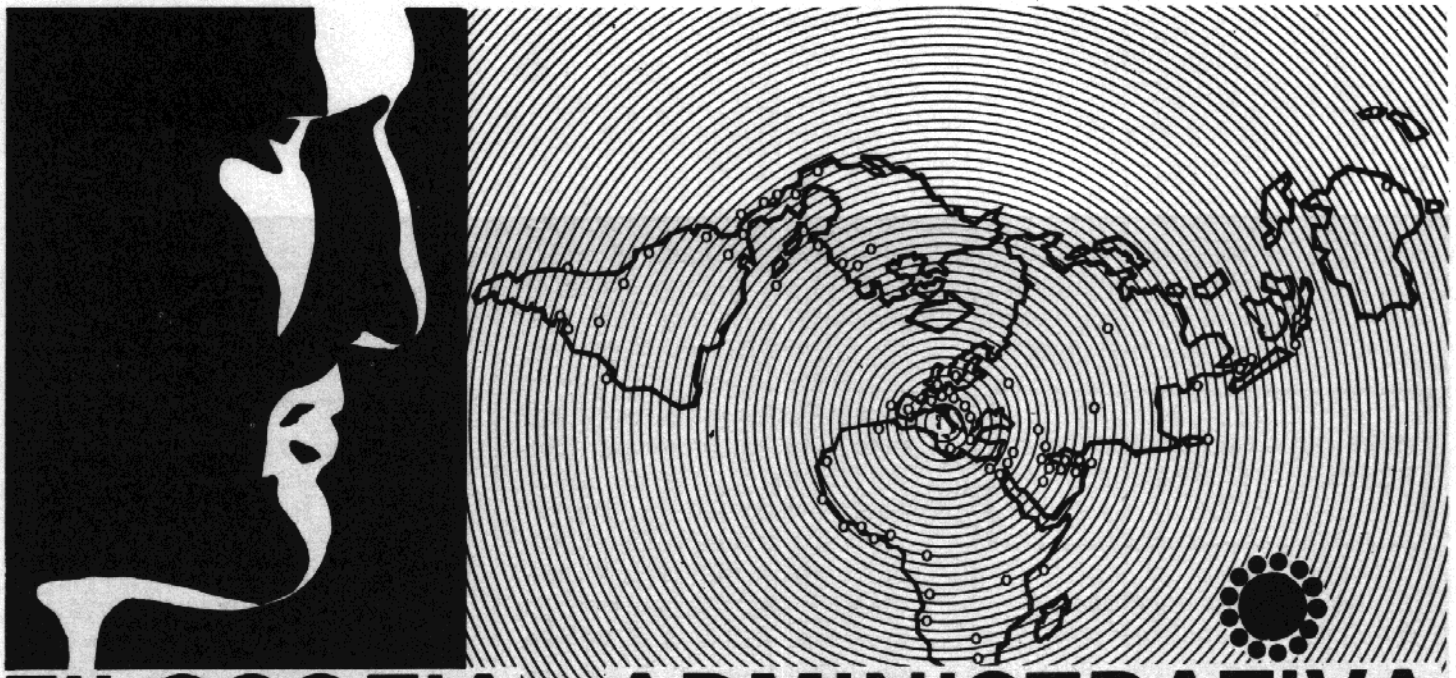
SECCION DE:



FILOSOFIA ADMINISTRATIVA

MI CABALLO NO MURIO

Hace unos meses hablábamos desde estas columnas del retorno del noble cuadrúpedo, género equus, como medio de transporte industrial para abaratar el acarreo de mercancías. Y prometimos volver al apasionante tema, una vez en posesión de nuevos hechos. Ya los tenemos.

El economista inglés Ian C. Webster, en su estudio de viabilidad transportista equina (por llamar de algún modo al trabajo que le encargó la Uk Hire Horse Society, establecida en 1878), dice claramente que, "para que el caballo rinda como tracción vehicular en el transporte comercial, frente a los gastos de un camión movido por combustión interna, deberá ser usado a capacidad, es decir, tendrá que acarrear sus 8 toneladas de carga diarias."

