

## COORDENADAS

# Lecciones de GM para México

ENRIQUE QUINTANA



La bancarrota de General Motors deja profundas lecciones a un país que se dirige rápidamente a la crisis fiscal.

**Alfred Sloan** es un nombre que a la mayoría no le dice nada. Sin embargo, de acuerdo con algunos expertos en management es el **"inventor" de la moderna corporación**.

Y da la casualidad de que la empresa que él construyó se llama General Motors (GM), corporación que a partir de esta semana es controlada por el Gobierno de Barack Obama y ha entrado en un juicio de bancarrota.

A diferencia de **Henry Ford**, cuya brillante inventiva y luego férrea disciplina fueron determinantes para que surgiera la empresa que lleva su nombre, Sloan creó en la década de los 20 del siglo pasado **una estructura corporativa** que por décadas y décadas fue el modelo de "la corporación".

Ese modelo es el que seguramente conoce muy bien... si es que no trabaja en una empresa organizada de esa manera. Se trata de una estructura de divisiones en materia operativa que están bajo una cabeza única en temas como lo financiero o lo administrativo.

Si se quería construir una gran empresa exitosa, en el pasado no había otra forma de organizarla. El genio de Alfred Sloan se probó en el hecho de que por muchos años GM fue la primera empresa automotriz del mundo entero.

El problema es que el mundo cambió.

The Economist publica en su más reciente número una portada ilustrada con un tiranosaurio construido con partes de autos, la cual in-

titula "Armatoste Detroitosaurio".

El caso de GM es quizás el mejor ejemplo de la historia del **porqué el éxito de ayer**, aunque este haya sido

espectacular y parezca interminable, **no asegura el de mañana**.

**Las virtudes de la estructura corporativa moderna se convirtieron en sus deméritos**. El tiranosaurio estaba perfectamente equipado para sobrevivir en un entorno que desapareció y todas sus virtudes se convirtieron en deficiencias.

Los editores de The Economist se burlan de la rigidez y la mentalidad de los que fueron directivos de GM. Dicen que si hubieran invertido en innovación y mejora de los productos la energía que dedicaron al cabildéo para obtener proteccionismo gubernamental que los defendiera de japoneses, quizá la historia habría sido diferente.

La crisis de GM, además de ser

la crisis de la gran corporación rígida, que no puede adaptarse al nuevo entorno con una competencia más intensa, también es **la crisis de los contratos colectivos de trabajo**, cuyos costos de pensiones y seguros de salud se vuelven inmanejables.

Quizá si hace un lustro el sindicato y los directivos de la compañía hubieran aceptado hacer una reestructuración profunda... el destino no habría alcanzado a GM.

Ahora todos tuvieron que sacrificar. Los accionistas perdieron todo su dinero. El sindicato tuvo que aceptar recorte de personal y cambios en las condiciones de retiro. Al final tu-

**vieron que aportar lo que en condiciones de bonanza no querían ceder**. Pero con el agravante de que ahora también les va a costar a los contribuyentes.

La lección de GM no es sólo aplicable a otras empresas, sino también a los gobiernos y a los países enteros.

En México llevamos años esperando una **reingeniería profunda del Gobierno** que nos permita tener una burocracia —aunque parezca contrasentido— eficaz y moderna.

Y nunca hay condiciones para hacer ese esfuerzo porque nunca es el momento adecuado.

Hay que partir de esa definición. Nunca va a ser el momento adecuado para terminar con los tratamientos fiscales privilegiados; tampoco para liquidar Luz y Fuerza del Centro o para hacer que en el sector salud o educación se pague según los merecimientos y no con base en derechos adquiridos.

Como en GM, pareciera que en México va a ser hasta que tengamos el agua hasta el cuello cuando comprendamos que no hay de otra y que hay que aceptar cambios que van a afectar intereses... si se quiere tener algún futuro.

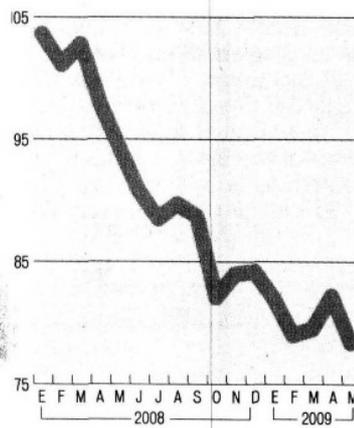
[enrique.quintana@reforma.com](mailto:enrique.quintana@reforma.com)



Fecha <b>05.06.2009</b>	Sección <b>Negocios</b>	Página <b>6</b>
----------------------------	----------------------------	--------------------

## Nuevo tropezón de la confianza

(Índice de confianza del consumidor, 2003=100)



Fuente: INEGI