



“La batalla de Waterloo no fue ganada porque algún burócrata del Ministerio de la Guerra (como se llamaba entonces al de Defensa) dijo al duque de Wellington cómo conducir a sus tropas en el campo”, comenta Peter Moon, consultor canadiense sobre productividad. “El buen duque lo decidió por sí solo, a la luz de las circunstancias y resultados a obtener.

“Igual sucede en los negocios. Solamente un gerente de poca categoría dice a sus empleados cómo han de realizar sus tareas. El jefe competente les alentará a que piensen por cuenta propia, usen su propia iniciativa, y hallen sus propios métodos de desempeño. La gente debe gozar de libertad para poder rendir al máximo. Así que conviene recordar: Preocúpese de lo que se ha logrado, y no de cómo se logra. ¡Lo que cuenta son los resultados!”

O como decía mi abuelo, gran catador de vinos de Rioja: “¡No me discursée sobre viñas, y descorche la botella!”

Uno no sabe si Napoleón Bonaparte hubiera dado su aprobación al fútbol, pero algo debía de saber acerca de ese deporte cuando acuñó una frase que todo “hincha” futbolístico endosaría como propia: La moral es a todos los demás factores lo que cuatro es a uno. Russi Mody, director gerente de la siderúrgica Tata Iron & Steel Co., que nos ha remitido esta sentencia, también jura que es cierto. Trátese de fútbol o de gerenciar una acería en la India, que es lo que él hace.

“En mis 40 años de asociación con la industria”, nos dice, “he hallado que siempre que un taller de fundición o una sección no marchaban bien y yo tenía que intervenir para solucionarlo, casi invariablemente el problema no era técnico, sino de relaciones entre empleados y la gerencia. Por tanto, siempre que tengo que afrontar semejante situación lo primero que hago es alentar, motivar, al personal implicado, usando varios trucos que levanten su moral. Ello, invariablemente, produce resultados”.

“El juego importa más que los jugadores; el barco antecede en importancia a la tripulación”, escribió el autor británico Rudyard Kipling.

“Cuando yo era muy pequeño mi prudente padre colgó este dictum de Kipling sobre la cabecera de mi cama”, dice William Dales, vicepresidente de nómina de Philip Morris Europe, S. A., basada en Suiza. “Y desde entonces ha influido sobre mi modo de pensar y de actuar.

“A pocos meses de distancia de mi jubilación, puedo mirar hacia el pasado con la convicción de que este dicho de Kipling me ayudó siempre a anteponer los intereses de grupo a los propios intereses. Quizás no lleve a las grandes alturas y altas ramas del árbol corporativo, pero no cabe duda de que mejora el tono y desempeño de aquellos por quienes nos responsabilizamos”.

Sir Richard Cave, presidente de la firma británica Thorn Electrical Industries Ltd., contó a sus colegas durante una reciente conferencia la historia de otro presidente de una junta administrativa, que solía concluir su discurso en la reunión general anual con la siguiente declaración: “Señores, estas son pues, mis normas a seguir. Si ustedes las rechazan, tengo otras en reserva”.

Existen claras distinciones entre el tipo de información que un jefe de empresa desea recibir, la información que necesita, y la información que acaba obteniendo en la realidad. Las diferencias han sido condensadas, con bastante cinismo, en las siguientes Leyes de Información de Finagle, recopiladas por Charles Converse, un consultor con Combustion Engineering Europe SARL, la filial francesa del consorcio yanqui de sociedades. Aquí las damos en versión libre:

La información que Ud. tiene no es la que Ud. quería.

La información que Ud. quiere no es la que Ud. necesita.

Y la información que necesita no la tenemos.

“Todos los problemas son problemas humanos”, según el Dr. Alvar Elbing, director del Executive & Environment Center, en Suiza. Las personas suelen olvidarse que cuando hablan de tener un problema, es sólo un problema según su respectivo punto de vista, sus valores y normas de conducta, dice Elbing.

Al pasar el problema a un subordinado, para que lo solucione, éste pudiera poseer un conjunto de valores y pareceres completamente distinto, y no ver la existencia de problema alguno.

Para Elbing, a menos que un gerente explique en detalle por qué la situación se le presenta problemática, es improbable que sus subordinados pongan todo su esfuerzo en resolverla.