Los costes fijos de los vehículos 'a caballo' son elevados en comparación con los de 'a motor' —US$ 20.136 frente a $ 17.067 por año". Gran parte de ese costo fijo del vehículo de tracción animal se debe a lo que Webster denomina "mantenimiento equino: el caballo deberá ser alimentado, tanto si trabaja como si no", aunque sus cifras deducen el hecho de que "un caballo que no trabaja no tiene porque ser alimentado tan costosamente como el que tira la carga".

Webster señala que "un equipo de tracción de dos caballos tendrá una vida de trabajo de 14 años, y que los vehículos, arreos, etc., una duración considerablemente mayor. Un vehículo a motor dará 7 años de servicios, y su precio (es razonable esperar) se habrá duplicado al cabo de ese periodo".

Y, el naipe de triunfos para el caballo es "que el coste inicial de una pareja de tiro y su

vehículo es de unos US$ 8.000. El de un camión de carga comparable es ahora $ 14.500, y será $ 29.000 dentro de siete años".

PERMITA A SUS EMPLEADOS PENSAR CREATIVAMENTE

Una de las funciones primordiales de todo buen jefe ejecutivo debiera consistir en asumir el mando de la "creatividad" en su compañía, afirma el consultor gerencial Reino Avela, de Finlandia. Muchos, sino la mayoría, de los problemas que van a la mesa del ejecutivo principal podrían haber sido resueltos a nivel más bajo, si la gente hubiera dispuesto del tiempo y estímulo necesarios para pensar creativamente.

"Si el jefe ejecutivo no convierte en prelación número 1 hacer que su gente a niveles más bajos piense creativamente, entonces acabará sepultado por la maraña de cuestiones a solucionar día tras día", dice Avela, cuyos consejos incluían:

- Haga que sus empleados sepan que Ud. aprecia la creatividad.
- Intente calcular cuánta de ésta tiene lugar ahora ya en su organización.

Una forma de efectuarlo, sugiere él, consiste en aplicar el concepto (originalmente perfilado en la Glacier Metal Co., de GB) de determinar las progresiones reales en el salario de las personas. Los auténticos aumentos salariales, descontada la inflación y los incrementos generales, son un buen indicador aproximado de cómo la gente ha ido progresando hacia el trabajo de mayor nivel. Si existe una progresión relativamente escasa, bien pudiera ser que también sea escaso el desarrollo del potencial creativo del personal.

- Dé oportunidades a la gente para disponer de tiempo libre de las operaciones rutinarias, para que piense.
  Avela sugiere que las firmas alienten a sus empleados a dedicar algún tiempo, durante la jornada laboral, a meditar.
- No se enrede en los pormenores de las tareas asignadas. Déjelos a otros, como medio de desarrollar su creatividad e inventiva.
- Transmita a los empleados cualquier información que indique cómo va aumentando el enfoque creativo entre el grueso de su fuerza laboral.

EL CLIENTE SIEMPRE TIENE RAZON... ¿VERDAD?

Si usted está satisfecho con el servicio, dígaselo a sus amistades; si no lo está, tenga la bondad de decírnoslo.

Frases y anuncios como éste, que a veces pueden leerse en los buenos restaurantes y hoteles de algunos países, son un tributo a la creencia del poder que ejerce la comunicación directa.

A fin de intentar descubrir la influencia que realmente ejerce esa comunicación de palabra, se "investigó" a 1.717 clientes de la Coca-Cola Company, de Atlanta, EUA. Los resultados encierran útiles lecciones para todo hombre de negocios, y su empresa.

Se halló que:

- Los clientes de la casa que habían expresado alguna queja o reclamación y que sentían que dicho descontento no había sido resuelto satisfactoriamente, se lo dijeron a nueve o diez personas.
- Los clientes que se hallaban completamente satisfechos con la respuesta obtenida ante su reclamación lo comunica-

ron a cuatro o cinco personas.

- Los clientes que habían solicitado información a la compañía, y sentían que no habían sido atendidos debidamente, lo dijeron a cuatro o cinco personas.
- Los clientes que al efectuar pesquisas informativas habían obtenido respuestas satisfactorias, lo comentaron con tres o cuatro personas.

