaciones, y quizá también la sensualidad de la mujer, hacían que su cartera de clientes creciera, y con ella el monto de los pedidos y los sueños de progreso de Emilia y de sus artesanos.

Emilia estaba decidida a agrandar el negocio. Solicitaría un crédito para ampliar sus alas, volar más alto y obtener más contratos con las grandes firmas exportadoras, que encontraban en la fina tradición de sus creaciones artesanales un buen producto para vender en las grandes capitales del mundo.

Para obtener su primer crédito, Emilia había tenido que cumplir con el requisito de cursar cuatro seminarios de capacitación sobre administración y planeación empresarial. El intenso programa de capacitación era uno de los factores de éxito del Programa de Apoyo a Proyectos Productivos, el cual recuperaba cerca de noventa y siete por ciento de los créditos que otorgaba.

Al principio a Emilia le pareció que el requisito de cursar los seminarios iba a ser una horrible y aburrida pérdida de tiempo. Pero resultó todo lo contrario. Como consecuencia de esos seminarios, Emilia aprendió a organizarse de otra manera, a trabajar de otro modo, a pensar de forma diferente. Ella, tan dispersa, aprendió a concentrar mejor su energía creativa en función de sus intereses y prioridades.

Una de las costumbres que adquirió fue registrar en tarjetas, y pegar en un pizarrón visible para todos, las ideas que se le ocurrían o que le sugerían los artesanos para resolver algún problema o lograr un determinado fin. Ese método ya le había resultado provechoso cuando se propuso mejorar el proceso de embalaje de las piezas de barro, o cuando todos aceptaron un gran contrato para la Navidad anterior y tuvieron que incrementar su productividad, sin perder la calidad, durante cuatro agotadoras semanas.

Ahora, pensaba, apenas llegara al taller comenzaría a pegar en el pizarrón tarjetas con ideas que apuntaran hacia un objetivo muy claro: hacer realidad el sueño de ampliar el negocio e inundar el mundo con sus creaciones de barro pintadas con los colores de su pasado y del futuro.²

Mientras avanzaba la fila, Emilia encendió un cigarrillo para pensar en Enrique. El humo formaba pequeñas ondas que se elevaban caprichosamente y se disipaban como los días y la vida misma. Miró su reloj y recordó que su hombre llegaría esa tarde. No los unía ningún contrato, sólo el deseo de estar juntos, de disfrutarse mutuamente. Siempre le sorprendía sentirse tan enamorada de él. Ella, tan autosuficiente, tan orgullosa, nunca pensó que pudiera enamorarse tanto a cambio de tan poco.

Enrique viajaba mucho y sólo pasaba algunos días al mes con ella. Además, apenas estaba saliendo de un largo e infeliz matrimonio, y el proceso de separación, donde había dos niños involucrados, le había producido heridas que tardarían mucho en cicatrizar. Pero, por alguna razón, si es que el amor entiende de razones, ella lo amaba tal y como era.

Emilia le había propuesto más de una vez que dejara su trabajo y que se uniera a la aventura empresarial de competir en el mercado internacional de las artesanías. Ella estaba segura de que con la fuerza de carácter de Enrique, siempre optimista e inteligente, sería mucho más fácil ampliar el taller. En fin,

2 El primer paso en la construcción de un Diagrama de Relaciones es generar y registrar ideas sobre las causas del problema o sobre las variables que intervienen para lograr cierto objetivo.

- Se puede utilizar la Tormenta de Ideas como herramienta para la generación de grandes cantidades de opiniones que posteriormente pueden ordenarse y reducirse a pocas categorías, mediante un Diagrama de Afinidad (ver la historia "La mirada brillante de los ausentes", donde se explica la construcción del Diagrama de Afinidad).
- Se recomienda que el registro de ideas se lleve a cabo en tarjetas separadas de manera que todas se puedan relacionar y comparar fácilmente.

pensó Emilia, una nunca sabe, tal vez pronto Enrique se decidiera a comprometerse plenamente con ella, abandonara sus prejuicios machistas y sumara toda su fuerza para impulsar el taller.

Su pensamiento la regresó a la realidad. Si no le otorgaban el crédito, habría que esperar tres meses para poder hacer una nueva solicitud, y eso afectaría seriamente la marcha del taller. Pero, de cualquier manera, había cosas más importantes, como el pedacito de amor que le daba Enrique, que le era suficiente para llenar su corazón y darle fuerza para enfrentar todos los problemas que implicaba la administración del taller.

Por fin llegó al mostrador. Entregó los documentos y le pidieron que pasara con uno de los analistas. Tuvo suerte, le tocó que la atendiera Pedro, un joven analista que conocía bien su trayectoria crediticia. Pedro la saludó con amabilidad y consultó la computadora para revisar el expediente de Emilia. Verificó que hubiera saldado totalmente su último crédito y le explicó que, debido a su excelente desempeño, podría acceder a un préstamo por un monto mayor que en el pasado, si es que así lo deseaba. Emilia se puso feliz y aceptó encantada.

