



Carta del Sr. Smith a su colega Bob Wright.

ESTIMADO BOB:

Mis primeros seis meses aquí han sido muy traumáticos. Creo que pueden interesarte algunas de mis experiencias y quizá percibas cierto parecido entre la situación de aquí y la de Las Filipinas.

Fui recibido el primer día por el gerente de finanzas, el señor González, quien me saludó en inglés y a quien encontré muy conecedor y amistoso. Pareció aceptar de muy buen grado el bosquejo que le hice de los nuevos procedimientos de control. Sin dudarlo decidí utilizarlo también como mi intérprete.

Me di cuenta desde mi oficina que el resto del personal llegó bastante después de las 9:00 A.M., aunque el horario es de 9 a 6. Añadí entonces la puntualidad a la agenda de las primeras juntas. En la junta, González presentó a los demás gerentes, los de producción, ventas y personal y con esto me di cuenta de que el apretón de manos al ser presentados es un convencionalismo que se observa estrictamente. Todos parecieron muy dispuestos a cooperar y expresaron deseos de colaborar muy estrechamente en el trabajo conmigo. Lo primero que hice fue repasar con ellos las responsabilidades generales en sus gerencias, y después pasé a delinear mis nuevos procedimientos para producción y control.

A continuación recorrí la planta con el gerente de producción y González y así me fueron señalando los problemas más pertinentes. Ambos parecieron estar muy interesados en presentarme a los supervisores clave pero les dije que consideraba que por el momento había asuntos más urgentes que tratar. Me dieron la impresión de que esto los desilusionó hasta cierto punto, pero no dijeron nada. El resto de ese primer día lo pasé revisando los reportes que me había dejado mi predecesor.



Pasé varias semanas bajo el bombardeo de problemas a que me sometieron mis gerentes, que querían recomendaciones y decisiones mías. No queriendo que se notara mi irritación a poco tiempo de haber llegado, convoqué de inmediato a otra junta de gerentes para recordarles mis responsabilidades. Después hice otro recorrido rutinario por la planta, donde encontré a un supervisor demostrando un procedimiento a un trabajador; un procedimiento incorrecto, por cierto y que había producido una pieza defectuosa. Para cortar el error de raíz de inmediato los interrumpí y amonesté severamente al supervisor. El incidente pareció generar mucho interés, porque los demás trabajadores se detuvieron a observar lo que pasaba. Después, llamé al gerente de producción a mi oficina para insistir enérgicamente en sus responsabilidades en cuanto al desempeño de sus supervisores y trabajadores. Le advertí que no aceptaría una repetición de ese incidente. Al día siguiente, el supervisor en cuestión faltó a trabajar por enfermedad y el gerente de supervisión “me sacaba la vuelta”. Creo, sin embargo, que este incidente sirvió para que el resto del personal estuviera consciente de que yo no acepto fallas.

Después de que continuaron los problemas de puntualidad, horarios de trabajo, periodos de suplencia y “tiempos para charlar”, envié notificaciones individuales del reglamento básico de personal a cada empleado. A pesar de esto, he observado sólo ligeras mejoras en la puntualidad, y por eso me parece que será necesaria la acción disciplinaria.

Pasando a otra cosa, el mes pasado nos topamos con dificultades para poder sacar unas máquinas de las bodegas de la aduana central. Exigían detalles cada vez más complejos y variados como requisito para liberarlos. González insistía en que con una “mordida” al jefe se lograría la entrega inmediata de las máquinas y era la negativa a hacerlo lo que ocasionaba la demora. Este ejemplo tan poco ético no estuve dispuesto a aceptarlo, de modo que traté de resolver el problema personalmente. Para no hacer demasiado largo esto, después de una desagradable



experiencia acabamos por tener que pagar, pues de lo contrario nunca nos hubieran entregado la mercancía. Esto me asombró. Luego vino la descompostura del teléfono. Era urgente porque las dos líneas que nos restaban continuamente estaban ocupadas. Repetidas llamadas produjeron repetidas promesas de que “mañana” llegaría el técnico. A pesar de quejas personales al gerente de servicio de reparaciones, tardaron un mes en componer el teléfono.

