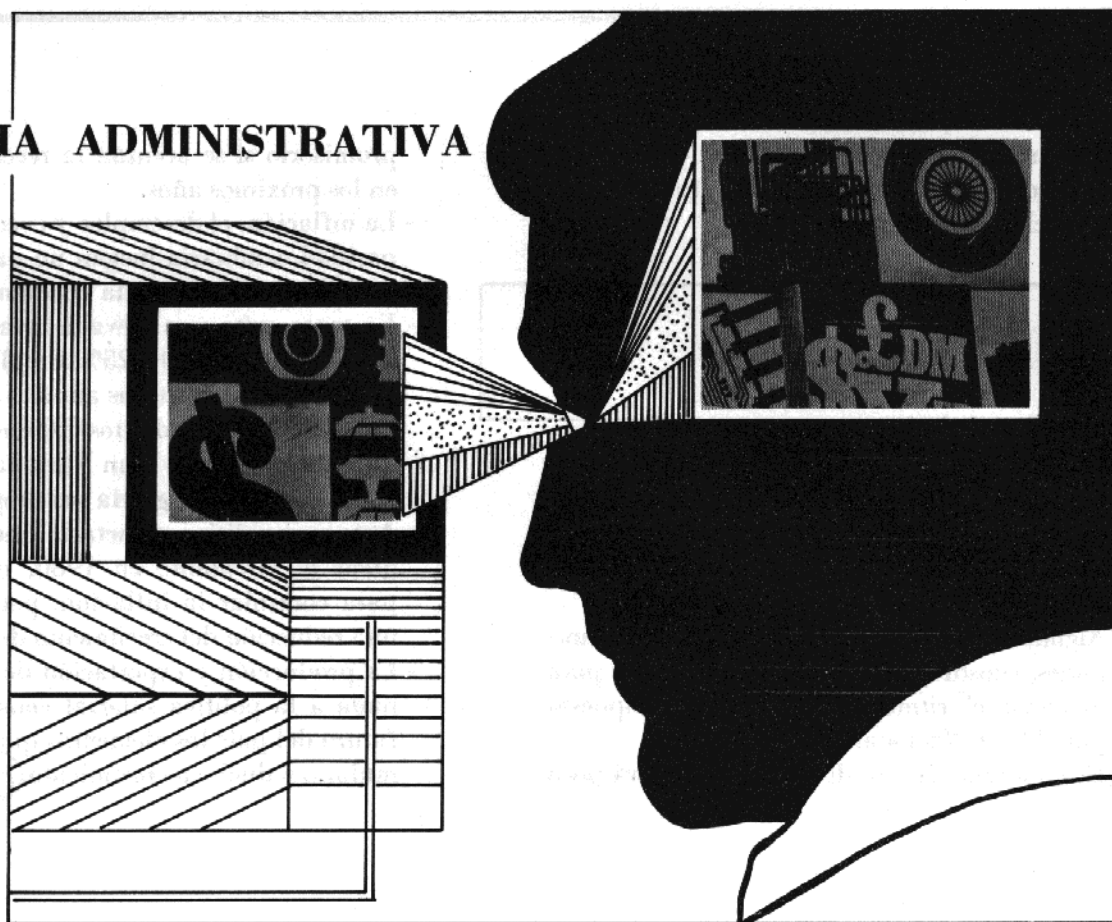


FILOSOFIA ADMINISTRATIVA



Nadie quiere revelar sus secretos

La creciente demanda de que se revelen más las políticas y futuros planes de las compañías es considerada como la más grave presión social que afecta las operaciones comerciales de las grandes empresas de Europa Occidental, según un reciente estudio-encuesta realizado por Management Centre Europe (MCE), la sede principal europea en Bélgica de American Management Associations (AMA), la gran asociación patronal de EUA.

Un total del 86% de los jefes de 500 compañías principales representado a 11 países —entre los que figuraban la Alemania Federal, junto con Dinamarca, Suecia, España, Francia, Italia, Holanda, etc.—, y que tomaron parte en el trabajo titulado *Corporate Social Responsibility Survey*, dijeron que se trataba de uno de los más serios problemas con que ellos se enfrentaban. Le seguían en importancia las pre-

siones para mejorar las condiciones ambientales físicas en que se desenvuelven los trabajadores, que fue anotada por el 82% de los respondedores; el cumplimiento de la nueva legislación social, mencionado por el 79% de las firmas; y una mayor participación de los empleados a la hora de adoptar decisiones corporativas, que fue citado por el 71% de los encuestados.

