

# FACTORES DE PRODUCTIVIDAD LATINA

Por Julián Gutiérrez Conde – Febrero 2013

Comenzaba mi anterior Ensayo, al que titulé ¿Hablamos de Productividad?, con los párrafos siguientes:

*“Cualquiera que tenga la fortuna y la oportunidad de llevar a cabo viajes de trabajo por diferentes países de nuestro planeta, se dará enseguida cuenta de las virtudes y excelencias que tiene nuestra España. Somos los españoles, dinámicos, creativos, entusiastas, trabajadores y el nivel de conocimientos y tecnología de nuestros profesionales, en absoluto nos distancia de los países más punteros.*

*Somos sin embargo un país que adolece y nosotros mismos nos acusamos de falta de productividad para una mayor competitividad.*

*Cuando uno trabaja con organizaciones multinacionales con sede en diferentes países, descubre de inmediato que los españoles somos de los primeros en el nivel de ranking de capacidad de trabajo, de largo muy por encima de las de otros países anglosajones. Y sin embargo nuestra productividad es inferior, lo que deja perplejo a cualquiera”. Y luego me adentraba, con sentido del humor en algunos de nuestros “estándares de improductividad” más llamativos.*

He recibido mails y cartas de amigos de todo el mundo y no podéis imaginar la “identificación cultural” que, a juzgar por sus manifestaciones, existe entre las formas de hacer de muchos países de Latinoamérica y nosotros. Me han escrito muchas personas de todos esos países contándome anécdotas similares que viven cada día. Y lo más curioso es que algunos de ellos trabajan en organizaciones multinacionales “de última generación”. De esas consideradas “súper-ultra-mega-modernas” y de alta tecnología tanto latinas como anglosajonas. Lo cual quiere decir que nuestra fuerza cultural intrínseca es capaz de “superar y vencer” cualquier modelo que se le ponga por delante por muy programático que sea.

No voy a ocultar que eso me ha llenado de ilusión. Es una garantía de que el mundo tiene aún oportunidades de continuar siendo divertido. Porque lo de la vida tan programada y ordenada ¿Es tan aburrido?

¡Con la alegría que da a la vida eso de llegar al despacho y no saber uno con lo que va a tener enfrentarse!

¿Os imagináis levantaros cada mañana y saber lo que va a ocurrir cada día? ¿Y tener que hacer aquello que queráis hacer? ¿Vivir sin la “sal de la vida” que supone el sentido del abismo y de la improvisación?

## EL CONTRASTE CULTURAL

Dejad que vuestro espíritu latino hable. Abridle las puertas y confesad con sinceridad: ¿Quién de vosotros se apunta a ese modelo? ¿Os imagináis teniendo que vivir así cada uno de los días de vuestra vida laboral?

Con lo divertido que es ver, que cuando mas concentrados estáis en una tarea importante, se abre de repente la puerta de vuestro despacho o recibís un e-mail sorpresivo: ¡Conflicto en el área de...!

¿Cómo?; responde nuestro ágil espíritu latino ¿Qué es lo que ha pasado? ¡Ahora mismo voy! ¡Ve llamando a Gómez que inmediatamente vaya hacia...! Cursáis instrucción a la secretaria o al primer colaborador que por allí pulule. Y Gómez que está en medio de una reunión la “delega en...” y se va hacia el punto de conflicto con tal premura que cuando llegáis allí, ya se encuentra Gómez enterándose del “porqué de esa situación”.

¿Os imagináis que algo así suceda en el despacho de un anglosajón que se encuentre trabajando con ese ensimismamiento soporífero que les caracteriza? ¡Con ese aire de “profundidad” que un latino es incapaz de lograr y que sin embargo es tan fácil de conseguir para los anglosajones, bien tras una taza de café y ante una pantalla de computador, ante una pinta de cerveza con el apoyo de una barra de bar o panza arriba en una tumbona bajo el intenso sol latino!.

