

Misión Cumplida La Carta a García

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

El héroe es siempre aquel que cumple su misión. El héroe es siempre aquel que en cada momento ejecuta con precisión y entusiasmo lo que tiene que hacer. El que lleva la carta a García. Corrí a mi escritorio y de un tirón de uno a otro cabo, escribí: "LA CARTA A GARCÍA".

Elbert Hubbard
Febrero 22, 1899

I. Introducción.

Como especialista en ingeniería de negocios, LA CARTA A GARCÍA me ha sido de gran ayuda para explicar lo que considero una cultura organizacional eficaz, establecida como piedra angular del Sistema de Gestión Dual MI-OS¹, sin cuyos principios, en mi opinión, ningún sistema de gestión podría funcionar de manera eficiente. Si intentamos gestionar nuestro entorno, primero debemos gestionar nuestra propia mente.

LA CARTA A GARCÍA se incluye en el Anexo I. El artículo original fue escrito a finales del siglo XIX en los Estados Unidos, destacando la importancia de cumplir con la misión asignada, así como enfatizando la escasez de hombres capaces de enfocarse plenamente en la realización de la tarea (haciendo lo que se tenga que hacer para el cumplimiento del objetivo establecido).

LA CARTA A GARCÍA sigue planteando un reto formidable para todas nuestras organizaciones productivas en el siglo XXI. La mayoría de sus cuestionamientos siguen siendo válidos. ¿Por qué se nos dificulta tanto llevar la carta a García? ¿por qué buscamos tantas excusas para la realización de la tarea? ¿recibimos las instrucciones de manera clara y precisa? ¿se nos asignan los recursos requeridos? ¿somos los más indicados para cumplir con la misión establecida? ¿cuál es la responsabilidad de los altos mandos en el accionar individual de su personal?

Rowan, el héroe de LA CARTA A GARCÍA, definitivamente no era un superhombre, tampoco es una clase de persona imposible de encontrar. En el mundo existen muchos individuos competentes, suficientemente capaces de entregar la carta a García. El reto está en gestionar lo mejor de cada persona, asignando la misión a la persona adecuada, proporcionando instrucciones claras y precisas, incentivando el comportamiento orientado a resultados y concediendo toda la autoridad a cada persona para que pueda ejecutar la misión a su propio estilo.

¹ Morales Raúl G., http://www.market-ing.mx/images/descargas/esp/Cultura_Organizacional.pdf.

II. Contexto.

LA CARTA A GARCÍA refleja fielmente la cultura del país y de la época en que fue escrita: Los Estados Unidos de América a finales del siglo XIX:

- *Muchos empleados cumplen tan descuidadamente sus deberes que si fueran soldados en una guerra ya los habrían fusilado por desertores...*
- *Qué lástima que a muchos lo único que les hace trabajar sea la mirada amenazadora y la voz tormentosa del capataz o del jefe. El temor de ser despedidos el sábado por la tarde es lo único que retiene a muchos trabajadores en su puesto...*
- *Quiero tener una frase de simpatía para el hombre que logra éxito; para aquél que luchando contra todos los obstáculos, dirige los esfuerzos de los otros, y cuando ha triunfado, sólo obtiene por recompensa --si acaso-- pan y abrigo...*
- *Yo también he trabajado a jornal y me he hecho la comida con mis propias manos; he sido patrono y puedo juzgar por experiencia propia y sé que hay mucho que decir de parte y parte. La pobreza no da excelencia por sí sola; los harapos no son recomendación; no todos los patronos son duros y rapaces, ni todos los pobres son virtuosos...*

En el año 1865, tres décadas antes de la publicación de LA CARTA A GARCÍA, concluía la Guerra de Secesión en los Estados Unidos, promulgando los vencedores la abolición de la esclavitud. Durante gran parte del siglo XIX, Los Estados Unidos fueron un país militarizado y esclavista.

En su excelente análisis sobre el peso de la esclavitud en el Nuevo Mundo, el economista francés Thomas Piketty² destaca:

La economía esclavista se hallaba en pleno crecimiento cuando estalló la Guerra de Secesión en 1861, conflicto que terminó con la abolición de la esclavitud en 1865. Hacia 1800, los esclavos representaban casi 20% de la población de los Estados Unidos, alrededor de un millón de una población total de cinco millones de habitantes.

² Piketty Thomas, El Capital en el Siglo XXI, 2013.

En los estados del sur, donde se concentraba la casi totalidad de los esclavos, la proporción alcanzaba 40%; un millón de esclavos, un millón y medio de blancos, para una población de 2.5 millones de habitantes. No todos los blancos poseían esclavos y solo una ínfima minoría tenía tantos como Jefferson; la riqueza basada en la esclavitud era una de las más concentradas que existían.

En la misma fuente, Piketty presenta una interesante reflexión sobre lo que denominamos, aún en nuestros días, como "capital humano":.

Cuando hablemos de "capital", sin más precisión, excluirémos lo que a menudo los economistas llaman - en nuestro sentir, de modo bastante inapropiado - el "capital humano"; es decir, la fuerza de trabajo, las calificaciones, la capacitación y las habilidades individuales.

Existen numerosas razones para excluir al capital humano de nuestra definición del capital. Lo más evidente es que este capital no puede ser poseído por otra persona ni intercambiado en un mercado, o por lo menos no de modo permanente. Esto constituye una diferencia esencial respecto de las demás formas de capital. Desde luego, es posible rentar los servicios de su trabajo, en el marco de un contrato laboral. Pero, en todos los sistemas legales modernos, esto solo puede hacerse sobre una base temporal y limitada en el tiempo y en el uso, exceptuando, desde luego, las sociedades esclavistas, en las que es posible poseer de manera plena y completa el capital humano de otra persona, incluso de sus eventuales descendientes. En semejantes sociedades es posible vender esclavos en un mercado y transmitirlos por sucesión, y es frecuente sumar el valor de los esclavos a los otros elementos del patrimonio de los propietarios.