Después de tres meses en México decidí que había llegado el momento de aflojar un poco la formalidad de nuestra junta semanal. Anuncié que celebraríamos las juntas en forma más americana: me quité el saco, me aflojé la corbata y subí los pies al escritorio. Los gerentes, en vez de ponerse más a gusto con la informalidad, parecieron apenarse pero no dijeron nada. Después de una breve pausa silenciosa, pasamos a tratar asuntos de la planta. El gran esfuerzo seguía enfocado en la productividad, por lo que procedimos a establecer el plan básico de un nuevo programa integrado de procedimientos. Se decidió que cada gerente documentaría lo correspondiente a su área y se reuniría un paquete de material presentable. Lo someterían a mi aprobación en aproximadamente quince días. Casi dos semanas después me entregaron un documento hermosamente diseñado que contenía todos los conceptos básicos que habíamos comentado. La presentación de la información fue muy efectiva y a todos los felicité muy merecidamente por una buena labor. Los detalles de la implementación práctica no los comentamos porque quise dejárselos a ellos.

Tres semanas después pensé que sería bueno verificar el progreso realizado y me asombré al darme cuenta de que sólo en una sección se había hecho siquiera un intento por implementar el plan. De inmediato llamé a todos a la oficina para exigirles una explicación, que me dio el gerente de finanzas al decirme que todos habían estado esperando a que yo les fijara la fecha de iniciación. De nuevo tuve que recalcarles sus responsabilidades y sus autoridades como gerentes. Al finalizar ese incidente, resolví ser muy específico al dar instrucciones y en general los gerentes



parecen ahora ser más productivos. Sin embargo, me cuesta trabajo entender su mentalidad. Parece que no se dan cuenta de que venir continuamente a que yo les de las decisiones y recomendaciones es un reflejo de su nivel de competencia y que el hacerse responsables de las cosas es parte esencial de su trabajo. Por otro lado, son tan agradables y parecen estar dispuestos a cooperar que rara vez hacen comentarios sobre mis decisiones, a menos que se les pida específicamente y aun así la reacción es muy diplomática y cautelosa.

Recientemente, supe que había una vacante de gerente general de ventas para la región norte de México. Pensé que nuestro gerente de ventas podría ocupar ese puesto porque es muy competente, pero cuando se lo propuse no mostró entusiasmo, sino que cortésmente rechazó la oferta diciendo que su familia y su casa estaban aquí y estaba muy contento, por lo que no tenía interés en trasladarse a otra parte del país. Me pareció increíble que descartase una oportunidad de ascenso y un aumento importante de salario. ¡Con razón no progresan!

Hace algunas semanas encontré un error importante en el reporte semanal de producción, así que llamé al gerente a la oficina. Empezó a recitar una larga serie de explicaciones sobre la probable forma en que el error se había colado al reporte, pero como ya se me había agotado la paciencia con los pretextos y la pérdida de tiempo, interrumpí su perorata advirtiéndole que no sería aceptable una repetición de este tipo de error. Evidentemente se sintió apenado, pero ya no intentó justificarse. Para aclarar las cosas le señalé qué criticaba de su trabajo, pero no a él en lo personal. Esto no pareció disminuir su pena, pero me quedé con la esperanza de que entendiera lo que quise decir.

Poco después de esto se presentó otro tipo de situación. Habíamos decidido redecorar la oficina general de la planta y me di cuenta de que la oficina del gerente de ventas estaba en muy mal estado. Di instrucciones al contratista para que también la remozara. De inmediato me fueron a ver todos los demás gerentes para



solicitar también que se remodelaran las oficinas. Protestaron porque eso implicaba discriminación y me preguntaron que si consideraba que sus gerencias eran del mismo nivel que la de ventas. Yo les aseguré que el pintar sus oficinas no tenía nada que ver con el nivel de sus puestos pero no quedaron satisfechos hasta que estuve de acuerdo en que todas las oficinas se redecoraran, aunque no lo necesitaran en realidad. Sigo sin entender su lógica. Seguramente deberían entender que su salario es una forma de reconocimiento a sus puestos mucho mejor que el aspecto físico de sus oficinas.