Ese día nadie trabajaba en el taller. Los ocho artesanos, originarios todos de la Huasteca serrana, tenían permiso de ausentarse y regresar dos días después porque estarían en las fiestas del Señor de las Aves y los Vientos, en San Mateo.

Ese pueblo era famoso por la imagen milagrosa a la que acudían sus fieles para pedir protección de sus enemigos. Encendían ceras, miraban con devoción el rostro del Santo, oraban pidiendo protección y salían con las manos entrelazadas. Más tarde brindaban con aguardiente y comían todo lo que llevaban en sus itacates.

Los artesanos habían creado un par de imágenes del Santo en actitud de buena esperanza, y una de ellas la habían llevado para donarla a la iglesia, como agradecimiento por haber contado con pan, techo y trabajo durante el último año. Hacía exactamente doce meses, ellos habían pedido protección contra el hambre, la enfermedad y la falta de trabajo, y su petición había sido plenamente atendida.

Mientras los artesanos estaban contentos por haber conseguido el milagro de que el taller funcionara tan bien, Emilia guardaba el secreto de haber conseguido del Señor de las Aves y los Vientos, los créditos del gobierno del estado que habían hecho viable el taller, mientras que otros pequeños empresarios no lograban obtener siquiera el primer apoyo financiero.

Ese año, los artesanos llevaban la figura del Santo patrono y le pedirían protección contra el infortunio, la enfermedad y el desamor. Esta última petición la harían a nombre de Emilia, aunque ella no supiera nada.

Emilia salió de la oficina gubernamental con el cheque en su bolso. Utilizó las calles más transitadas para sentirse más segura, y aunque trataba de pasar inadvertida, involuntariamente dejaba ver su felicidad. Tal vez sintió en la espalda la mirada ruin de un ladrón, la amenaza del golpe seco del infortunio, pero su confianza en salir adelante le hizo arribar al banco sin contratiempo. Llegó apenas unos minutos antes de que cerrara y, después de hacer el depósito, compró la cera que enviaría como regalo al Señor de las Aves y los Vientos hasta San Mateo.

Por la tarde, cuando regresó al taller, el silencio envolvía un misterio que sólo Emilia podía descifrar. Mientras ella se ponía la bata de trabajo y se sentaba ante su escritorio a revisar algunos documentos, sin percibirlo, los animales cobraron vida. El caimán prometió protegerla de los clientes morosos. El tigre albino la defendería de los ladrones de ideas. El loro de alas de flamboyán le cuidaría las finanzas. Los insectos luminosos salvaguardarían el techo de ladrillo, y la víbora de alas de ángel velaría la solidez de sus relaciones con las empresas que se deslumbraban con sus creaciones.

Emilia estaba demasiado motivada para revisar papeles. Mejor tomó unas tarjetas y comenzó a apuntar los aspectos en los que debía concentrarse para lograr la expansión del taller. Lo primero, pensó, era tener mayor margen de maniobra en materia financiera, y eso se podía lograr mediante dos acciones muy concretas: conseguir un nuevo crédito con intereses blandos del Programa de Apoyo a las Actividades Productivas, cosa que ya había logrado, y reducir el monto de su cartera vencida. Apuntó estas ideas en dos tarjetas y las pegó en el pizarrón.³

3 El paso siguiente en la elaboración de un Diagrama de Relaciones es comparar los factores o variables identificados y establecer si existen o no vínculos de causalidad entre ellos.

Esto se logra comparando por pares todos los factores identificados. En esta tarea es útil auxiliarse de las siguientes preguntas: ¿existe relación entre el factor "a" (que puede ser recuperación de la cartera vencida) y el factor "b" (que puede ser inyección de capital)? Y, en caso afirmativo, ¿es "a" causa de "b" o viceversa? ¿o no existe relación de causalidad entre ellas?

La relación de causalidad se ilustra trazando una flecha que indique la dirección de la relación causa-efecto (ver figura 1). La flecha arranca del factor causal y termina en el factor efecto.

Inyección de
capital

Recuperación
de la cartera
vencida

El pizarrón se iría llenando con las variables que debían cuidarse para mantener vivas las posibilidades de expansión del taller. Por lo pronto, ya había dos que resaltaban entre las demás: inyectar mayor capital para mejorar la maquinaria, los materiales y contratar más artesanos; y reducir la cartera vencida para incrementar la liquidez de la pequeña empresa.