Identificando este contexto cultural, no debe sorprendernos el tono enérgico y despectivo, utilizado en reiteradas ocasiones dentro de LA CARTA A GARCÍA. Aun considerando las condiciones más humanitarias en el ámbito laboral, posibles en esa época, es lógico suponer la aplicación de un estilo de liderazgo fuertemente autoritario, el cual difícilmente puede conducir a buen puerto a una organización productiva en los tiempos modernos.

Sin embargo, a pesar de sus limitaciones inherentes, la mayoría de las reflexiones de LA CARTA A GARCÍA siguen siendo válidas y aplicables en pleno siglo XXI:

El mundo confiere su mejores premios tanto en honores como en dinero, a una sola cosa: A la iniciativa.

¿Qué es la iniciativa?

Puedo definirla en pocas palabras: hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande.

III. Confianza.

Hubo un hombre cuya actuación en la guerra de independencia de Cuba brilla en mi memoria como el sol en su pleno esplendor.

Sucedió que en aquella guerra, cuando los Estados Unidos decidieron intervenir en favor de los rebeldes cubanos, se vio muy clara la necesidad de un entendimiento inmediato entre el Presidente Norteamericano y el jefe de los patriotas el General Calixto García. ¿Pero cómo hacerlo? Hallábase García en esos momentos, Dios sabe dónde, en alguna tenebrosa montaña escondida en el interior de la isla. Y era absolutamente necesario ponerse en comunicación con él para organizar los planes de ataque y de defensa ¿Pero cómo hacer llegar a sus manos un despacho?

¿Qué hacer?

Alguien dijo al Presidente: "Conozco a un hombre llamado Rowan. Si alguna persona en el mundo es capaz en el mundo de dar con García es él, Rowan".

¿Confía usted en su personal? ¿Está dispuesto a dejarle hacer las cosas a su manera? ¿Se permite delegar tareas críticas con una mínima supervisión? Para entregar la carta a García, el Presidente de los Estados Unidos tuvo que aceptar dichas condiciones.

En la selección de la persona capaz de entregar la carta a García, destacan dos claras evidencias del poder de la confianza. Primero, alguien confiable para el Presidente de los Estados Unidos recomienda a Rowan para la misión. Segundo, para lograr dicha recomendación, Rowan debió haber demostrado su confiabilidad a través de los resultados alcanzados en misiones similares. Sin esa confianza dual, Rowan no podría haber sido considerado para tan delicada misión...

IV. Responsabilidad.

Llaman a Rowan. Le piden que vaya en busca de García, esté donde esté, y que a costa de cualquier sacrificio, le haga llegar esa carta importantísima.

Rowan toma la carta. La guarda bien escondida en una bolsa que cierra contra su corazón, desembarca a los cuatro días en las costas de Cuba, desaparece en la selva primitiva para reaparecer de nuevo a las tres semanas al otro extremo de la isla, cruzando un territorio hostil, y entrega la carta a García.

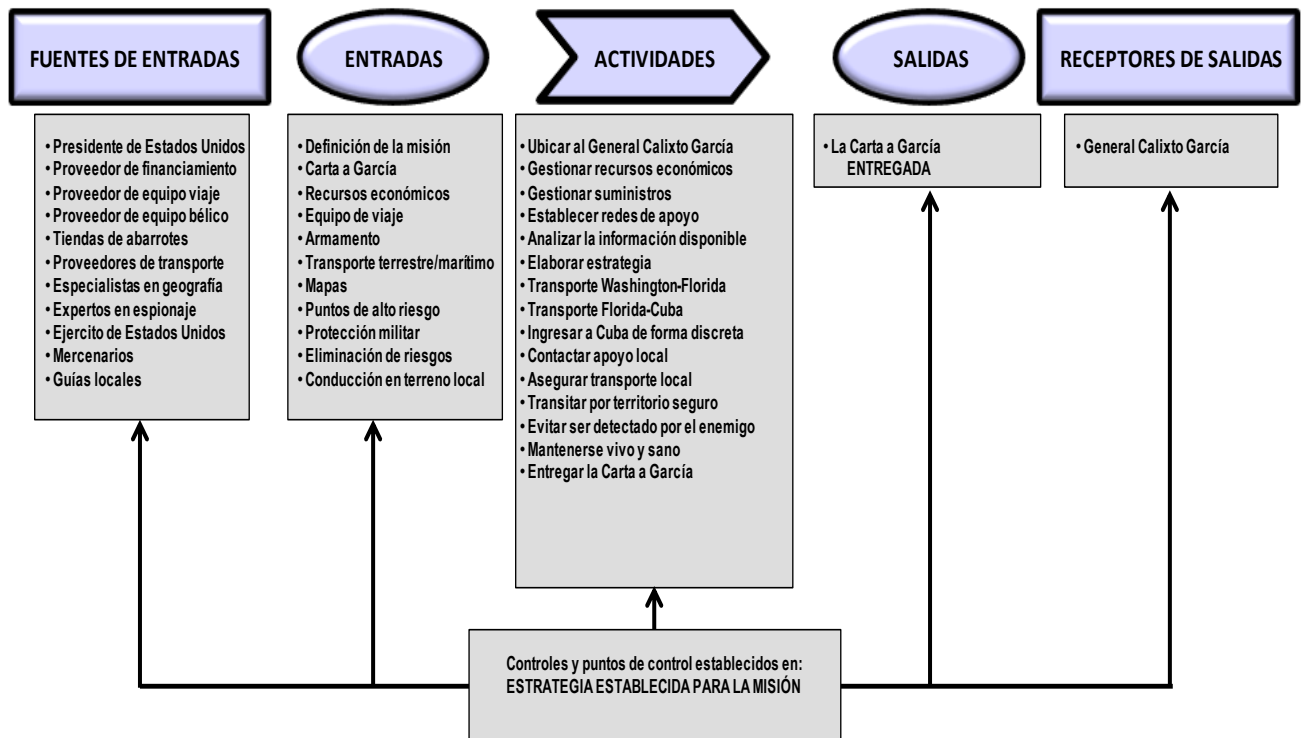
Los dos frentes coordinan acciones y se gana la guerra ¿Cómo logró llegar hasta donde estaba el destinatario de su carta? Es algo interesante que merece escribir aquí el modo como esto sucedió; son cosas de las cuales no tengo especial interés narrar aquí. El punto sobre el cual quiero llamar la atención es éste:

McKinley da a Rowan una carta para que la lleve a García. Rowan toma la carta y no pregunta: ¿En dónde podré encontrar al tal García? ¿por dónde me voy a ir? ¿esto será fácil? ¿no traerá peligros este oficio? ¿y por qué yo y no otro? Nada de esto pregunta ni comenta. Se va sin más a cumplir lo que se le ha encomendado.

¿Define usted con total claridad los objetivos para su gente? ¿les concede la autoridad para llevar a cabo su responsabilidad? ¿se asegura de que dispongan de los recursos requeridos para cumplir con sus funciones? ¿permite que su personal exija lo necesario para realizar eficazmente su trabajo? Seguramente Rowan no hubiera aceptado la misión, sin la satisfacción cabal de todas estas condiciones.

¿Cree usted que Rowan actuó solo? ¿qué no necesitó del apoyo de otras personas para cumplir con su misión? ¿qué Rowan era un súper-hombre? Seguramente No. Rowan, muy probablemente, necesitó del apoyo de un equipo multidisciplinario, formado por personal competente en sus áreas específicas de responsabilidad. Rowan debió de haber trabajado con un enfoque basado en procesos. A continuación mi propuesta para el diagrama de procesos aplicable a la entrega de la carta a García.

ENTREGA DE LA CARTA A GARCÍA.



V. Liderazgo de Equipo.

¡Por Dios vivo!, que aquí hay un hombre cuya estatua debería ser vaciada en bronce eternos y colocada en cada uno de los colegios del universo. Porque lo que debe enseñarse a los jóvenes no es esto o lo de más allá; sino vigorizar, templar su ser íntegro para el deber, enseñarlos a obrar prontamente, a concentrar sus energías, a hacer las cosas, "a llevar la carta a García".

El General García ya no existe. Pero hay muchos Garcías en el mundo. Qué desaliento no habrá sentido todo hombre de empresa, que necesita de la colaboración de muchos, que no se haya quedado alguna vez estupefacto ante la imbecilidad y la pereza del común de los hombres, ante su abulia, ante su falta de energía y de perseverancia para llevar a término las tareas que cada uno debe cumplir.

Por todas partes se ve flotar el descuido culpable, el trabajo a medio hacer, la despreocupación, la indiferencia. Esta parece ser la regla general en el obrar de muchos. Muchos empleados cumplen tan descuidadamente sus deberes que si fueran soldados en una guerra ya los habrían fusilado por desertores. Bajo estas condiciones no se puede tener éxito, si no se logra por uno u otro medio la colaboración completa de los subalternos, a menos que Dios en su bondad, obre un milagro y envíe un ángel iluminador como ayudante.

Lamentablemente, no podemos negar que existe una gran resistencia ante el cumplimiento cabal de la misión, en una amplia mayoría de las personas. Este es un problema recurrente en las organizaciones productivas modernas ¿Por qué?

¿Somos la mayoría de las personas unos indolentes? ¿se nos dificulta entregar toda nuestra energía al cumplimiento de la tarea? ¿somos unos incompetentes? ¿tendemos hacia la irresponsabilidad de forma natural? Estoy convencido de que **ESTO NO ES ASÍ.**

El ser humano necesita estar convencido de que vale la pena realizar la tarea, de que es relevante, de que aporta valor. Necesita motivación (*mover a la acción*) a nivel personal para entregar lo mejor de sí mismo (*compromiso*). Para que esto suceda se deben de cumplir varias condiciones mínimas:

- **El ser humano: Persona y recurso.** Los seres humanos exigen ser tratados con la dignidad que les confiere el ser personas, al tiempo que la exigencia hacia el cumplimiento de sus obligaciones debe ser ejercida en su calidad de recurso.
- **Enfoque a procesos.** El comportamiento de los procesos es predecible y pueden ser controlados de manera rigurosa. Las personas NO.

-
- **Responsabilidad/Autoridad.** Todo líder de proceso debe de contar con la autoridad requerida para ejercer su responsabilidad. Entre más alto sea el nivel de poder en la organización, mayor es también la responsabilidad asociada.
 - **Predicar con el ejemplo.** Los líderes de la organización deben demostrar su competencia ante sus subordinados, predicando con sus acciones los estándares de excelencia requeridos. El verdadero líder funciona como mentor, maestro, coach, supervisor, nunca como jefe o capataz.
 - **Definición de objetivos.** Los objetivos, para cada proceso, deben de ser establecidos con total claridad y precisión por el líder del proceso en cuestión. Los objetivos rectores de la organización, así como su grado de cumplimiento, deben de ser compartidos, por la alta dirección, con todo el personal de la organización (en todos los niveles).
 - **Medición del desempeño.** El grado de cumplimiento de objetivos debe ser medido, reportado y servir de base para la generación de acciones correctivas. Estas actividades deben realizarse de manera periódica, con base en las necesidades específicas de cada organización.
 - **Documentación.** Todos los compromisos, internos o externos a la organización. deberán quedar formalizados y registrados por escrito. Esto incluye, por supuesto, toda la documentación de los componentes del sistema de gestión de la organización.
 - **Trabajo en equipo.** En una organización de alto rendimiento, deben establecerse relaciones cliente-proveedor internas, las cuales definan con toda claridad la responsabilidad asociada a cada proceso.
 - **Crítica abierta.** la crítica asertiva ha demostrado su eficacia como herramienta para la solución de problemas. Todos los integrantes de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, tienen el derecho a defender sus requisitos y están sujetos a la crítica por la calidad de los resultados entregados.
 - **Disciplina.** Todos los integrantes de la organización, comenzado por los miembros de la alta dirección, deberán asegurarse del cumplimiento de los compromisos establecidos (por ellos mismos) para el desempeño de aquellos procesos bajo su responsabilidad directa..

