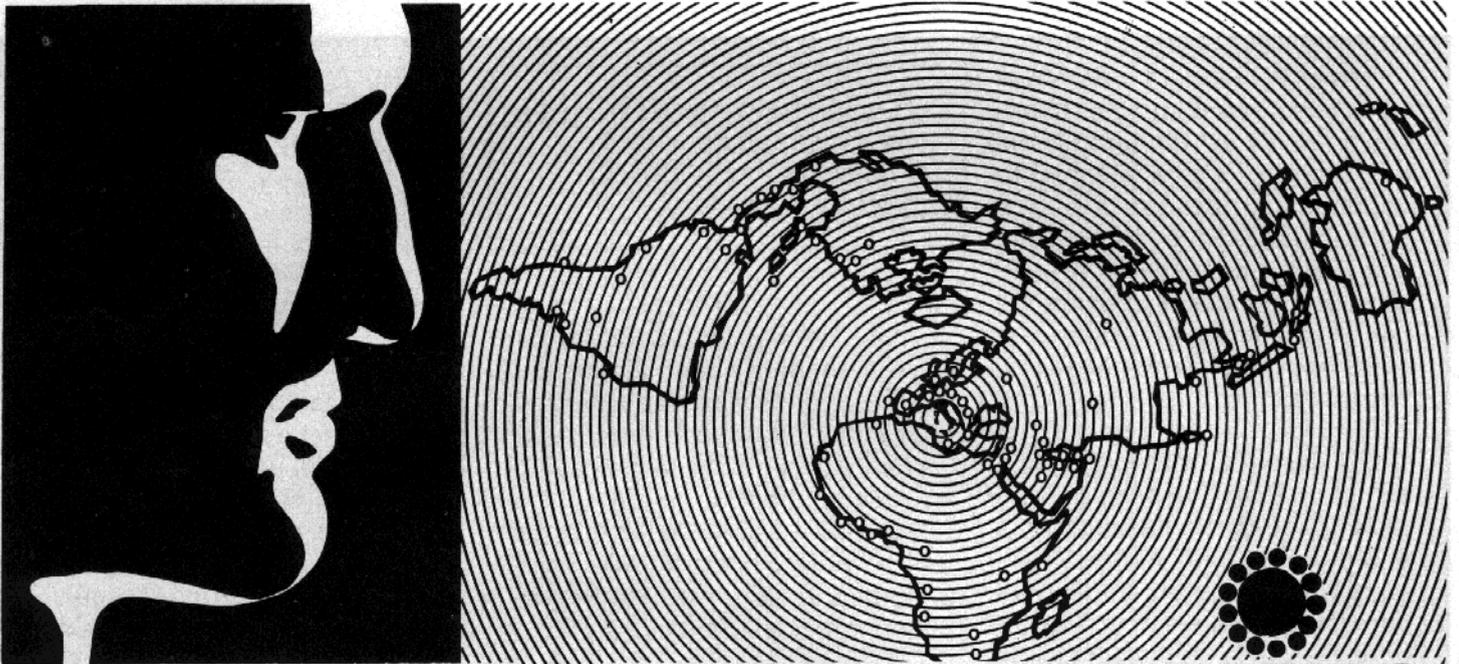


SECCION DE:



FILOSOFIA ADMINISTRATIVA

EL HONOR EMPRESARIAL MERECE SERVIR DE GARANTIA

En los dos últimos años o cosa así, unos 50 gerentes franceses han tenido la oportunidad de convertirse en propietarios de una firma gracias a un programa gubernamental de préstamos personales sin garantía.

Dichos préstamos, llamados en francés "prêts d'honneur", se otorgaron a quienes se había juzgado que eran poseedores de talento empresarial, y que se comprometían a rescatar de la quiebra a firmas manufactureras

en dificultades, con una nómina máxima de 500 empleados.

El proyecto resulta novedoso en dos aspectos: se apoya a la persona, no a la firma. Los préstamos se hacen a los individuos, no por el gobierno, sino por un grupo del sector privado, la Société d'Analyse et de Diagnostic Economiques et Financiers (SADEF).

Según dice Marc Goursat, su secretario general, "No sirve de mucho dar dinero a una compañía que tiene un pésimo historial de desempeño, a no ser que uno cambie al mismo tiempo a la administración. Lo que buscamos son empresarios dispues-

tos a tomar una participación mayoritaria en tales firmas y que posean la habilidad y la determinación para hacerlas girar en redondo. Y esperamos que compartan el riesgo al buscar ellos mismos dos terceras partes, como mínimo, del capital necesario."

Un jurado, seleccionado de entre altos directivos industriales en el sector en que opera la compañía de que se trate, deberá sentirse satisfecho de que el "plan de recuperación" resulta viable.

El gobierno francés puede expresar una opinión, pero no posee el veto.

Comenta Goursat: "Existe a menudo un conflicto de intereses entre los del gobierno hacia una región económicamente deprimida, y los que nosotros consideramos que constituyen una viabilidad comercial. Y solemos aceptar casos rechazados por el gobierno, o rechazamos otros que el gobierno hallaba interesante."

Los candidatos deberán presentar un Plan trienal de recuperación, y se tienen en cuenta sus antecedentes e historial de logros. A veces se impondrán condiciones tales como la reducción de la dependencia de las compañías de uno o dos clientes clave, o la disminución de una participación minoritaria de accionistas.

Las condiciones para los préstamos de honor varían, pero en general suelen ser para un término de diez años, y hace unos meses el tipo de interés era del 5% o 6%. Los préstamos solamente deberán ser pagados si se consigue el cambio de fortuna corporativo. ¿Qué parece demasiado bueno para ser eficaz y cierto?

