CAPITULO IV

DIAGNOTICO DE SITUACION ACTUAL A TRAVES DEL ARBOL DE PROBLEMAS DE MARCO LOGICO (Tratando de alardear con la supuesta lógica)

-Cristina, ¡Buenos días!-

-Buenos días Ingeniero, ¿cómo amaneció?-

-Muy bien gracias dormí como un bebé, quería preguntarle; ¿tengo alguna reunión importante para hoy?-

-Su agenda está como pocas veces vacía por la mañana, es raro…, no…, no tiene nada hasta las tres de la tarde.-

-¡Perfecto!, me concentraré en construir el Árbol de Problemas de la empresa, con lo recolectado en la reunión. No me pase llamadas, solamente si es el Doctor Hernández, ¿de acuerdo?-

-De acuerdo Ingeniero, pero si llama….-

-Cristina, por favor, ¡absolutamente nadie más que el Gerente General!-

-Por cierto, algo adicional, antes de encerrarme en la oficina, necesito que pida a bodega de suministros lo siguiente; 1 marcador negro de punta fina, 2 pliegos de papel periódico, 1 rollo de cinta engomada y dos paquetes de esos papeles amarillos que tienen pega en la parte de arriba.-

-¿A cuales se refiere Ingeniero?-

-A los papelitos que se utilizan para dejar notas pegadas en las computadoras.-

-Si claro, se llaman post-its.-

-Precisamente, ¿cuántos vienen en cada paquete?-

-Creo que cien.-

-Quizás con uno sea suficiente, pero para ser prevenidos, solicite dos por favor.-

Cristina se dirige presurosa a la bodega de suministros en busca de lo solicitado para surtir todo lo que le pedí, sin embargo, tengo la sensación de que olvido algo, en todo caso si falta algo, lo pediré de inmediato.

Lo primero que haré es pasar a limpio la lista de problemas recolectados ayer, entendiendo con dificultad mi pésima letra, los escribo sin ningún orden en particular:

1. La empresa se encuentra estancada

2. La cartera vencida se incrementó

3. Las reuniones de Gerentes son improductivas

4. El tiempo de finanzas se invierte en otras tareas como el cobro

5. El personal de cada área exige a cada Gerente que defienda la gestión su departamento y evite despidos ahí

6. La posición financiera de la empresa se está deteriorando

7. Los Gerentes tienen constantes peleas con los otros Gerentes y sus subordinados

8. La empresa ha tenido que recortar personal

9. La información contable y financiera tarda demasiado

10. Se trata mal a los clientes cuando se les llama a cobrar

11. La capacidad de gestión de la empresa desmejora

12. Las decisiones se demoran más de lo previsto[1]

Debo recordar lo que aprendí en el curso de Marco Lógico que recibí con un experto español de un organismo internacional hace un año respecto a la construcción del Árbol de Problemas. Dijo: "Escojan el problema mas representativo de todos los de la lista, si quieren hacer una analogía literaria… les pregunto, si su organización fuera la historia de un libro, ¿qué título le pondrían?".

Leo muy cuidadosamente cada uno de los problemas, aparece lo que creo que es el problema más representativo: "La empresa se encuentra estancada".

Claro, ese es, lo mencionaron como gran conclusión de los problemas mencionados, incluso algo parecido se dijo en la última junta de accionistas, ¡ese es!

[1] La empresa en el momento de recolección de problemas, no tiene problemas de calidad del producto, sus estándares son excelentes, por lo que la aceptación o no aceptación del mismo no se relaciona con esta variable. Nota del Autor.

Lo escribo cuidadosamente en el papelito amarillo, le asigno un número de referencia, escogeré el 100 para iniciar y los incrementaré en decenas de acuerdo al orden de aparición, lo pego en el pliego de papel ya colocado previamente en la pared.