VI. Dirección.

Y esta incapacidad para la acción independiente, para la iniciativa personal, estupidez moral, esta flojedad de voluntad, esta mala gana para remover por sí mismo los obstáculos, esto no hace trabajar la propia inteligencia, es lo que retarda el bienestar colectivo de la sociedad y no deja a los individuos llegar al éxito. Si ni siquiera cuando se trata de conseguir provechos personales la gente está dispuesta a buscar soluciones y a derrochar energías y tiempo por obtener las soluciones, ¿qué será cuando se trata de conseguir éxitos para su empresa o su nación?

Qué lástima que a muchos lo único que les hace trabajar sea la mirada amenazadora y la voz tormentosa del capataz o del jefe. El temor de ser despedidos el sábado por la tarde es lo único que retiene a muchos trabajadores en su puesto. Ponga un aviso solicitando un secretario, y de cada diez aspirantes, nueve no saben ni ortografía ni puntuación. Parecen haber olvidado la consigna bíblica: "Que el que trabaja en servicio de otros no haga su oficio solo porque lo están viendo y por lo que puedan opinar las personas, sino con todo el corazón, porque quiere tener contento a Dios" (Colosenses 3, 22).

En las organizaciones productivas modernas, detrás de cada grupo de empleados incompetentes, seguramente encontraremos uno o más directivos incompetentes. En su calidad de responsables del funcionamiento de la organización como sistema, los integrantes de la alta dirección deben asegurarse de que todos y cada uno de sus procesos funcionen de manera eficaz y eficiente. **Esta es su responsabilidad principal.**

Debido a la anterior, desde hace ya varias décadas, la norma ISO 9001 ha exigido a la alta dirección ejercer como el máximo responsable ante el sistema de gestión de la calidad de la organización. No debe delegarse dicha responsabilidad, como se hace con frecuencia, a algún proceso de administración de la calidad.

Específicamente, la norma ISO 9001:2015³ establece los siguientes requisitos en relación con la política de la calidad aplicable a la organización, la cual es una responsabilidad directa de la alta dirección:

5.2 Política.

5.2.1 Desarrollo de la política de la calidad.

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

³ PROY NMX-CC-9001-IMNC-2015, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos, 5.2 Política, 2015.

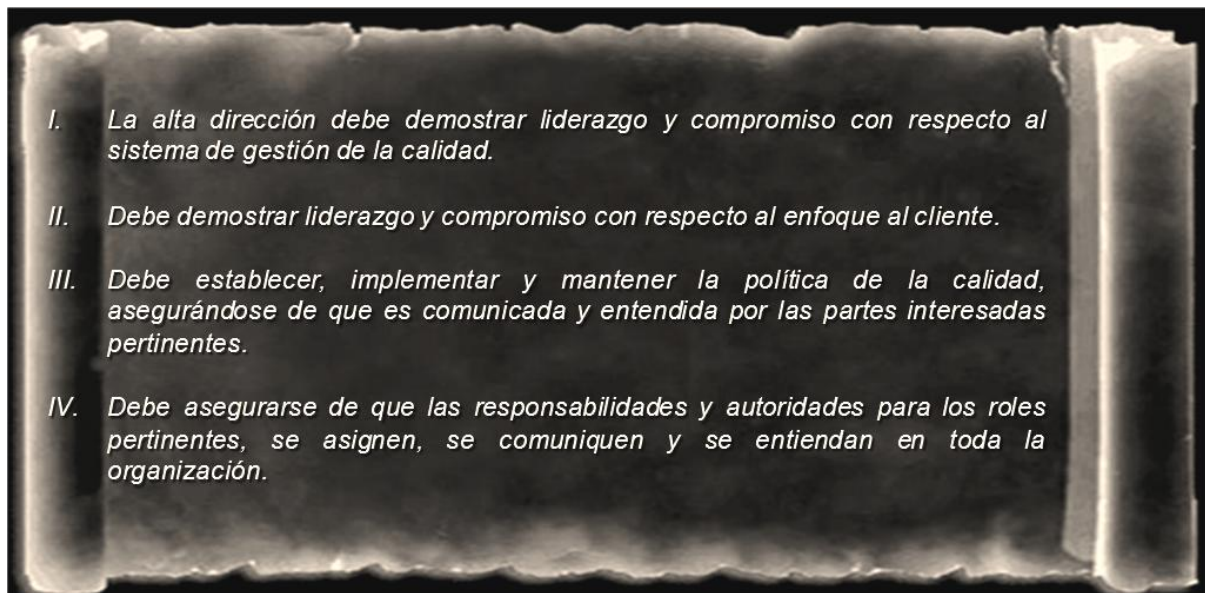
-
- a) *Es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoya su dirección estratégica.*
 - b) *Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.*
 - c) *Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.*
 - d) *Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.*

5.2.2 Comunicación de la política de la calidad.

La política de la calidad debe:

- a) *Estar disponible y mantenerse como información documentada.*
- b) *Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización.*
- c) *Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.*

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN⁴.



⁴ Morales Raúl G., Metodología MI-OS, Responsabilidades de Liderazgo establecidas en PROY NMX-CC-9001-IMNC-2015, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos, 5. Liderazgo, 2015.

VII. Comentarios Finales.

En mi experiencia como estudiante y profesor universitario, percibí que cuando un porcentaje significativo de los alumnos presentan un bajo rendimiento en su proceso de aprendizaje, es altamente probable que el desempeño del profesor haya sido deficiente.

