



CARTA DEL SEÑOR GONZÁLEZ

El señor González es el gerente de finanzas del señor Smith. Presentamos ahora la carta que el señor González envió a su amigo y colega Pablo que es ejecutivo de una empresa mexicana.

Estimado Pablo:

Ojalá que al llegar esta carta a tus manos, tanto tú como tú apreciable familia se encuentren bien en todos sentidos y que sigan disfrutando de la vida en esa hermosa ciudad. Por acá todos estamos bien, aunque yo sigo muy desilusionado con mi trabajo. Como me has preguntado muchas veces, por fin me doy tiempo para comentarte algunas cosas de mis experiencias y opiniones, ahora que estoy en esta empresa norteamericana.

En primer lugar, diré que admito mucho los conocimientos tecnológicos y administrativos de los gringos. Sin duda que su enorme desarrollo y el éxito de sus empresas se han debido en gran medida a estos dos factores. Sin embargo, cuando tratan de imponer sus métodos aquí, surgen terribles problemas por las diferencias de costumbres y culturas.

Mi experiencia ha sido que el ejecutivo en E. U. parece ser un individuo frío, impersonal, poco emotivo, descortés y siempre dispuesto a la crítica. Da la impresión de que su objetivo es deshumanizar la empresa lo más posible y convertir a la gente en robots, o en algo que se les parezca. Para lograr esto, ataca los problemas de trabajo en forma completamente distinta a lo que se acostumbra aquí.

Por ejemplo, él piensa que todos debemos de “vivir para trabajar” y cualquier otra consideración es secundaria con respecto del trabajo.



Él dice “el tiempo es dinero” e insiste mucho en lo que considera una utilización que valga la pena, de cada minuto. Ha producido unas reglas muy estrictas de puntualidad, periodos de descanso y conversación, hasta el punto de tratar de eliminar la cortesía y convivencia básica. La cortesía normal es innecesaria y se ve como un desperdicio de tiempo valioso, pues siempre hay algún trabajo pendiente. Familiares y amistades se consideran de importancia secundaria. Al trabajar, sólo el trabajo debe comentarse. Cualquier otra cosa se considera asunto personal; que debe tratarse fuera de horas de oficina.

Además, los plazos, ya sean mediante convenio escrito u oral, son considerados tan obligatorios como si fueran juramentos. No se aceptan excusas por el incumplimiento. Las actividades deben coordinarse como las piezas de una máquina, para que cada una encaje perfectamente en la siguiente. Logrado esto, por fuerza se tiene que llegar a la eficiencia.

Él piensa que los errores requieren una crítica inmediata y, por lo general, son inexcusables. Los sentimientos personales afectados por la crítica se consideran importantes, y uno debe de sobreponerse a la sensibilidad ante la crítica.

Por último, ni los problemas personales ni los de salud, merecen atención a menos que estorben –en forma importante- la capacidad del empleado para desempeñarse eficientemente.

¡Parece increíble! Pero es cierto. Ya te imaginarás la dificultad al tratar de imponer este tipo de método aquí en México. Cuando llegó el Sr. Smith, no tenía la menor idea de qué es México ni de las costumbres de aquí. Supuso que los métodos norteamericanos podrían introducirse directamente, sin modificaciones, y que la eficiencia se lograría si se presiona lo suficiente para lograr el cumplimiento.



No se ha dado cuenta de que nos exige cambiar nuestras costumbres y sistema de valores que han existido desde hace siglos y que ya son parte integrante del país. Además, existe el hecho indiscutible de que en fondo no tenemos deseos de deshacernos de nuestras tradiciones y culturas antiguas. Que consideramos valiosos. Me parece que lo que se necesita es adaptar el sistema para que se pueda absorber sin distorsionar nuestros valores, pero pudiendo aprovechar los desarrollos y capacidades de la tecnología y organización de E. U. Por desgracia, el Sr. Smith parece creer que todos estamos ansiosos por adoptar el “sistema americano” porque expresa abiertamente su convicción de que éste es superior. De veras que es un problema tratar de convencer, a alguien que tiene una actitud tan arrogante, de que el éxito en los negocios requiere un enfoque diferente.