Sus respuestas más inmediatas podrían ser:

- a) ¡Ninguna! Como no lo atiendo no existe.
- b) Reenvío a... con un lacónico: “Póngase en magcha elg pgoedimiento cogespondiente para Conflictos Sobgrevenidos integ-ágeas”
- c) ¡No puede habeg un congflicto ahoga! ¡No estaba programado! Désele fecha y hora paga que acontezca cuando debe acontecer.
- d) Yo no me ocupo funcionalmente de los “congflictos no prgogamados”. Envíese al Depagtamento de “Congflictos Sobrevenidos”

Los implicados en el conflicto; ¡Imaginad por un momento que fueran de una de vuestras áreas de trabajo!; recibirían un “imput” tiempo después que diría: ¡Que no puede existir conflicto! ¡Que dicen de arriba que queden ustedes para un día y una hora en las que las agendas estén libres y se pueda habilitar un espacio “para lo de su conflicto”!



Y los implicados se fueran juntos primero a solicitar reserva para una sala de reuniones próxima, previa reserva. (Suponiendo que haya alguna libre para hoy, lo cual sería un grave error por parte del Departamento de Gestión de Rendimiento y Productividad de Salas de Reuniones cuya responsabilidad es que las salas tengan un alto e intensivo grado de aprovechamiento y cuya obligación es que si existen muchas horas libres o espacios inutilizados, inmediatamente (y con al menos una semana de plazo), promover que se realicen nuevas reuniones para completar los aforos e incrementar el rendimiento).

El responsable de gestión y rendimiento de salas mira concienzudo en su pantalla de ordenador.

¡Hay sala para mañana! ¡A las 17,15! Pero sólo hasta las 17,30 porque es la hora de salida y a esa hora cerramos porque nos vamos.

El latino con ese espíritu que le caracteriza diría: ¿Y no puede usted quedarse un ratito más o dejarnos la llave de la sala? Es que lo de quedar para celebrar el conflicto y hacer que exista es importante ¿sabe usted?

La sola cara de impasibilidad del nórdico dejaría perplejo hasta a un argentino. Se quedaría tan atónito que “ni siquiera pronunciaría palabra” (y eso que un argentino en silencio ante algo así podría pasar a formar parte del Guinness Book).

Este es mi trabajo. Yo soy responsable de las salas. Y me ocupo de abrir a las 8 en punto y de cerrar a las 17,30 exactamente. ¿Acaso quieren violar mi espacio? ¿Es que quieren solucionar un conflicto creando otro?

(Nota: Esta actitud llevada a cabo por un latino no sólo es señal de ineficacia sino que será tachado de inútil. Realizada por una persona de “tez blancuzca y con gafitas de intelectualoide sin montura” será considerado una admirable y responsable sesudez. ¡Para que luego digan que el color del rostro no influye en las percepciones!)

Los dos implicados en el conflicto se miran atónitos y como buenos anglosajones acuerdan: ¡Bien; en tal caso quedemos mañana a las 17,15 para, en 15 minutos, acordar el tiempo que necesitaríamos para celebrar la reunión del conflicto y acomodarlo al día en que quede una sala libre con espacio de tiempo suficiente para reunirnos! Y salen tan felices y con el sentido del deber cumplido eufórico.

¡No me digan que ese orden y esa programación no son envidiables! ¡Así es como deben hacerse las cosas! Sin sobresaltos ni sobre-excitaciones nocivas para la salud.

**CUANDO HABLO DEL VALOR DE LO INTANGIBLE NO LO PLANTEO COMO ALGO BALADÍ (aunque me apoye en el sentido del humor), SINO COMO LA FORMULA MAS SOFISTICADA DE IMPACTAR EN LA CUENTA DE RESULTADOS**

## GESTION DE ENERGIA

Son las cosas de las culturas. No las hay ni mejores ni peores, pero cada cual tiene la suya que es la única que comprende. Uno puede hacer esfuerzos por entender las de los demás pero solo es la nuestra la que nos moviliza. Las otras nos parecen ajenas.

Ante la reacción que he descrito antes, tan natural para un anglosajón, un mejicano se quedaría molesto por la falta de educación y la falta de espíritu de cooperación del “mencionado gafitas”. Y tan sorprendido como el finlandés al que se le queda una incomprensible “cara de piedra” cuando ve las “conmovedoras escenas” y las lágrimas que brotan en algunos grupos de brasileros emocionalmente impactados por las arengas de un predicador.