Asimismo, a través de mi trayectoria profesional como empleado, ejecutivo, director general y consultor independiente, estoy convencido de que el bajo desempeño de una fracción considerable de los empleados, que colaboran en organizaciones productivas, tiene profundas raíces en el bajo rendimiento de los líderes de la organización (cuyo máximo responsable es la alta dirección).

En México, la cultura organizacional predominante es altamente paternalista, donde al común de los colaboradores se les exige un estricto cumplimiento de sus compromisos laborales, a un grupo selecto de personas privilegiadas se les conceden concesiones especiales y a los altos directivos se les otorga la categoría de monarca o dictador. Las leyes no se hicieron para ellos.

En todo almacén, en toda fábrica, en toda compañía hay una continua renovación de empleados. El jefe despide a cada instante a individuos incapaces de impulsar su industria y llama a otros a ocupar sus puestos. Y esta escogencia no cesa en tiempo alguno ni en los buenos ni en los malos. Con la sola diferencia de que cuando hay escasez de trabajo la selección se hace mejor; pero en todo tiempo, y siempre, el incapaz es despedido; "la ley de la supervivencia de los mejores se impone". Por interés propio todo patrono conserva a su servicio a los más hábiles: Aquellos capaces de llevar la carta a García.

Efectivamente, en toda organización productiva hay una continua renovación de empleados, pero no coincido en que, en todo tiempo y siempre, el incapaz es despedido. Tampoco estoy de acuerdo en que, por interés propio, todo patrono conserva a su servicio a los más hábiles. De manera increíble, en muchos casos, la incondicionalidad prevalece sobre la competencia. En ocasiones, los mejores elementos se convierten en una amenaza real o imaginaria para sus supervisores.

Increíble pero cierto.

Mi corazón está con aquellos obreros que trabajan lo mismo cuando el capataz está presente que cuando está ausente. Y el hombre que se hace cargo de una carta a García y la lleva tranquilamente sin hacer preguntas sin sentido, y sin la intención perversa de arrojarla en la primera alcantarilla que se encuentra al paso, y sin otro objetivo que llevarla a su destino; a este hombre jamás se le despedirá de su trabajo, ni tendrá jamás que entrar en huelga para obtener un aumento de salario. La civilización es una lucha prolongada en busca de tales individuos.

Todo lo que un hombre de esta clase pida, lo tendrá; lo necesitan en todas partes; en las ciudades, en los pueblos, en las aldeas, en las oficinas, en las fábricas, en los almacenes. El mundo los pide a gritos; el mundo está esperando siempre ansioso el advenimiento de hombres capaces de llevar la carta a García.

En una organización emocionalmente inteligente, sin duda que la persona eficaz y responsable será motivada, recompensada y protegida para asegurar su permanencia en la organización, diseñando un plan de vida y carrera que satisfaga el sueño profesional de los miembros de su personal. **¿Cuántas empresas conoce usted que trabajen de esta manera?**

Con base en mi experiencia internacional, incluyendo un año de colaboración como consultor en Alemania, puedo afirmar que la tendencia paternalista tiene un carácter universal. Las mieles del poder son muy dulces para todos los seres humanos. Sin embargo, en los países desarrollados, conscientes de los graves daños que provoca la concentración y el abuso del poder, han establecido eficaces mecanismos de control. Se intenta seriamente aplicar la ley por igual, sin distinción de nivel jerárquico, elevando el grado de exigencia conforme se adquiere más poder en la organización. A mayor poder mayor responsabilidad.

Como el mismo título "paternalista" lo indica, este estilo de liderazgo pretende tratar a sus colaboradores como a sus hijos pequeños, considerando que estos no poseen la suficiente madurez para tomar decisiones de manera independiente.. Asimismo, en su calidad de "padre", el líder no puede ser cuestionado por sus subalternos, mucho menos desafiado, en lo que se refiere a su propio desempeño.

En resumen, una organización liderada por un "Rowan" contará, sin duda, con un número considerable de colaboradores "Rowan". No únicamente por el poderoso efecto del ejemplo y la maestría de su líder, sino también por su privilegiada visión para apoyarse en las herramientas más poderosas de ingeniería de negocios, contratar al personal más competente a su alcance, proveer los recursos requeridos para la realización eficaz de las actividades de cada proceso, y sobre todo, por su gran calidad humana que le permite identificar el delicado balance que plantea la relación persona/recurso, extrayendo lo mejor de cada uno de sus colaboradores generando un ambiente de responsabilidad y cooperación.

MISIÓN CUMPLIDA
Noviembre, 2017



ANEXO I
LA CARTA A GARCÍA

Fue escrita por un norteamericano, una tarde, en el corto término de una hora. Pasó esto el 22 de Febrero de 1899, aniversario del natalicio de Jorge Washington y en marzo del mismo año ya se había publicado en la revista "Philistine". Fue algo que brotó caliente de mi corazón y lo escribí tras un día gastado en la pesada faena de excitar a infelices sumidos en los limbos de una inacción criminal a que se tornasen hombres auténticos, radiactivos.

El único fin que me propuse al redactarla fue excitar a los inactivos y pesimistas a dedicarse con todo el entusiasmo posible a la acción, sin contentarse con hacer únicamente aquello que se les paga, o que es muy fácil hacer.

Pero la verdadera idea creadora brotó de labios de mi hijo Bert, cuando en el curso de la conversación entre taza y taza de té, sugirió que el héroe verdadero de la guerra de independencia de Cuba había sido Rowan.

"Sí", dijo mi hijo, "porque Rowan fue quien en la hora oportuna, culminante, llevó a cabo el hecho único, necesario; llevar el mensaje a García, la carta que lo iba a llevar al triunfo. Sin esta carta quizás la independencia no se habría logrado".