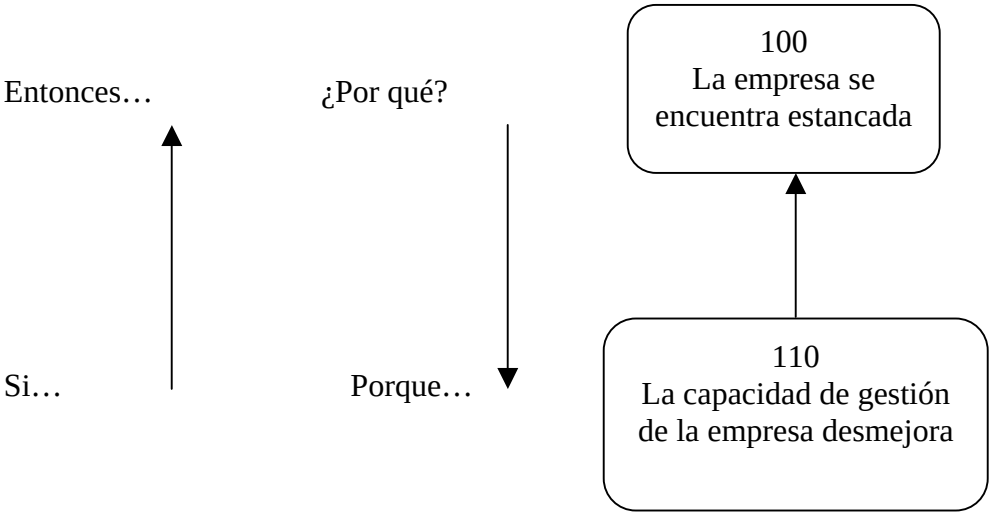
-"Después, deben escoger un segundo problema para iniciar las relaciones de causa-efecto. Las relaciones de causa-efecto se construyen de arriba hacia abajo o viceversa.

En el primer caso se deben preguntar ¿por qué se produce el problema? y la respuesta es, porque -afirmativamente- existe este otro problema, si tiene lógica se los coloca y los relacionan con flechas, eso es todo. En el segundo caso lo hacen así; si existe este problema, entonces se produce el siguiente problema, ¿entendido? decía Pedro[2].-

-Para comprobar es correcta la relación de causa-efecto, deben leerlo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, si tiene lógica en los dos sentidos, pues ¡ya esta! (lo enfatizaba con su acento andaluz).-

Sigo rigurosamente las instrucciones y queda la primera relación así: (Ver cuadro # 3)

Cuadro # 3 – PRIMERA RELACION DE CAUSA Y EFECTO LINEAL



Elaborado por: Edgar Lascano

Leo la relación en voz alta; ¿Por qué? "La empresa se encuentra estancada", pues porque "La capacidad de gestión de la empresa desmejora", de arriba hacia abajo.

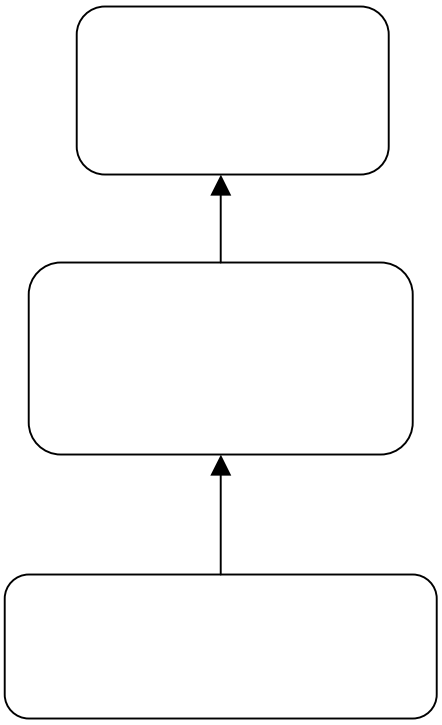
Posteriormente, la leo de abajo hacia arriba; si "La capacidad de gestión de la empresa desmejora", entonces "La empresa se encuentra estancada", ¿tiene sentido?, pues si… creo.

[2] Pedro Malpica, consultor del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Nota del Autor.

Después realizo el mismo proceso incluyendo otro problema; ¿por qué? “La capacidad de gestión de la empresa desmejora” y de pronto salta un problema; pues porque “Las reuniones de Gerentes son improductivas”. Posteriormente, lo compruebo; si “Las reuniones de Gerentes son improductivas”, entonces “La capacidad de gestión de la empresa desmejora”, es lógico tiene relación con lo que se hace en las reuniones de staff, porque estas afectan la capacidad de gestión total de la empresa.

No me siento del todo satisfecho, falta alguna razón más por la que se genera el problema de la capacidad de gestión y que se encuentra alimentada por otras entidades, en todo caso después lo analizaré a profundidad, mientras tanto seguiré linealmente mi lógica para ver a donde me conduce. (Ver cuadro # 4)