Más del 90% de las compañías creen que los niveles de paro forzoso se mantendrán como están en la actualidad, y que incluso pudieran empeorar. Los administradores de Firmas belgas, alemanas y británicas estaban de total acuerdo en que no existe probabilidad alguna de que disminuya el desempleo actual en los próximos dos años. Una cuarta parte de los jefes ejecutivos suecos y el 12% de los suizos, dos países en donde el paro es relativamente bajo, pronosticaron un aumento en las plazas vacantes.

Nuevo empleo para los jubilados

En la década de 1980 la Gran Bretaña pudiera tener 200 agencias de colocaciones, diseñadas específicamente para hallar empleo de medias jornadas de trabajo a los pensionados.

El proyecto fue propuesto por T.H. Oakman, director de Employment Fellowship, una organización benéfica británica para proporcionar trabajo a jubilados y gente de edad avanzada.

Ya existen cinco oficinas experimentales, que funcionan rindiendo utilidades.

Actualmente se utilizan más; sin embargo, los 180 centros especiales de trabajo de la organización, que ya aportan ocupaciones a 6,000 jubilados.

Los centros procuran hallar trabajo que ha sido desechado por la industria debido a necesitar demasiado mano de obra. Por ejemplo, un centro retira pernos, tuercas, tornillos y arandelas de los barridos de los talleres de una fábrica de bicicletas, clasificándolos para su reventa a la fábrica a un costo ligeramente inferior al de los nuevos.

Otros centros preparan auriculares usados por pilotos de aviación, renuevan los conos de papel utilizando en la industria textil, y en general aceptarán cualquier tipo de trabajo intrincado o repetitivo.

Los sueldos son bajos, pero los pensionistas están dispuestos a aceptarlos a cambio de unas cuantas horas de trabajo útil.

La Fellowship también ha iniciado la manufactura de sus propios productos, especialmente juguetería diseñada para aprovechar las destrezas de empleados y empleadas jubilados. Las autoridades locales participan en la creación de estos centros, por ejemplo cediendo gratuitamente terrenos en donde se cultivan árboles y setos ornamentales para su venta a particulares. En uno de estos proyectos, 25 obreros jubilados producen unas 7,500 plantas al año.

La importancia de una recepcionista

La recepcionista en una compañía, que a menudo causa la primera impresión recibida por los visitantes sobre la "imagen" de una corporación, debiera ser considerada como una prolongación del departamento de relaciones públicas.

Tal es el consejo dado por Jean Claude Tunon, que rige 21 escuelas en siete países europeos occidentales para la preparación de recepcionistas de carrera empleadas por compañías, gobiernos y agencias centrales de viajes.

Monsieur Tunon, cuya organización Ecole Internationale d'Hostess Tunon tiene su sede central en Monte Carlo, se queja de que "con demasiada frecuencia las recepcionistas de una compañía desempeñan su verdadera función solamente parte del tiempo. También deben actuar como operadoras de la central telefónica, oficinistas y mecanógrafas. El resultado es que suelen dar la impresión a los visitantes de que su llegada interrumpe sus tareas.

Las compañías necesitan recepcionistas más profesionales y a plena dedicación, dice Tunon. "En ciertos casos, también debieran poder hablar un par de lenguas extranjeras".

Si usted no tiene nada que hacer, no lo haga aquí es el lema enmarcado en la pared del despacho de Jörg Bartzynski, gerente de relaciones públicas de IG Metall, el sindicato de trabajadores en las industrias del metal de Alemania Federal.

Los sobornos, disfrazados bajo el nombre de "comisiones a los agentes", es una forma corriente pero mal comprendida de negociar en el Oriente Medio. Una de las razones de que existan esos sobornos, según Nasser Jahanbani, antiguo vicepresidente y directo gerente de la National Iranian Oil Col., es que la gente de aquella zona tiende a la indolencia. Existe un peligro inherente en esta pereza, explica. Tenemos un dicho en lengua farsi: No te muevas. Si te molesta el sol, la sombra acabará por alcanzarte.