¿Y qué me dicen de ese grupo de directivos y ejecutivos de cualquier “yankee corporation” que asisten a una Convención conmemorativa acompañados por sus familias y siguen entusiastas las aclamaciones del dinamizador que micrófono en mano les azuza desde el estrado?

*A ver; gritad conmigo: ¡YU!  
A lo que le responden a coro con un tenue: ¡YU!  
Mas fuerte: ¡Todos!: ¡YU!  
Y ahora el griterío es total: ¡YU!  
Muy bien. Otra vez: ¡YUU!!  
¡YUU!  
¡PI!  
¡PI!, responden al unísono  
¡GUAY!  
¡GUAY!  
Muy bien. ¿Cómo nos llamamos?: ¡YUPIGUAY!  
Y todos aclaman: ¡YUPIGUAY!  
¿Quién es la mejor US Company?  
¡YUUU PIIII GUAY!  
¡YUUU PIIII GUAY!  
¡YUUU PIIII GUAY!  
¡YUUU PIIII GUAY!*



Y casi se producen desmayos de entusiasmo. Se dan saltitos y se agitan los plumeros de colores corporativos que les han regalado y que portan con expresión de devoción. Cualquiera que pulule por allí podrá ver en las caras de todos los asistentes, sensaciones de estar como en un “chute emocional” que les hiciera sobrevolar las nubes.

Bueno; en casi todas las caras. Porque entre todos pueden apreciarse “25 caras rojas”. Son las de los 25 españoles asistentes que como “apaches”; se miran unos a otros con cara de sorna. Entre ellos se entrecruzan miradas prometiéndose no comentar jamás a ningún compatriota haber asistido y participado en una dinámica que les supera y abrumba. Aquello les hace sentir tan ridículos que sus caras reflejan un rictus de absurdo ensimismamiento sólo asimilable al que es capaz de sostener un inglés apoyado en la barra de un Pub ante una pinta de cerveza.

Entre tanto, aprovechan cualquier instante para explicar a sus retoños que se han visto obligados a llevar al acto corporativo para demostrar “integridad consanguínea total” con la marca: ¡Cosas de guiris! No os preocupéis, que no nos ha pasado nada.

Se encuentran tan extraños y fuera de lugar como aquél sueco que, por intentar quedar bien, en una Convención de InterColombia Investments enloqueció de extrañeza ante el ritmo de sus colegas colombianos al empezar a sonar una cumbia. Por solidaridad, en un momento se sintió obligado a participar y saltó a la pista de baile. Allí tras unos segundos de “grácil y singular movimiento con el inconfundible gracejo noreuropeo” hubo que llevarle a urgencias donde ingresó con síntomas de “quebrada de columna vertebral”.

¡Ay, las culturas! ¡Cada uno debe de estar orgulloso de la suya! Eso es bueno. Lo peor son los intentos de imitaciones.

**LAS CULTURAS NO SON NI BUENAS NI MALAS. SOLO SON DIFERENTES.  
HAY QUE SABER TRATARLAS. LO PEOR SON LAS IMITACIONES.**

Por eso un buen directivo debe saber las motivaciones de cada grupo humano, individual y colectivamente, para manejarlas con destreza y sacar lo mejor de cada uno de ellos y de todos en bloque.



Es bueno conocer otras culturas, y mejor aún entenderlas y comprenderlas, pero lo esencial es “respetarlas y admirarlas”.

Los anglosajones son más activables mediante construcciones argumentables racionales. Y son más disciplinados. Los latinos reaccionamos con desconcierto y desconfianza ante tanta racionalidad. Incluso llega a molestarnos. En el fondo creemos que el argumento no es más que “una forma de vender la burra”. Y que lo que hoy se vende con ciertos “argumentos irrefutables”, mañana se desmonta con otros no menos poderosos y consistentes. Nosotros somos más de “ir por libre” y necesitamos antes tener la seguridad de poder confiar en el emisor. Los sistemas de puesta en marcha de la energía individual y grupal son absolutamente diferentes como he pretendido dejar bien de manifiesto.

## **LO INTANGIBLE CREA CUENTA DE RESULTADOS**

La gestión inteligente de personas no es sólo un comportamiento ético, además productivo. Es una herramienta de Gestión del Beneficio e impacta directamente en el rendimiento de la Cuenta de Resultados.