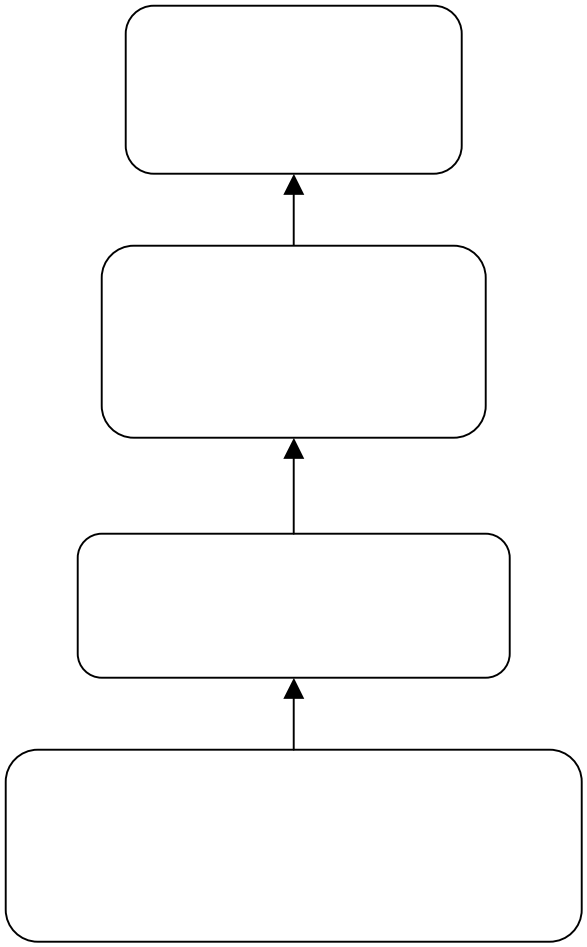
Cuadro # 4 – SEGUNDA RELACION DE CAUSA Y EFECTO LINEAL



Elaborado por: Edgar Lascano

-La claridad de esta ramificación de causa-efecto me emociona, decido insertar otro problema cuando pienso en que existe algún tipo de relación entre estas entidades, con lo cual las cuatro entidades se vieron así:- (Ver cuadro # 5)