La frase me hirió como un rayo. Sí, exclamé, el muchacho tiene razón; el héroe es siempre aquel que cumple su misión. El héroe es siempre aquel que en cada momento ejecuta con precisión y entusiasmo lo que tiene que hacer. El que lleva la carta a García. Corrí a mi escritorio y de un tirón de uno a otro cabo, escribí: "LA CARTA A GARCÍA".

Tan poco caso hice a mi escrito, que fue publicado en la revista sin encabezamiento siquiera.

La edición salió y empezaron a llover pedidos por docena, por cincuenta, por cien ejemplares, de la revista, y cuando THE AMERICAN NEWS CO., pidió mil ejemplares, pregunté lleno de asombro a uno de mis ayudantes qué era lo que en ese número de la revista levantaba tal polvareda; con asombro oí la respuesta: "Esa historia tuya acerca de García".

Al día siguiente recibí un telegrama de George H. Daniels del New York Central Railroad, que decía: "deme el precio de 100,000 ejemplares del artículo de Rowan, en forma de folleto, con un aviso en la portada sobre el Empire State Express, y diga cómo puede hacer la entrega".

Contesté dando el precio y avisando que la entrega se podía hacer en dos años. Disponíamos de tan pocos elementos, que eso de imprimir 100,000 ejemplares, nos parecía una empresa temeraria; el resultado fue que dí permiso a Mr. Daniels para reimprimir el artículo por su cuenta. Hízolo en ediciones de a medio millón de folletos.

Dos o tres lotes de a 500,000 fueron puestos en circulación y además fue reproducido por cerca de 200 revistas y periódicos y traducido a todas las lenguas vivas.

En los tiempos en que Mr. Daniels distribuía "LA CARTA A GARCÍA", vino a los Estados Unidos el Príncipe Kilakoff, director de los ferrocarriles rusos. Y como dicho príncipe fuese huésped del New York Central y saliera a una gira por todo el país bajo la dirección personal de Mr. Daniels, conoció el folleto y se interesó por él, más, quizá por ser Mr. Daniels quien lo repartía y por la gran cantidad que vio circular, de mano en mano, que por cualquier otra causa.

Lo cierto del caso fue que, de vuelta a su país, lo hizo traducir al ruso e hizo repartir sendos ejemplares a los empleados de todos los ferrocarriles del imperio. De Rusia pasó a Alemania, a Francia, a España; a Turquía, al Indostán, a la China...

Durante la guerra rusa-japonesa, cada soldado ruso que iba al frente llevaba un ejemplar de "LA CARTA A GARCÍA". Al encontrar los japoneses el folleto en poder de todos y cada uno de los prisioneros de guerra, concluyeron que debía ser algo excelente y lo vertieron a su idioma. Por orden de Mikado fue repartido a cada uno de los empleados del gobierno, militares o civiles.

Alrededor de 44,000,000 de ejemplares de "LA CARTA A GARCÍA" han sido impresos, siendo esta la mayor circulación que una obra, en vida de su autor, haya logrado en tiempo alguno de la historia, gracias a una serie de afortunados incidentes.

Una Carta a García

Hubo un hombre cuya actuación en la guerra de independencia de Cuba brilla en mi memoria como el sol en su pleno esplendor.

Sucedió que en aquella guerra, cuando los Estados Unidos decidieron intervenir en favor de los rebeldes cubanos, se vio muy clara la necesidad de un entendimiento inmediato entre el Presidente Norteamericano y el jefe de los patriotas el General Calixto García. ¿Pero cómo hacerlo? Hallábase García en esos momentos, Dios sabe dónde, en alguna tenebrosa montaña escondida en el interior de la isla. Y era absolutamente necesario ponerse en comunicación con él para organizar los planes de ataque y de defensa. ¿Pero cómo hacer llegar a sus manos un despacho?

¿Qué hacer?

Alguien dijo al Presidente: "Conozco a un hombre llamado Rowan. Si alguna persona en el mundo es capaz en el mundo de dar con García es él: Rowan".

Llaman a Rowan. Le piden que vaya en busca de García, esté donde esté, y que a costa de cualquier sacrificio, le haga llegar esa carta importantísima.

Rowan toma la carta. La guarda bien escondida en una bolsa que cierra contra su corazón, desembarca a los cuatro días en las costas de Cuba, desaparece en la selva primitiva para reaparecer de nuevo a las tres semanas al otro extremo de la isla, cruzando un territorio hostil, y entrega la carta a García. Los dos frentes coordinan acciones y se gana la guerra. ¿Cómo logró llegar hasta donde estaba el destinatario de su carta? Es algo interesante que merece escribir aquí el modo como esto sucedió; son cosas de las cuales no tengo especial interés narrar aquí. El punto sobre el cual quiero llamar la atención es éste:

McKinley da a Rowan una carta para que la lleve a García. Rowan toma la carta y no pregunta: ¿En dónde podré encontrar al tal García? ¿por dónde me voy a ir? ¿esto será fácil? ¿no traerá peligros este oficio? ¿y por qué yo y no otro? Nada de esto pregunta ni comenta. Se va sin más a cumplir lo que se le ha encomendado.

¡Por Dios vivo!, que aquí hay un hombre cuya estatua debería ser vaciada en bronce eternos y colocada en cada uno de los colegios del universo. Porque lo que debe enseñarse a los jóvenes no es esto o lo de más allá; sino vigorizar, templar su ser íntegro para el deber, enseñarlos a obrar prontamente, a concentrar sus energías, a hacer las cosas, "a llevar la carta a García".

El General García ya no existe. Pero hay muchos Garcías en el mundo. Qué desaliento no habrá sentido todo hombre de empresa, que necesita de la colaboración de muchos, que no se haya quedado alguna vez estupefacto ante la imbecilidad y la pereza del común de los hombres, ante su abulia, ante su falta de energía y de perseverancia para llevar a término las tareas que cada uno debe cumplir.