Por darte algunos ejemplos del efecto de esta actitud sobre nuestra vida de trabajo, te diré algunas cosas que pasaron.

El primer día que él llegó a la gerencia general, yo lo recibí y lo presenté con los demás gerentes. A todos les dio la mano, aunque pareció no estar muy acostumbrado a hacerlo. Pero después no quiso molestarse en que les presentara a los principales supervisores de la planta. Ya te imaginarás cómo se incomodaron todos y, sin embargo, pareció que el Sr. Smith ni cuenta se dio de las reacciones negativas, ni en general de lo necesarias que son las cortesías y las consideraciones elementales para con la gente y con el papel tan importante que esto tiene cuando se quiere conservar el respeto de los subordinados.

Poco después de su llegada sucedió otro incidente embarazoso. En la planta, en presencia de todos los trabajadores, el Sr. Smith criticó enérgicamente a un supervisor. Naturalmente éste se apenó hasta el punto que pretextó enfermedad para no presentarse a trabajar en los siguientes días. Su actitud hacía el Sr. Smith cambió, comprensiblemente, en forma permanente y también su actitud general hacia su trabajo, como resultado del incidente.



En otra ocasión, el gerente de producción fue llamado a la oficina del Sr. Smith y conmigo como intérprete. También fue reprendido por un error en las cifras semanales de producción. El Sr. Smith no mostró paciencia ni comprensión cuando el gerente de producción trató de explicar razonablemente lo sucedido. Para mí, por desgracia, todo el episodio fue extremadamente embarazoso. Pero, por fortuna, el gerente de producción y yo somos buenos amigos, de modo que no hubo resentimientos entre nosotros. Además de estos incidentes, han sucedido algunos menores y, en realidad, la única conversación que tiene lugar entre el Sr. Smith y los gerentes –o cualquier otro individuo del personal-, implica algún aspecto del trabajo y sólo recuerdo una ocasión en la que hubo algún elogio.

Siguiendo con la idea de que nos quiere convertir en robots, déjame explicarte su punto de vista sobre el tiempo. Para él, el tiempo es una prioridad básica y todo aspecto de nuestra vida de trabajo tiene que considerarlo en primerísimo lugar. Por eso, ha buscado aplicar el reglamento estricto de puntualidad, horas de trabajo y periodos de descanso. Por otro lado, da poco o ningún reconocimiento a los que trabajamos hasta tarde sin decir nada, ni tener paciencia con los empleados que tienen problemas reales de puntualidad por motivos del deficiente transporte público. Esto sólo hace que trate de aplicar controles todavía más estrictos cada vez que surge una infracción al reglamento. De más está decir que estos métodos han provocado un ambiente tenso y desagradable; perjudicial en vez de benéfico para la productividad general.

Para complicar todavía más la situación, acabamos de atravesar un problema potencialmente muy peligroso por la decisión del Sr. Smith de despedir a tres empleados. Expresamos nuestra preocupación, pero él siguió terco y cuando llegó el secretario del sindicato, no quería pagar la iguala que el secretario esperaba. Fue necesario que sufriéramos un paro de dos días y la amenaza de una huelga prolongada para que entendiera que las negociaciones sindicales aquí son muy distintas.



Finalmente, se tuvo que pagar al secretario. Como resultado de esto, ahora tenemos un nuevo contrato colectivo, pero la planta todavía no regresa a la normalidad. Con la decisión del Sr. Smith de prohibir la contratación de amigos y parientes de empleados nuestros, se ha producido una insatisfacción general e inclusive cierto número de renuncias. Es de esperarse que podamos convencerlo de eliminar esa regla, o de lo contrario, acabaremos en fricciones.