Cuadro # 5 – TERCERA RELACION DE CAUSA Y EFECTO LINEAL

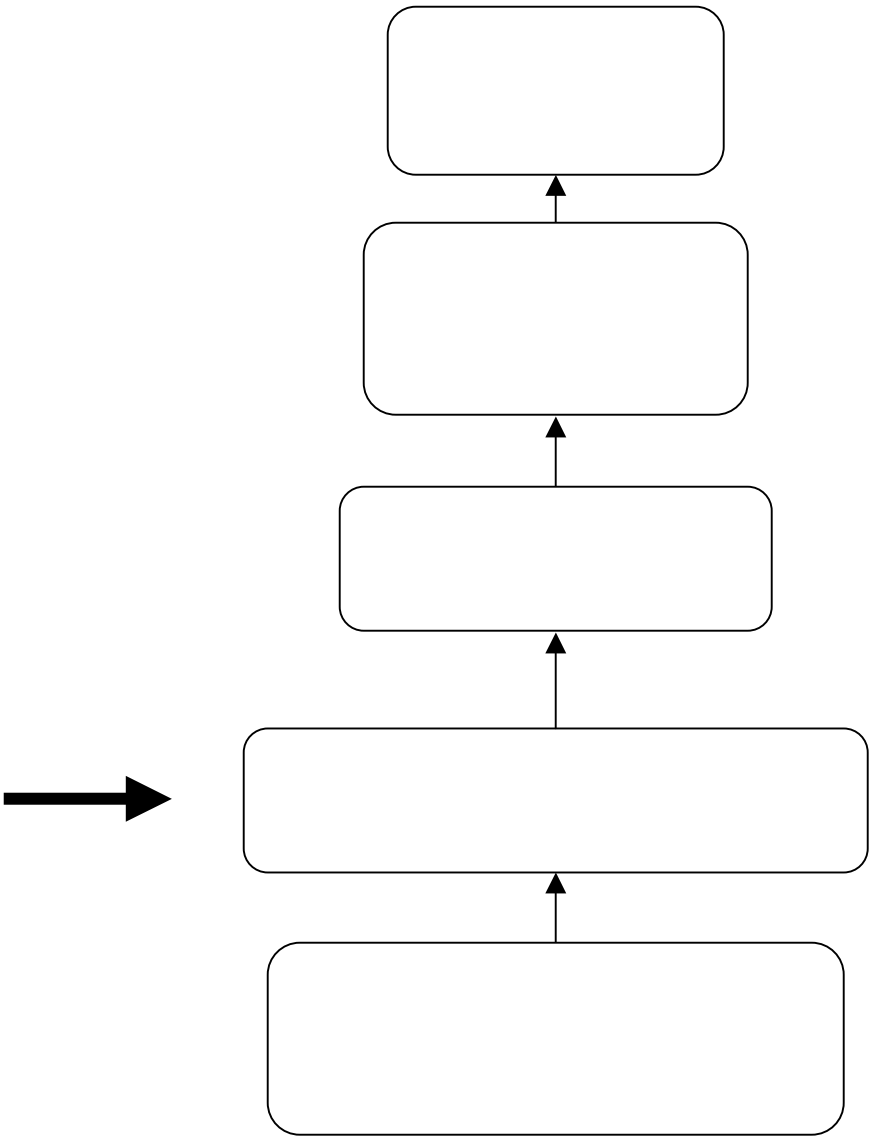


Elaborado por: Edgar Lascano

Retrocedo un poco para visualizar esta ramificación y su respectiva lógica del problema: 160 “El personal de cada área exige a cada Gerente que defienda la gestión de su departamento y evite despidos ahí” relacionado con el 190 “La reuniones de Gerentes son improductivas” no me parece tan contundente, debe haber algo adicional.

Reviso nuevamente la lista de problemas que no he tachado puesto que aún no se encuentran pegados en el árbol y encuentro el siguiente problema; 150: “Los Gerentes tienen constantes peleas con los otros Gerentes y sus subordinados”. ¡Claro aquí está! y lo inserto entre el 190 y 160 con lo que se construye de esta manera: (Ver Cuadro # 6)

Cuadro # 6 – CUARTA RELACION DE CAUSA Y EFECTO LINEAL



Elaborado por: Edgar Lascano

Contemplo mi creación, me siento su satisfecho por lo conseguido hasta ahora, entendiendo la lógica, simplemente seguiré relacionando entidades. ¡Hasta el final del día tendré el Árbol de Problemas de Cablecobre S.A.!

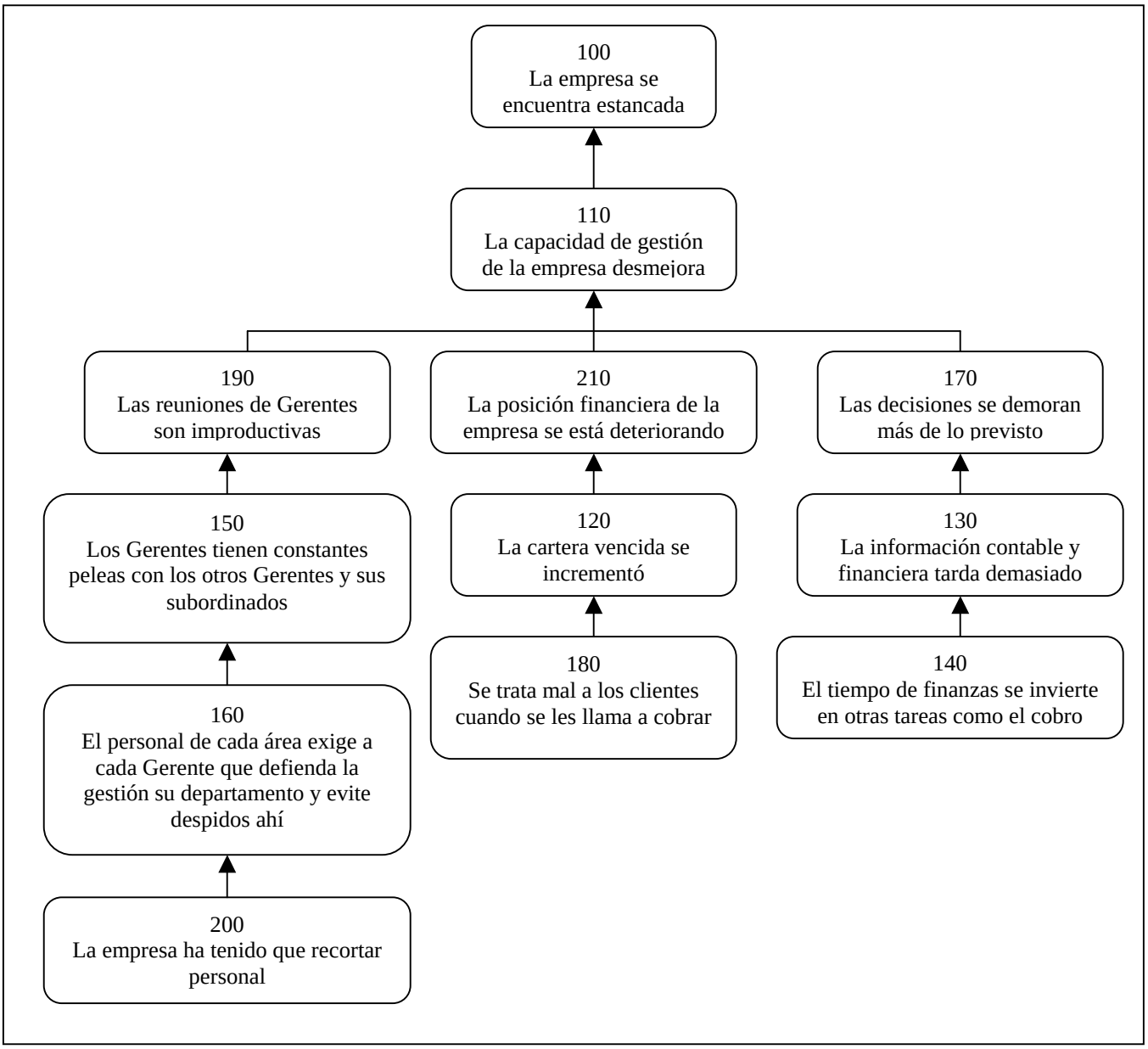
Mis compañeros seguramente quedarán muy sorprendidos al verlo en esta misma semana, porque con el mismo ímpetu realizaré el Árbol de Objetivos, que como su nombre lo indica, no es más que convertir los problemas en objetivos secuenciados lógicamente.