Por todas partes se ve flotar el descuido culpable, el trabajo a medio hacer, la despreocupación, la indiferencia. Esta parece ser la regla general en el obrar de muchos. Muchos empleados cumplen tan descuidadamente sus deberes que si fueran soldados en una guerra ya los habrían fusilado por desertores. Bajo estas condiciones no se puede tener éxito, si no se logra por uno u otro medio la colaboración completa de los subalternos, a menos que Dios en su bondad, obre un milagro y envíe un ángel iluminador como ayudante.

Amable lector: ¿Quiere poner a prueba mis palabras para saber si es cierta o no la afirmación de que si el progreso no nos llega es porque no se encuentran personas dispuestas a cumplir sus deberes con entusiasmo y hasta con sacrificio? Llame a uno de los muchos empleados que trabajan a sus órdenes y dígame: "Consulte usted la enciclopedia y hágame el favor de sacar un extracto de la biografía de Corregio".

¿Cree usted que su ayudante le dirá: "Sí señor, por supuesto", y ponga manos a la obra?

Pues no lo crea. Le lanzará una mirada vaga y le hará una o varias de las siguientes preguntas:

¿Quién era él?

¿En qué Enciclopedia busco eso?

¿Pero es que ese oficio me corresponde hacerlo a mí?

¿No será la vida de Bismark la que usted necesita?

¿Por qué no ponemos a Carlos a que busque eso?

¿Necesita usted de ello con urgencia, o lo podemos dejar para la semana entrante?

¿Quiere que le traiga el libro y saca usted mismo el resumen?

¿Para qué quiere saber eso?

Y apuesto diez contra uno a que después de que usted haya respondido íntegramente el anterior cuestionario y haya explicado el modo de verificar la información y para qué la necesita usted, el prodigioso ayudante se retirará y buscará otro empleado para que le ayude a buscar a "CORREGIO" y regresará luego a informarle que tal hombre no existió en el mundo.

Puede suceder que yo pierda mi apuesta, pero si la ley de los promedios es cierta, probablemente no la voy a perder. Si usted no quiere complicarse la vida, no va a perder más tiempo explicándole a su ayudante que Corregio se busca en la C y no en la K, y otros detalles más, sino se sonreirá y suavemente le dirá: "Dejemos eso". Y buscará usted personalmente lo que necesita averiguar.

Y esta incapacidad para la acción independiente, para la iniciativa personal, estupidez moral, esta flojedad de voluntad, esta mala gana para remover por sí mismo los obstáculos, esto no hace trabajar la propia inteligencia, es lo que retarda el bienestar colectivo de la sociedad y no deja a los individuos llegar al éxito. Si ni siquiera cuando se trata de conseguir provechos personales la gente está dispuesta a buscar soluciones y a derrochar energías y tiempo por obtener las soluciones, ¿qué será cuando se trata de conseguir éxitos para su empresa o su nación?

Qué lástima que a muchos lo único que les hace trabajar sea la mirada amenazadora y la voz tormentosa del capataz o del jefe. El temor de ser despedidos el sábado por la tarde es lo único que retiene a muchos trabajadores en su puesto. Ponga un aviso solicitando un secretario, y de cada diez aspirantes, nueve no saben ni ortografía ni puntuación. Parecen haber olvidado la consigna bíblica: "Que el que trabaja en servicio de otros no haga su oficio solo porque lo están viendo y por lo que puedan opinar las personas, sino con todo el corazón, porque quiere tener contento a Dios" (Colosenses 3, 22).

Me decía el jefe de una gran compañía: "¿Ve a ese contador? Es un gran matemático. Pero si lo envió a cualquier agencia, por el camino se entra a un bar y se emborracha". ¿Cómo podrá encomendarse a un individuo semejante, la carta a García?

¿Podrían tales individuos llevar la carta a García?

En los últimos tiempos es frecuente oír hablar con gran simpatía del pobre trabajador víctima de la explotación industrial, del hombre honrado, sin trabajo, que por todas partes busca inútilmente emplearse. Y a todo esto se mezclan palabras duras contra los que están arriba, y nada se dice del jefe de industria que envejece prematuramente luchando en vano por enseñar a ejecutar a otros un trabajo que ni quieren aprender ni les importa; ni de su larga y paciente lucha con colaboradores que no colaboran y que sólo esperan verlo volver la espalda para malgastar el tiempo.

En todo almacén, en toda fábrica, en toda compañía hay una continua renovación de empleados. El jefe despide a cada instante a individuos incapaces de impulsar su industria y llama a otros a ocupar sus puestos. Y esta escogencia no cesa en tiempo alguno ni en los buenos ni en los malos. Con la sola diferencia de que cuando hay escasez de trabajo la selección se hace mejor; pero en todo tiempo, y siempre, el incapaz es despedido; "la ley de la supervivencia de los mejores se impone". Por interés propio todo patrono conserva a su servicio a los más hábiles: Aquellos capaces de llevar la carta A García.

Conozco a un hombre de facultades verdaderamente brillantes, pero inhábil para manejar sus propios negocios y absolutamente inútil para gestionar los ajenos, porque lleva siempre consigo la insana sospecha de que sus superiores lo oprimen o tratan de oprimirlo. Ni sabe dar órdenes ni sabe recibirlas. Si se enviara con él la carta a García, contestaría muy probablemente: "Ilévela usted". Hoy este hombre vaga por las calles en busca de oficio, mientras el viento silba al pasar entre las hilachas de su vestido. Nadie que lo conozca se atreve a emplearlo por ser él un sembrador de discordias y pereza. No le entra la razón y sólo sería sensible al taconazo de una bota.

Comprendo que un hombre tan deformado moralmente merece tanta compasión como si lo fuera físicamente; pero al compadecerlo recordemos también a aquellos que luchan por sacar triunfante una empresa, sin que sus horas de trabajo estén limitadas por el pito de la fábrica, y cuyo cabello se torna prematuramente blanco en la lucha tenaz por conservar sus puestos a individuos de indiferencia glacial, imbéciles e ingratos que le deben a él el pan que se comen y el hogar que los abriga.