Os recomiendo a este respecto un libro ameno e interesantísimo del historiador Hugh Thomas titulado “Barreiros, El Motor de España”. En él se relata, desde sus inicios en aquel taller de un pueblo de Orense, la creación de la que llegó a ser una de las factorías de automóviles y camiones más grandes de Europa que daba trabajo a casi 80.000 empleados en su fábrica de Villaverde en Madrid, hoy en manos de Peugeot.

El señor Barreiros comenzó, como otros en un pequeño garaje de reparación de vehículos, instalando sobre un chasis y motor de camión, una cabina de autobús para el transporte de pasajeros. (Digo lo del pequeño taller para que los más jóvenes sepan que esta práctica no ha sido un invento “de ahora” sino que se practicaba hace muchos años, ni tampoco un invento de los “grandes dioses del postmodernismo tecnológico yankee”, sino que en todos los países existen personajes de tal capacidad y asombro. Recuerdo igualmente en este momento la del fundador de la prestigiosa cadena hotelera Oton, quien comenzó con una pequeña tienda de tejidos hasta convertirse, años más tarde, en el imperio hotelero de referencia en Brasil.

Pues bien. La factoría Barreiros, productora de camiones y vehículos, primero utilitarios y posteriormente de lujo, en un momento y por diversas circunstancias se vendió a la todopoderosa General Motors. Teniendo como tenía la mencionada corporación, fondos económicos, tecnología, conocimientos prestigio y marca, reunía todos los requisitos para gestionar y modernizar con eficacia el proyecto Barreiros de Villaverde en Madrid. Al poco de desembarcar en la empresa, comenzaron a llegar yankees de las más diferentes áreas de la empresa que se empeñaron con ahínco en transformar y modernizar la empresa. Llegaron con unas pesadas maletas repletas de “saber y medios”, lo que a todos pareció excelente. Pero traían un segundo maletín cargado con un excesivo peso de “chicle y prepotencia”.

## **LA GESTIÓN NO INTELIGENTE DE LO INTANGIBLE HA SIDO CAUSA DE ALGUNOS DE LOS MAYORES DESCALABROS HISTORICOS**

Enseguida los procedimientos y formas de trabajo que se desarrollaban les parecieron anticuados. Y probablemente tuvieran razón, pero no tuvieron en consideración que “eran las de los que allí trabajaban”. Eran “las suyas” y las “habían creado ellos”. Ni por un momento pensaron en solicitar contribución hispana para adaptar las mejoras y progresar. ¡Era mucho más fácil! Simplemente consistía en transportar y aplicar lo que se hacía en Detroit o en otras fábricas. Y los trabajadores y directivos primero les aconsejaron y advirtieron, pero ante la inutilidad de esos esfuerzos comenzaron a aplicar la tan latina “táctica del flan”. Dejarles que “pisen terreno sonriente y blando”, ejecutando solícitos y a su ritmo las órdenes recibidas y “dejándoles que se enfangaran” y fueran absorbidos, fracaso tras fracaso, por las “arenas movedizas del flan”.

Pocos años mas tarde General Motors tenía que malvender su proyecto dando miles de millones de pérdidas y habiendo cosechado uno de los mayores fracasos de su historia. ¿Veis como lo intangible es parte directa de la Cuenta de Resultados?

## LA GESTIÓN BLANDA

La cultura latina es la “cultura de las personas”. Es mucho más “sensible”, más perceptiva y con un “componente subliminal blando” mucho mayor. Los latinos “o somos seguidores de un líder al que se defiende a rajatabla” o “mantenemos nuestra desconfianza en la recámara”. Somos una “cultura de vaivén”.

Como explicaba en mi anterior artículo, nuestro nivel de conocimientos es asimilable al de los países mas desarrollados, nuestra tecnología de primer nivel, y si se consigue nuestra entrega, la capacidad de trabajo es significativamente superior a la de nuestros vecinos anglosajones del planeta.