De modo que si alguien ofrece a nuestro ciudadano medio \$10,000 y le dice "tome este dinero, no haga nada", lo tomará porque ello resulta atrayente para su innata pereza. Pero, ¿quién es el malvado? ¿El que acepta el soborno o el que lo ofrece? Quien acepta un soborno sólo muestra debilidad de carácter. Es el pecador. Pero el que ofrece el soborno es el tentador, el demonio. En toda religión se persona al pecador. Al que jamás se perdona es al diablo.

La Ley de Parkinson afirma que el trabajo aumenta para ocupar el tiempo disponible en qué completarlo, dice Wallace Bell, director de Industrial Participation Association, de Gran Bretaña. "He hallado que es igualmente válido el reverso de esa Ley de Parkinson, y que yo llamo Ley de Soninpark: siempre es posible realizar más trabajo con menos gente y menos esfuerzo".

Hugh Marshall-Gough, gerente general de la firma australiana Associated Power Seals Pty., dice que su aforismo favorito es: no sirve de nada tener un perro si usted es el que va a ladrar. "Tras bastantes años en cargos de responsabilidad, descubrí que una de las cosas que más acaba con el entusiasmo de los subalternos es quitarles de las manos las tareas para las que fueron contratados", explica.

Aunque, según ni parecer, la línea divisoria entre delegación de poderes y abdicación es sumamente estrecha, he procurado utilizar la delegación como una herramienta que sirva para realizar la tarea asignada y, a la vez, ejercitar la capacidad de aquéllos en quienes se delega, para revelar sus talentos latentes y quizás dotarles para ocupar cargos ejecutivos.

En general, prefiero que exista el consenso, pero no me fío de un acuerdo total. Si dos personas están siempre enteramente de acuerdo, una de ellas está de sobra, dice David J. Mahoney, presidente del consejo de administración y jefe ejecutivo de Norton Simon Inc., de EUA. Mahoney añade: "Una cita que encuentro muy útil es la motivación personal y las necesidades individuales suelen transformarse en creencias

y doctrina filosófica.

József Komáromi, jefe del departamento de expansión comercial de los Talleres de Máquinas-Herramientas de Budapest, en Hungría, nos remite el siguiente epigrama que ha visto en el despacho de un colega: Quien esté dispuesto a realizar algo, hallará los medios. Quien no tenga ganas de hacerlo, encontrará las disculpas.

Las abeja que recolecta la mayor cantidad de miel no es la que se queda rondando la colmena, afirma P.J. Skellerup, vicepresidente y director gerente adjunto de Skellerup Industries Ltd., de Nueva Zelandia. ¿Es acaso una invitación a que los vendedores hagan sus maletas y "vuelen" en busca de mercados ultramarinos? Al menos, eso es lo que parece.

En lugar de combatir incendios, los gerentes debieran descubrir al tipo que anda jugando con las cerillas, dice Ralph Tuck, un consultor británico sobre capacitación profesional. Y otra forma de evitar esos conatos de incendio empresarial, como suele llamarse a aquellos pequeños problemas corporativos con tendencia a la escalada, (en inglés, *bush fires*) nos la sugiere M.S. Abel, gerente administrativo de la Natal Building Society, de Africa del Sur.

Durante conversaciones con mis ejecutivos y basándome en mis observaciones sobre su comportamiento, he hallado frecuentemente que están rodeados de subalternos que rara vez ponen verdadero empeño en completar pequeños detalles, afirma Abel. Ello invariablemente pone en marcha los muchos incendios que el jefe que se mantiene alerta acude de inmediato a sofocar. En consecuencia, inventé el siguiente adagio. Guarda el cañón de grueso calibre para combatir al enemigo, y usa la escopeta si vas a cazar conejos.

Y, por último, un pensamiento del ensayista y escritor inglés del siglo XVIII, Dr. Samuel Johnson: El primer requisito para la realización de grandes empresas es la confianza en uno mismo. (C)