Recientemente, se presentó otra situación. Después de las evaluaciones de desempeño decidí despedir a cierto número de empleados a los que consideré “peso muerto”. Sin embargo, descubrí que los despidos por incompetencia en México son muy difíciles y costosos. Logramos deshacernos de tres que resultaron ser parientes de otros que trabajaban en la planta. Para evitar problemas en el futuro, prohibí la contratación de familiares o amistades de nuestros empleados. Toda esta serie de acontecimientos creó tal escándalo que se presentó el secretario del sindicato amenazando con emplazar a huelga. Por fortuna esto no sucedió, pero el representante sindical no pareció interesarse en escuchar mis motivos para esos despidos, sino que cambio de tema a la inminente renovación del contrato colectivo. Ya teníamos listas las propuestas de la empresa y yo también estaba preparado para comentar en forma preliminar nuestra posición, pero tampoco eso pareció interesarle. Después González me explicó que lo acostumbrado era ofrecerle una “comisión” al dirigente sindical para facilitar la celebración de un contrato rápido y sin problemas. Yo no tenía intención de ceder en un principio de la compañía en esa forma, aunque después de un paro de dos días y la amenaza de una huelga prolongada, no me quedó más remedio que aceptar hacer el pago. Desde entonces no hemos vuelto a tener problemas sindicales, pero sigue pareciéndome increíble este método de manejo de las relaciones laborales.



Después de estos problemas me pareció muy importante actualizar algunos conocimientos básicos de los supervisores, así que pedí al gerente de personal que, asesorado por mí, produjera un paquete de materiales de capacitación para los supervisores. Expresó, sin embargo, la preocupación de que algunos de ellos podrían encontrar difícil parte del material, de modo que decidí asistir a la primera sesión de capacitación. Después de una muy buena presentación teórica del gerente de personal, pedimos a los supervisores que participaran en el comentario de las técnicas y su aplicación. Esto provocó que la sesión se detuviera porque ni los supervisores ni el gerente de personal sabían realmente qué decir ni qué hacer. Después, el gerente de personal me dijo que algunos supervisores tenían sólo seis años de escolaridad. En cuanto al mismo gerente, parecía incapaz de convertir los conceptos teóricos en acciones prácticas. Este último problema parece ser general en todo el grupo gerencial.

Otra situación es que parece ser que en México familiares y amistades se ayudan mucho, aun en los negocios. De esto tuvimos un ejemplo interesante hace poco. Necesitábamos estantería metálica especial para una sección de la planta y pedí al gerente de producción que solicitara cotizaciones a dos empresas de la ciudad; cosa que hizo. Sin embargo, me sugirió que acudiéramos a un amigo suyo, que podía conseguirnos precio directo de fábrica. Curiosamente así sucedió. Aceptamos el precio de su amigo, que fue el más favorable. Sucedió algo parecido con la decoración, para lo que González me sugirió que nos pusiéramos en contacto con su primo que tenía un negocio en el ramo. De nuevo los resultados fueron satisfactorios. Esto es muy distinto de la experiencia allá; en nuestro EU ¿o no? Lo primero que hacemos nosotros es buscar empresas conocidas, esperando que sean confiables y nos den precios justos en vez de involucrar a familiares y amistades.



Los últimos dos meses nos hemos dedicado a tratar de cumplir con los planes de producción. A pesar de repetidas seguridades que me dan los gerentes, no hemos todavía cumplido con un solo. Parece que no se entiende con claridad lo que es un compromiso, al grado de que a veces me pregunto si algún día entenderán los aspectos básicos de la eficiencia.

En términos totales, los últimos seis meses han sido muy frustrantes. Aunque los mexicanos son muy corteses y aceptan mi autoridad sin cuestionarla, parece que silenciosamente se resisten a ciertos aspectos de su trabajo que no entienden, o con lo que no concuerdan. Es una idiosincrasia difícil de entender. A pesar de mis frustraciones, sin embargo, sigo confiando en que con un control bien implantado y un método estricto irá aprendiendo gradualmente cómo se debe llevar la planta.

Naturalmente, el problema del idioma complica las cosas todavía más, pero como tengo a González como intérprete y sólo me quedan dos años aquí, apenas parece valer la pena invertir mi tiempo en estudiar español. Ciertamente que serviría de nada cuando regrese. Mi esposa también encuentra muy frustrante su experiencia aquí, aunque por fortuna vivimos en una zona de la ciudad en que hay una población considerablemente americana. Esto nos permite un desahogo muy necesario. Por fortuna, cuando termine aquí, esta planta será un dolor de cabeza de algún otro. Me dará mucho gusto regresar a una situación que sea más fácil de entender.

Debes creerme que esto que escribí no es más que una muestra de mis experiencias hasta este momento. Ojalá que te esté yendo mejor en Manila que a mí aquí.

Te saluda, John