### CADA CULTURA TIENE SUS PROPIOS VALORES ACTIVABLES CRITICOS, MAS GENERADORES DE ENERGÍA ACTIVA

Lo que pasa es que conseguir la “entrega latina” no es sólo cuestión de pagar un salario, ni siquiera de pagar un extraordinario salario, requiere “mucho más”. Algo tan intangible como “la implicación”. (Algún día prometo escribiros sobre las valoraciones de implicación y rendimiento que sobre ellos mismos me confiesan en privado muchos directivos bien pagados)

Conseguir “la fuerza de la entrega latina requiere saber poner en marcha nuestros valores más activables”, como son:

.- **Imaginación:** Nuestra cultura conforma pueblos muy sofisticados e imaginativos. Cuando la imaginación pasa de ser una virtud o habilidad para aportar productividad, se convierte en Creatividad. Y la creatividad gestionada se convierte en Innovación transformadora.

La cuestión es que la productividad creativa sólo surge cuando el cerebro se siente “libre y despresurizado”; es decir sometido a un nivel de tensión adecuado. El exceso de presión embota y bloquea las ideas. La falta de “dosis de adrenalina” las derrite o convierte en ineficaces.

Por tanto, ser capaces de “dirigir mentes creativas” no es tarea fácil. Desde luego no es posible conseguirlo empleando el “orden y mando” ni tampoco mediante la “pasividad”.



.- **Afabilidad:** Nuestra propia capacidad innata de imaginación nos hace “vivarachos” y fáciles captadores de relaciones. Somos de “rostro amable” y la predisposición al trato con las personas es una de nuestras virtudes mas admiradas.

.- **Empatía:** Esa misma facilidad de acercamiento a la que antes aludía, nos resuelve las cuestiones de “conectividad”. Somos una raza con, en general, facilidad para empatizar con un amplísimo rango de culturas. Solemos y sabemos “ir de cara”. Manejamos con destreza la sonrisa, la alegría y el espíritu servicial lo cual nos hace asequibles y apreciados.

**.- Flexibilidad y versatilidad:** Somos expertos en el manejo de la “cintura” y el “regate en corto”. Sabemos salir con solvencia de situaciones sobrevenidas e inesperadas, dejando boquiabiertos a las culturas anglosajonas. Sólo de ver la naturalidad de una cualquiera de nuestras acciones de improvisación individuales, les provoca que los ojos les den vuelta en las órbitas. Estamos muy acostumbrados a salir de apuros. ¡Y a divertirnos haciéndolo! Una salida improvisada que para un alemán es un fracaso que le llevaría a una penitencia, para nosotros es un éxito que celebramos con “unas risas y unas cañitas”. ¡Por eso no programamos casi nada!

**.- Entusiasmo:** Es un empuje interior que proviene de nuestro corazón. Es la pasión puesta a producir. Somos pasionales y eso nos puede llevar a la “cumbre” o al “abismo”.

**.- Integración:** Se deriva de nuestra capacidad para “hacer nuestro” un proyecto y vivirlo como propio. Tras nuestras opiniones estamos nosotros. Y eso no nos permite ser fríos. Cuando un holandés expone una argumentación, lo hace de forma distante. Diferenciando su opinión de su ser. Es como si tuvieran “doble personalidad”. Por eso puede decir una sandez y quedarse tan impertérrito. Y si se deniega su propuesta todo el mundo asume que lo que no ha tenido éxito es “su proposición” y no “su persona”. Para un latino una negativa a su opinión es un rechazo a su propia individualidad. Por eso nos lo tomamos tan “a pecho”.

## **LA PRODUCTIVIDAD INTANGIBLE**

Nuestros principales “activos productivos” están en el “mundo blando”. En los intangibles. Y tenemos hipersensibilidad, lo cual es un factor tan crítico como estridente que puede hacernos conseguir las metas más inimaginables y caer en las depresiones mas profundas.

Nuestros “clicks” se activan con dosis adecuadas de corazón y de energía. Dirigir organizaciones latinas no está al alcance de cualquiera. Requiere una sofisticación y sensibilidad especiales así como un entrenamiento singular.

Existen en muchas Compañías excelentes estrategias, magníficos financieros, tecnólogos sofisticadísimos, especialistas admirados pero... ¿Cuántos Dirigentes de lo Intangible conoce?