-Cristina, no me pase llamadas en lo que resta del día y cancele las citas de la tarde por favor.-

-Pero Ingeniero…- ¡Clic!

El Árbol de Problemas finalmente quedó así: [3] (Ver cuadro # 7)

Cuadro # 7 - ARBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Edgar Lascano

[3] El Árbol de Problemas es un ejemplo de una empresa ecuatoriana real, se conservó su estado original. Nota del Autor.

Salgo con una gran sonrisa de mi oficina, miro mi reloj y apenas son las seis de la tarde, mi esposa se pondrá muy feliz al verme llegar temprano y quizás podamos ir a comer fuera con las nenas, me lo merezco, se ha utilizado mucha “masa gris” durante el día.

Al llegar a mi casa…

-Hola mi amor, ¿cómo estas?-

-¡Infeliz! te olvidaste de nosotras.-

-¿Qué dices?, ¿olvidar que?-

-¿No recuerdas?... la semana anterior te dije dos veces que hoy era la casa abierta de la escuela de las nenas y tú ni por enterado. Si tan solo hubieses contemplado la carita de expectativa de las nenas al pensar que llegarías a las once de la mañana. Después tuve que explicarles que papito tuvo algo emergente que hacer, pero todo fue inútil, se pusieron muy tristes.-

-¡¿Por qué no llamaste?! Tú sabes perfectamente que a veces soy muy despistado.-

-Claro que lo hice, tu celular ¡apagado!, llamé a la oficina y tu secretaria me dijo que estabas muy ocupado, que diste la orden de que no te pasen llamadas de nadie, solamente de tu jefe. ¿Acaso el Gerente es más importante que tu familia?-

-¡Tú no entiendes nada!, estoy pasando por un tiempo especialmente difícil, tú sabes que yo trabajo por ti y las nenas, realmente eres muy injusta, cuando termine el Plan Estratégico tendré más tiempo para ustedes.-

-Desde hace cinco años tienes “tiempos difíciles” en cualquier empresa que te encuentres, ya estoy harta, esta es una de las razones por la que nos separamos por casi un año, ¿no lo recuerdas?

Tus promesas de que las cosas iban a cambiar quedaron en el aire, desde mañana me voy fuera de la ciudad a pasar unos días con mi familia, así tendrás todo el tiempo que se te antoje para hacer tus “cosas importantes”.-

"Muchas personas se pierden las pequeñas alegrías mientras aguardan la gran felicidad." Pearl S. Buck

-¡Ese es el precio de mi carrera! ¿no lo entiendes?, seguramente desearás que me dedique a hacer cualquier cosa ganando una miseria, así estarías feliz, con un hombre frustrado a tu lado, ¡todo lo hago para ustedes!-

-¡Ahora tú no seas injusto!, nosotras siempre te hemos apoyado y comprendido. Seguramente quieres seguir los pasos del Doctor Hernández con tres matrimonios frustrados y flirteando con jovencitas 30 años menores, ¡que patético! ¡pum!- Azota la puerta.

- Me dejo caer en el sofá, me siento abrumado, solo de pensar en la carita de tristeza de mis hijas, en la ira de Tatiana, después de todo tiene toda la razón. Quedo pensativo recordando la vida de mi Jefe por un momento…

"El éxito ha hecho fracasar a muchos hombres." C. Adams