Según Goursat, SADEF había hecho ya, a mediados del pasado año, cincuenta préstamos totalizando US \$4 millones, con una cuota de éxitos del 70% y salvando 5,000 puestos de trabajo. Parece, pues, que la cosa marcha "trés bien".

LO QUE USTED HA DE POSEER PARA ALCANZAR (Y MANTENERSE) EN LA CUMBRE GERENCIAL

Tres encuestas o sondeos internacionales han alcanzado conclusiones distintas sobre los atributos necesarios para llegar a la cúspide de la pirámide administrativa. Brindamos a nuestros lectores el meollo de los resultados, "para su información y gobierno", como dicen los memorandos ministeriales.

La habilidad de saber trabajar con una gran diversidad de personas se considera ser el factor clave que ha ayudado a los administradores ejecutivos de Gran Bretaña a desarrollarse y avanzar como gerentes, según un cuestionario llenado por 252 ejecutivos jefes de las principales corporaciones británicas.

Por su parte, la auto-disciplina es la cualidad número uno para propulsarse a la cumbre, dicen los hallazgos de una encuesta entre 150 ejecutivos jefes en Estados Unidos de América, realizada por la consultoría internacional de reclutamiento de directivos, Baeder Associates Inc.

"¡Un momento, por favor!" exclaman los resultados de otro sondeo norteamericano, esta vez por la Asociación de Inge-

nieros Consultores de Administración (ACME), de EUA, que interrogó a 107 firmas consultoras en el país, revelando que "determinación e iniciativa son los atributos más altamente observados en quienes llegaron al pináculo empresarial."

La encuesta de ACME definía "determinación e iniciativa" como un nivel de energía superior al promedio, un negarse a sentir desaliento pese a las dificultades, y una inclinación a asumir mayores responsabilidades que las propias del cargo. La cualidad más importante siguiente era, según los resultados de ACME, "tener habilidad con el personal" (lo que el pueblo llama "don de gentes"), o sea saber trabajar y motivar a otros a una labor de equipo, hacia una meta común.

La encuesta de Baeder Associates mostró que las dotes administrativas generales estaban en segundo lugar en la lista de atributos considerados como importantes.

En cuanto al sondeo británico sobre las más importantes cualidades autopropulsantes a la cúspide, que efectuó el Dr. Charles Margerison, catedrático de Administración en el Granfield Institute of Technology School of Management, los factores detallados como esenciales fueron, en orden descendente:

CATEGORIA		PORCENTAJE DE RESPUESTAS QUE CITABAN EL FACTOR
1	Habilidad de trabajar con gran diversidad de personas	78.4
2	Pronta asignación de responsabilidad general de tareas importantes	74.8
3	Necesidad de obtener resultados	74.8
4	Experiencia de liderato al comienzo de la carrera	73.6
5	Amplia experiencia en muchas funciones antes de cumplidos los 35 años	67.6
6	Habilidad para hacer tratos y negociar	66.4
7	Disposición a correr riesgos	62.8
8	Tener más ideas que los colegas	61.6
9	Ser aprovechado al máximo por los jefes inmediatos	60.4
10	Habilidad para cambiar de estilo administrativo según la ocasión	58.8
11	El deseo de buscar nuevas oportunidades	56.8
12	Hacerse notar de la alta gerencia antes de cumplidos los 30 años	56.0
13	Contar con el apoyo familiar	55.2
14	Una buena capacitación profesional	54.8
15	Haber tenido un gerente hábil que actuó como modelo al iniciar la carrera	52.0
16	Experiencia administrativa o laboral en ultramar	41.2
17	Experiencia de liderato en las Fuerzas Armadas	40.4
18	Haber seguido cursos administrativos al margen del trabajo en la empresa	32.8

"INFLACION EDUCATIVA" EN ASIA Y PARO MASIVO

Para muchos países asiáticos, la educación no ha resultado ser la llave dorada a una colocación mejor, altos sueldos y categoría social. Al contrario: los mejores empleos siguen yendo a las clases ya ricas, y gran parte de Asia tiene ahora una gran cantidad de parados sumamente educados.

Estos son los tristes resultados de un estudio efectuado meses atrás y publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de Ginebra. Sus autores, P. Richards y M. Leonor, dicen que "la fenomenal expansión de la enseñanza durante el decenio de 1960 se basó en el sencillo y recurrente axioma de que los ingresos personales se relacionan con los niveles de

educación alcanzados". Así que muchos países y sus gobiernos hicieron de la enseñanza Nacional su principal programa y presupuesto.

Pero en su lugar, comentan los autores, la expansión de la educación popular en las naciones con limitados mercados de trabajo sólo resultó en una "inflación educativa".

Un problema para muchos de esos países es que el sector público y la Administración del estado son los que proporcionan la mayoría de los puestos de trabajo, y no las industrias manufactureras, el sector agrícola, etc. Así como los gobiernos tienden a usar los méritos académicos al dar un cargo.

"Cuando el historial de estudios es el principal criterio aplicado a la selección de empleados, el resultado es una inflación en la enseñanza, y el re-

querimiento de niveles cada vez más altos de calificaciones oficiales para cualquier empleo que, en esencia, no ha cambiado con los años".

Una de las soluciones sugeridas reside en la capacitación para oficios vocacionales, (al estilo de las enseñanzas impartidas por las antiguas Escuelas de Artes y Oficios de muchos países de habla hispánica). Pero, "la capacitación profesional de carácter de "oficio" no resulta muy popular entre los estudiantes. La mayoría la considera como una alternativa de segunda categoría".

Y en Occidente ocurre otro tanto.

Hay hospitales europeos que han tenido que cerrar salas de enfermos porque no encuentran enfermeras calificadas. Pero el número de médicos sin colocación continua aumentando.