Emilia pasó su mirada por los estantes del taller. En cada pieza de barro se adivinaba el trabajo de una mano mágica, casi milagrosa; el producto de una larga historia de vivencias, tradiciones e imaginación. Emilia sabía que una parte importante de su éxito se debía a su habilidad para encontrar y contratar a los mejores artesanos de la región, sin importar sexo o edad. Escribió eso en una tarjeta y la añadió a las que ya tenía en el pizarrón.

Contratación de artesanos de probado
talento y responsabilidad

Con sus dedos mesando suavemente su pelo siguió observando el taller. El diseño y la manufactura impecable de sus animales fantásticos, sus texturas suaves y sus miradas expresivas y sugerentes ensanchaban de orgullo el corazón de Emilia. Sentía que de manera extraña la aconsejaban, la envolvían en su mundo, y los que estaban a punto de irse en el próximo embarque le bendecían el taller.

Si por ella fuera, no vendería ninguna de esas creaciones. Todas eran hermosas, todas transmitían una sensación agradable a la vista, al tacto, a la imaginación. Todas tenían una alta calidad artística y material. Ésa era, tal vez, la principal característica de su taller. La registró en una tarjeta y la colocó cuidadosamente en el pizarrón.

Aseguramiento de la calidad
del producto de acuerdo con
los estándares internacionales

Se distrajo un poco. Prendió un cigarrillo y tomó la carpeta donde leyó los pocos pedidos cancelados. No a todos les gustaban los animales de barro multicolores, se dijo. A pesar de eso, la tranquilidad bañaba sus dedos repletos de anillos y las muñecas con pulseras refulgentes.

El día transcurría y en unas horas llegaría Enrique. Este pensamiento dio alegría a sus ojos, negras luces de bengala, e involuntariamente revolvió con provocación su largo y oscuro cabello.

Terminó de fumar y guardó la carpeta en el cajón de su escritorio. Estaba segura de que la calidad de sus productos atraería cada vez a un mayor número de clientes, pero era necesario que más personas conocieran su trabajo, en el país y en el extranjero. Añadió estos dos factores en su pizarrón de ideas.



Emilia se quedó observando el pizarrón en el silencio de la tarde. Pocas veces tenía oportunidad de estar así, en calma, pensando, sin interrupciones. Notó que tenía buenas ideas, pero para garantizar el éxito del taller debía establecer prioridades. Sabía que las ideas registradas en el pizarrón estaban relacionadas entre sí, pero necesitaba determinar cuáles eran causa y cuáles eran efecto (es decir, identificar el patrón de causalidad) y, sobre todo, identificar cuáles, de todas las variables identificadas, eran los factores clave para lograr su objetivo.⁴

Recordó lo que le habían enseñado en uno de los seminarios de capacitación, y fue comparando, por pares, cada una de las tarjetas con el resto, preguntándose:

4 El Diagrama de Relaciones permite analizar información y ponderar la importancia relativa de cada factor identificado con base en los siguientes criterios:

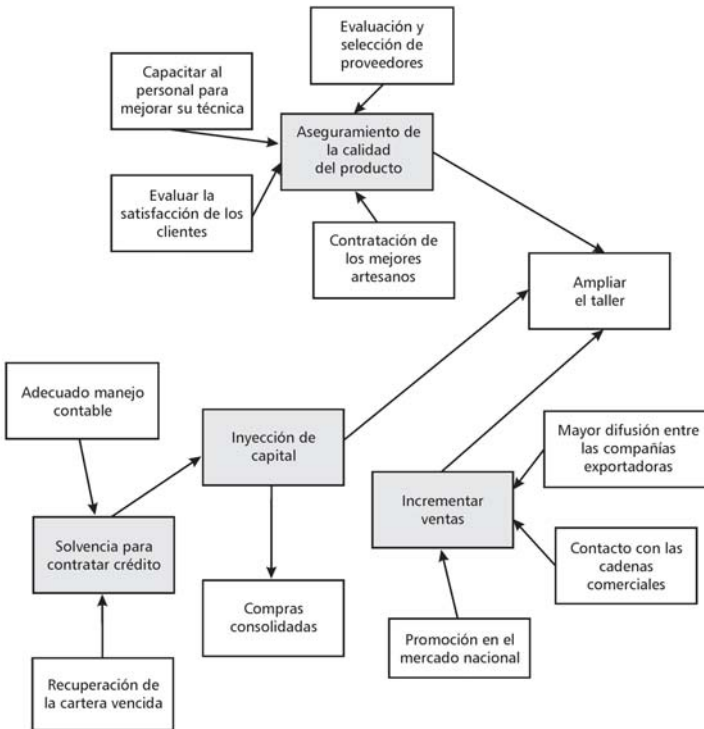
- El factor con mayor número de flechas de salida es el principal factor causal, ya que está relacionado con el mayor número de elementos o variables consideradas.
- El factor con mayor número de flechas de llegada es el principal factor efecto, ya que es consecuencia de la acción simultánea del mayor número de factores causales.