¿Habré exagerado demasiado? Puede ser; pero cuando todo el mundo habla de los trabajadores, así, sin distinción ninguna; quiero tener una frase de simpatía para el hombre que logra éxito; para aquél que luchando contra todos los obstáculos, dirige los esfuerzos de los otros, y cuando ha triunfado, sólo obtiene por recompensa --si acaso-- pan y abrigo. Se escucha decir que fulano se hizo rico porque explotó a los demás... Puede ser, pero lo que no nos explican es que ese señor no tuvo miedo de llevar su carta a García. Que no tuvo miedo a levantarse a las cinco y trabajar hasta tarde de la noche. Que los fines de semana en vez de ir a los bares se fue a hacer planes de progreso o a perfeccionar sus conocimientos. Que mientras los otros charlaban él trabajaba. Que mientras los demás dormían, él echaba cabeza buscando soluciones. Por eso triunfaron porque supieron lanzarse a la acción sin miedo ni pereza. Porque en vez de echar a una alcantarilla la carta a García y dedicarse luego a buscar excusas por no haber conseguido fama ni éxitos, se lanzaron con toda el alma a buscar fórmulas para triunfar, y como "todo el que busca encuentra", encontraron las fórmulas, y practicándolas consiguieron el triunfo.

Yo también he trabajado a jornal y me he hecho la comida con mis propias manos; he sido patrono y puedo juzgar por experiencia propia y sé que hay mucho que decir de parte y parte. La pobreza no da excelencia por sí sola; los harapos no son recomendación; no todos los patronos son duros y rapaces, ni todos los pobres son virtuosos.

Mi corazón está con aquellos obreros que trabajan lo mismo cuando el capataz está presente que cuando está ausente. Y el hombre que se hace cargo de una carta a García y la lleva tranquilamente sin hacer preguntas sin sentido, y sin la intención perversa de arrojarla en la primera alcantarilla que se encuentra al paso, y sin otro objetivo que llevarla a su destino; a este hombre jamás se le despedirá de su trabajo, ni tendrá jamás que entrar en huelga para obtener un aumento de salario. La civilización es una lucha prolongada en busca de tales individuos. Todo lo que un hombre de esta clase pida, lo tendrá; lo necesitan en todas partes; en las ciudades, en los pueblos, en las aldeas, en las oficinas; en las fábricas; en los almacenes. El mundo los pide a gritos, el mundo está esperando siempre ansioso el advenimiento de hombres capaces de llevar la carta a García.

El mundo confiere su mejores premios tanto en honores como en dinero, a una sola cosa: A la iniciativa.

¿Qué es la iniciativa?

Puedo definirla en pocas palabras: hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande.

A quien hace una cosa bien hecha sin que nadie se lo ordene, sigue aquel que la hace bien cuando se le ha ordenado una sola vez, es decir; aquéllos que saben llevar la carta a García. Estos reciben altos honores, pero su pago no guarda la misma proporción.

Vienen luego aquéllos que obran sólo cuando se les ha dado la orden por dos veces; no reciben honores y sólo tienen un pago pequeño.

Se encuentran después los que hacen una cosa bien hecha, pero sólo cuando la necesidad los agujonea; en vez de honores reciben la indiferencia y se les paga con una miseria. Estos tales emplean la mayor parte de su tiempo refiriendo historias de su mala suerte y quejándose de la vida.

Todavía en una escala inferior están aquéllos que no hacen nada bien hecho, aún cuando algún compañero se lo enseñe a hacer y permanezca a su lado para cerciorarse de que lo hacen; éstos pierden constantemente sus puestos y reciben como pago el desprecio que se merecen, a menos que por suerte tengan un padre rico, y en este caso el destino los acecha en su camino hasta descargarles un recio golpe.

¿A qué clase pertenece usted?

El Director General o Jefe de la Policía de Buenos Aires ha querido dar, según leemos en La Prensa de aquella gran metrópoli, una lección educativa a sus subordinados para establecer las condiciones que, a su juicio, constituyen el verdadero mérito para lograr un ascenso. Sobre los años de servicio pone las aptitudes; doctrina ésta que se ha popularizado por medio del siguiente apotegma: "Aptitud duple antigüedad".

A fin de establecer lo que entiende por aptitudes superiores, el Jefe de la Policía bonaerense ha escrito un diálogo a la manera platónica; lo ha hecho escribir en grandes carteles murales y lo ha mandado fijar en todos los cuarteles de su mando. He aquí el diálogo:

La escena ocurre en una de nuestras grandes casas comerciales. Un empleado pide autorización para presentar una queja al director general.

--¿Qué hay?

--Señor director, ayer fue nombrado X para ocupar la vacante de Z, y X es 16 años más joven que yo.

El director le interrumpe:

--¿Quiere usted averiguar la causa de ese ruido?

El empleado sale a la calle y regresa diciendo:

--Son unos carros.
--¿Qué llevan?

Después de una nueva salida el empleado vuelve diciendo:

--Unas bolsas.
--¿Qué contienen las bolsas?

El empleado hace otro viaje a la calle y vuelve diciendo:

--No sé lo que tienen.
--¿A dónde van?

Cuarta salida y responde:

--Van hacia el este.

El director llama al joven X y le dice:

--¿Quiere averiguar la causa de ese ruido?

El empleado X sale y regresa cinco minutos después manifestando:

--Son cuatro carros cargados con bolsas de azúcar, forman parte de las quince toneladas que la Casa A remite a Mendoza. Esta mañana pasaron los mismos carros con igual carga. Se dirigen a la estación Catalinas; van consignados a...

El director, dirigiéndose al empleado antiguo:

--¿Ha comprendido usted?