**LOS DIRIGENTES DE LO INTANGIBLE DEBEN SABER GESTIONAR CON INTELIGENCIA Y CONVICCIÓN, CORAZÓN Y ENERGÍA. DIRIGIR ORGANIZACIONES LATINAS REQUIERE UNA SOFISTICACIÓN QUE NO SE ENCUENTRA AL ALCANCE DE CUALQUIERA. ¡ES UN ARTE!**

Si queremos llevar a nuestras organizaciones al éxito hemos de tomar conciencia de qué conocimiento, expertise, tecnología y hasta visión, son partes del “ámbito racional” adquiribles con dinero. Se pagan y se traen cerebros. Pero conseguir “Movilizadores de energía”, capaces de activar el inmenso potencial Disponible no es fácil de conseguir. Porque esa energía fluye desde el corazón hacia los sentimientos y de ahí a la cabeza.



No podemos esperar a que nos llegue una vez más la “moda anglo-importada” de “ocuparnos de la Energía Vital Potencial”. Porque en eso los especialistas están entre nosotros. Porque somos una cultura mucho mas sofisticada en estos extremos.

Cada vez mas las Compañías se diferenciarán por la capacidad para extraer la Energía Intangible Disponible. Ese es un factor de diferenciación incopiable.

**NO PODEMOS ESPERAR A QUE NOS LLEGUE UNA VEZ MÁS LA “MODA ANGLO-IMPORTADA” DE “OCUPARNOS DE LA ENERGÍA VITAL POTENCIAL”. SON PODERES REVITALIZADORES DE NUESTRA PROPIA CULTURA.**

Cada día se crea una mayor brecha entre las Organizaciones Sofisticadas capaces de extraer Talento y Energía y las ancladas en métodos de gestión de la presión para conseguir cuenta de resultados.

## **LIDERAZGO DE PROXIMIDAD Y DIRECCIÓN POR INTANGIBLES**

La Dirección por Intangibles requiere el manejo de varias cualidades sofisticadas que adecuadamente mezcladas consiguen generar el Espíritu de Ánimo necesario.

.- **Libertad:** Es imposible ser creativo sin sentirse protagonista. Nuestra forma de entender la libertad es mas una sensación interna que un marco de trabajo en el que tomar decisiones. Requiere esto último pero también “algo mas” que es mas etéreo.

.- **Personalización:** Cada latino lleva “un artista dentro” que para desarrollarse necesita sentirse identificado. Protagonista y que en parte “vive de aplausos”. Lo de “uno mas entre la multitud” como pregonan la mayoría de los sistemas llamados “de atención telefónica” es una vulgarización que resulta ofensivas para el latino. Nosotros somos culturalmente “hijos de las relaciones personales”

.- **Sinceridad:** Es igualmente un calificativo que otorgan los terceros. Se puede ser objetivamente sincero y parecer sinuoso. La sinceridad es, además de un verificador interno, una percepción generadora de Confianza. Alguien en quien no se confía no tendrá un sólo seguidor latino.

.- **Seguridad:** Todo eso de la “sociedad del cambio permanente” y de la “adaptabilidad constante” que tanto se pregona y que tiene visos de realidad; ¿Sabéis lo que nos parece a las almas latinas internamente? Pues una “rechifla” inventada para generarnos desconcierto y sometimiento. Ni nos gusta ni aceptamos la inseguridad. Nos gusta disfrutar con tranquilidad de la vida. Y creemos que una sociedad más rica es una sociedad con más garantías de “campo estable” en el que desenvolverse. Así que necesitamos crear “un nuevo sistema de seguridad confortable para la persona”

.- **La Admiración:** Somos seguidores de “lo cercano”. Nos gusta “palpar”. Y creemos en lo que admiramos. La admiración será fruto de un próximo Ensayo. Simplemente advierto que “no es sólo una virtud sino algo que será muy pronto imprescindible” para las Organizaciones. “Las que no puedan ser admiradas estarán en el ojo de terribles tormentas sociales”

.- **La Ejemplarización referencial:** Las culturas de la persona necesitamos referentes. Comprobar que lo que escuchamos se corresponde con lo que comprobamos que se hace. Coherencia entre ideas, expresiones y actuaciones.

Con todo esto se construye el **LIDERAZGO DE PROXIMIDAD** y el **HORIZONTE AZUL**, del que también os hablaré en un próximo Ensayo.