La firma Technical Assistance Research Programs Inc. (Tarp), de Washington, que se encargó del sondeo y análisis por cuenta de Coca-Cola, comenta que este efecto multiplicador demuestra que "las administraciones progresistas, con ideas avanzadas, pueden transformar el sistema corporativo de información/reclamaciones del consumidor en un centro de utilidades eficiente y rentable".

Como señala John Goodman, Vicepresidente de Tarp, todo cliente que se está quejando a una firma de algo (o de alguien), está proporcionándole una oportunidad de que ese negocio retenga el patronazgo futuro de dicho cliente, y cuando la compañía o empresa realiza un serio esfuerzo por responder constructivamente a las reclamaciones del consumidor, una situación potencialmente negativa puede ser transformada en una oportunidad de mercadeo. Y concluye diciendo:

"¡En vista de los altos costes de la comercialización actual, suele ser mucho más barato solucionar los problemas de la antigua clientela (y toda persona que usa con satisfacción nuestros productos o servicios se convierte en cliente establecido de la casa), que luchar por ganarse nuevos clientes!"

Y luego, perderlos, por no atender debidamente a sus reclamaciones...

LOS GERENTES INGLESES SE HAN QUEDADO ANTICUADOS

La alta administración empresarial del Reino Unido de Gran Bretaña puede mostrarse benévola con los niños, plantas y animales, y probablemente hasta con sus respectivas esposas. Pero es casi seguro que está mal equipada para afrontar el clima confuso, rápidamente cambiante, del mundo económico y comercial de los años 80 y 90.

Esa pesimista conclusion se deriva de una encuesta entre más de 400 directores generales y presidentes de las principales empresas británicas, efectuada por la London Business School (LBS), en conjunción con Korn/Ferry International Ltd., la rama británica de la firma de EUA, Korn/Ferry International, reclutadora de personal ejecutivo.

"El ejecutivo típico inglés es constante, trabajador, fiable, leal, orientado hacia la obtención de resultados, y muy mal conocedor de lenguas extranjeras", dice Sir John Trelawny, vice-director general de Korn/Ferry. "Y se le recompensa con la seguridad en el empleo, no con riquezas".