En general, parece ser que el Sr. Smith tiene poca sensibilidad para los aspectos de relaciones humanas dentro de la empresa. Tal vez los norteamericanos, en su esfuerzo por separar las emociones del trabajo, no consideran que sea compatible con el objetivo de los robots. Sin embargo, no es posible separar el elemento humano del trabajo. Indudablemente, la productividad depende de un trabajador motivado y contento. Claramente el Sr. Smith se equivoca si cree que el empleado es una máquina que va a ser manipulado y no un ser humano que debe ser motivado.

En otros aspectos administrativos hemos tenido bastantes problemas con el enfoque que tiene el Sr. Smith sobre la delegación de responsabilidades (sic). Parece creer que todos estamos acostumbrados por igual a aceptar la responsabilidad total de los resultados de nuestras propias áreas, hasta el punto de que cualquier error o falla es recibida con fuertes críticas de su parte; inclusive delante del personal y de los demás gerentes. Yo con mucho gusto aceptaría toda la responsabilidad y la autoridad de mi área, porque así fui entrenado, pero no puedo aceptar el manejo tan poco diplomático que hace de los inevitables errores ocasionales. Por otro lado, los gerentes de más edad siguen la tradición mexicana de concentrar toda la autoridad y la toma de decisiones en manos de la gerencia general, por lo cual le llevan todos los problemas. Los que quisiéramos tener más responsabilidad y autoridad encontramos esta situación muy frustrante, pero todos estamos de acuerdo en que no se puede confiar mucho en que el Sr. Smith



demuestre más tacto al manejar los problemas. Si sigue así, todos vamos a quedar mal ante nuestros subordinados y colegas.

Pasando a otro aspecto más personal, nadie en la gerencia puede evitar resentimiento ante la gran diferencia salarial que existe entre el Sr. Smith y nosotros. Claro que como gerente general tiene que ganar más. Aparte del hecho de que está viviendo fuera de su casa, la diferencia entre su nivel de ingresos y el nuestro es demasiado grande. Lo más molesto de todo es que su salario seguramente depende de lo redituable de esta planta, que a su vez depende de nuestro esfuerzo. Pero hay un hecho de que la forma en que vive no es motivo de envidia de ninguno de nosotros, ya que parece que no hace más que trabajar y tiene poco tiempo libre. En cuanto a su familia, ni los conocemos ni los menciona nunca. Seguro que debe llevar una existencia muy rara. Después de todo, ¿para qué sirve la vida si no hay tiempo para disfrutarla con los familiares y amistades?

Por último, está la cuestión de los modales. La mayoría de los norteamericanos, aparentemente, no se dan cuenta de la desafortunada impresión que crean cuando pasan por alto las cortesías comunes en el trato social. Además del incidente que ya mencioné con relación al día de su llegada, el Sr. Smith es muy brusco para tratar a la gente en general, sin tener concepto de la cortesía, cuando solicita información o cuestiona los procedimientos olvidando a veces decir “por favor” o “gracias” cuando trata con el personal. Siempre parece preocupado y tal vez olvida que estas pequeñas cortesías son importantes para todos nosotros.

El ejemplo más notable fue cuando durante una “reunión informal al estilo norteamericano” puso los pies encima del escritorio. ¿Puedes imaginar que un gerente general mexicano hiciera algo tan incivilizado? Sin embargo, el Sr. Smith pareció totalmente incapaz de darse cuenta del motivo de que nos sintiéramos apenados y claro que nosotros no dijimos nada. Sin duda que si tuviera algo de diplomacia y consideración añadiría más a su estatura como ser humano.



Pablo, esta carta ha resultado ser una disertación bastante crítica pero puede ser útil cuando vayas al Congreso de Administración el mes próximo a Dallas. Ojalá que tengas impresiones más favorables.

Da mis calurosos saludos a tu familia, y quedo a la espera de tu propia respuesta.
Afectuosamente, Luis.