En nuestra historia, el factor inyección de capital aparece como principal factor causal, por tener el mayor número de flechas de salida. El principal factor efecto es aseguramiento de la calidad (véase fig. 1).

El resultado del Diagrama de Relaciones indica que estos dos factores son clave en el proceso de lograr el objetivo deseado: hacer crecer el negocio.

¿tienen relación entre sí?, ¿cuál es causa y cuál es efecto?, ¿cuál contribuirá más a lograr la expansión del taller? En función de las respuestas fue acomodando nuevamente las tarjetas en el pizarrón e ilustró con flechas las relaciones de causalidad entre ellas. En la tarjeta que identificaba como causa iniciaba una flecha, y la terminaba apuntando a la tarjeta que identificaba como efecto. Acomodó y reacomodó tarjetas, dibujó, borró y volvió a dibujar flechas; así, poco a poco, fue encontrando la mejor ubicación de todas las tarjetas y dándole forma a lo que uno de los instructores del gobierno había llamado Diagrama de Relaciones (figura 1).

Figura 1. Diagrama de Relaciones



Emilia notó que el aseguramiento de la calidad del producto, la demostración de solvencia para contratar crédito y el incremento en el volumen de ventas eran los factores clave en el proceso de ampliación del taller. Había identificado diversas variables que eran importantes para el éxito futuro del taller, pero dos eran prioritarias: conseguir mayor capital y garantizar la calidad de las creaciones; es decir, que cada pieza cumpliera con las expectativas de sus clientes, sin importar en qué país residieran éstos.

Sentada frente al pizarrón, de pronto imaginó a Enrique atravesando la puerta de entrada, bromeando con los artesanos, y declarando un amor imaginario a la más niña de sus trabajadoras, mientras anunciaba con su voz fuerte y alegre: “Más vale que me hayan extrañado, porque si no, un día no voy a regresar y a ver qué hacen sin mí, ¿eh?” Entonces ella secaría sus manos en su bata de trabajo y lo buscaría con sus ojos luminosos, como si mirara al marino que por fin llega seguro al puerto.

Pero hoy no están los artesanos. ¿Con quién hablará Enrique cuando entre?, se preguntó Emilia mientras pensaba en encender otro cigarrillo.

Ya estaba oscureciendo, aumentaba el volumen de los ruidos de la noche y desde la ventana Emilia comenzaba a distinguir las lucecitas intermitentes de las luciérnagas. Esta vez Enrique estaba tardando más de la cuenta. La mujer se preocupó a pesar de estar acostumbrada a lo impredecible de los horarios de su hombre. Desde su oficina dominaba la entrada. Sabía que él podía tardarse un poco más y eso la tranquilizó. En la cajetilla quedaban suficientes cigarrillos para disfrazar su nerviosismo y decidió encender uno más, pero ya no tenía cerillos, y salió a buscar una cajita.

Cuando regresó, la voz risueña de su hombre llenaba el taller y sus alrededores. “Pero ¿dónde están todos?, ¿me han abandonado? ¿Emilia, dónde andas?” Cuando Emilia entró en el taller, corrió a abrazarse con Enrique, quien la acurrucó en su amplio pecho. Cuando estaba así, Emilia siempre se sentía protegida y segura. —Mi amor —le dijo—, por fin llegaste, que felicidad tenerte aquí.

Enrique tomó suavemente entre sus manos el rostro de Emilia, y viendo directamente el nocturno misterio de sus ojos le pidió, súbitamente serio, que vivieran juntos. Le dijo que lo había pensado desde hacía semanas, pero que esa tarde, de pronto, lo había decidido: no quería la libertad sin ella, le aterraba pensar que la perdía y quería asegurarse de tenerla para siempre a su lado. Si ella lo aceptaba, él se quedaría.

Emilia miró la segunda imagen del Señor de las Aves y los Vientos que estaba en el altarcito de los artesanos y prometió prenderle una veladora. No sabía que esa tarde los artesanos habían orado para protegerla del desamor. Besó largamente a su hombre y volcó su corazón en el amor que le juraba. En tanto, desde los estantes, los animales caleidoscópicos se daban cuenta de que ese amor había dejado de ser un simple pedacito.

Tareas

1. Elabora un Diagrama de Relaciones que te permita identificar los factores clave en los que te debes concentrar para sacar un promedio general arriba de nueve al final de este año escolar. De los factores identificados, ¿cuáles son causales?, ¿cuáles son efectos?
2. Supongamos que eres el responsable de elaborar el informe de gobierno de una administración estatal. Elabora un Diagrama de Relaciones que te permita aislar los factores clave que debes cuidar para que el informe sea terminado con la calidad y en los tiempos requeridos. Identifica factores causales y factores efecto.