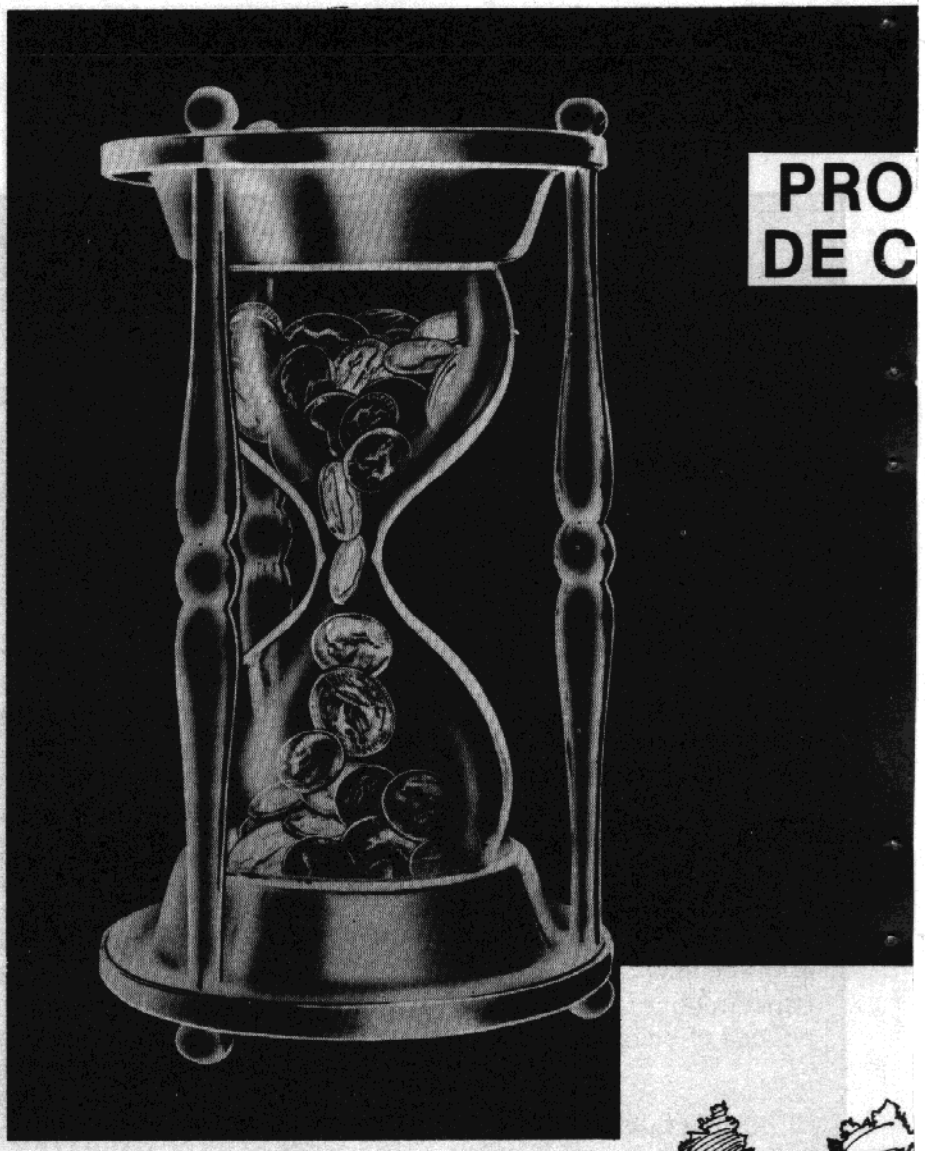
"Lo que ahí presenciamos es 'gerencia por reproducción idéntica'," agrega David Norburn, profesor de política comercial en la LBS. "Estos administradores obtuvieron su experiencia en los últimos 20 años, un periodo de anómala expansión en general".

Pero las próximas dos décadas, sugiere Norburn, probablemente resulten mucho más turbulentas y exigentes.

"Y podría decirse que su estilo gerencial se basa en experiencias que se han quedado trasnochadas", agrega.

La encuesta realizada por Norburn constituye una deprimente lectura para quienes abogan por el estilo administrativo (principalmente 'made in USA') de ejecutivos que beben mucho, mordisquean un habano, y hablan a velocidad de metralleta.

Resulta que el promedio de los altos gerentes de la Gran Bretaña es un hombre de 50, felizmente casado con su primera esposa; tiene dos niños; no fuma; bebe sólo con moderación, y hace una razonable cantidad de ejercicio físico. Su "paquete remunerativo" (que incluye el omnipresente automóvil cedido por la firma), es de unos US$ 76.000. Y tiene menos infartos...



PRO
DE C

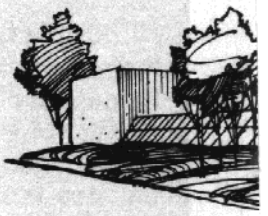
PRONOSTICO

Artículo 1

INTRODUCCION

La programación del rol de cajeras en tiendas de autoservicio, ha sido objeto de profundo interés para reducir los costos de personal en la operación, así como para elevar los índices de productividad.

* El autor es Maestro titular de Investigación de Operaciones en la Sección de Graduados de la E.S.C.A.



La plantilla de cajeras es la más numerosa de todas las plantillas, siendo aproximadamente de un 15 a un 18% del total del personal de la tienda. Por otra parte, la persona que mayor contacto tiene con el cliente, influyendo significativamente en la satisfacción del mismo, es la cajera.

Sin embargo el factor más importante a considerar en el departamento de cajas, es que es ahí donde reside el servicio proporcionado. Estudios realizados han demostrado que el tiempo de espera para el registro y pago de los productos, es el segundo factor en importancia, (después de buenos precios), que influye en la preferencia por un supermercado. Por tal motivo, la programación del rol de