“Obstáculos son cosas que uno percibe si desvía la vista de la meta principal”, afirma Ray Blignaut, director de la compañía sud-africana Filter Well Pty. Otros tres lemas que también le gusta aplicar son:

No esperes a que suceda; hazlo suceder.

No es importante que llegues temprano y trabajes hasta muy tarde. La cuestión es, ¿por qué?

Una persona de verdadera estatura no necesita que le den “status”.//

“A veces vale más callarse y que nos tomen por tontos, que abrir la boca y confirmar la sospecha”, dice George Pool, gerente general de Reyrolle Parsons of Australia Ltd. “Durante 40 años este consejo me ha hecho reconsiderar las cosas antes de pronunciarme, aunque a veces ya no practique lo que predico”, añade Pool.

“Sea amable con los que van camino de la cumbre, pues verá que son los mismos que luego van cuesta abajo”, afirma J. S. Moore, Presidente de Westinghouse Nuclear Europe Inc., filial Belga de la firma manufacturera con sede en EUA. Con cierta sorna, añade: “No basta con salir triunfante; lo importante es que no triunfen nuestros amigos”. Un piadoso sentimiento, sin duda.

Para F. C. Wevers, gerente general de Fokker-VFW BV de Holanda, “Mucha gente intenta disculpar los errores diciendo que equivocarse es cosa muy humana. Yo suelo aplicar este adagio: Las equivocaciones son excusables; pero no lo es el no haber emprendido una acción preventiva.

Los Latinos tienen fama de favorecer la dilación, el culto del “mañana” frente a la realidad del hoy. Pero Rodrigo Araya, presidente de Mai de Venezuela, S. A., recuerda a sus gerentes que: “Lleva tanto tiempo hacer el trabajo ahora como más tarde, poniendo manos a la tarea al comienzo, y no al final, del tiempo asignado para realizarla”.

La escuela del 'lateral thinking' sigue formando adeptos. Según Adel Gazarin, presidente de la junta directiva de El-Nasr Automotive Manufacturing C., de Egipto: "No hay problema que no tenga solución si uno la busca en todas direcciones y no sólo mirando al frente". Como añade Gazarin: "A menudo el problema que parece insoluble tiene su respuesta si uno sigue trayectorias poco convencionales, paralelas o incluso divergentes a la ruta comúnmente emprendida".

Si el errar es cosa de humanos, el pasarse de listo también lo es de sabios y científicos. Veamos una muestra.

Según Frederick Buggie, presidente de la firma Inomation Inc., de EUA, en el despacho de un jefe de la Administración para el Desarrollo de Investigaciones Energéticas de USA hay un gran cartel en la pared, que dice:

"Aun con las mejoras introducidas, es apenas viable la aplicación de la turbina de gas como motor para los aviones, debido principalmente a las dificultades creadas por su inevitable gran peso".

Este tajante rechazo del motor de reacción a chorro fue el veredicto de la Comisión sobre Turbinas de Gas de la Academia Nacional de Ciencias de EUA, en 1940, pocos años antes de que volase con gran éxito el primer avión de reacción.

Para el alto funcionario Norteamericano, esas frases del informe oficial sirven de recordatorio constante de que, como en otras esferas del quehacer humano, no siempre es el especialista científico el mejor juez de las posibilidades científicas o comerciales.

Y, subrayando ese mensaje, E. L. Strong, gerente de la oficina en Zurich, Suiza, de la General Electric Technical Services Co., filial de General Electric C., de EUA, tiene enmarcadas en oro las siguientes palabras: "Nadie es perfecto".

Para que no quepa duda a ninguno de sus empleados. . .

Hay personas que, en la adversidad, exhiben sus mejores virtudes. Para Ray Blignaut, director de Filter Well Pty., una empresa Surafricana, y optimista empedernido: "Los problemas son oportunidades doradas" ya que, según él, "aportan la mitad de nuestros salarios. Si no fuera por las cosas que van mal en nuestros empleos, o las gentes de trato difícil con quienes tenemos que contener a diario, siempre podría hallarse a alguien menos capacitado para ocupar nuestro puesto, y dispuesto a desempeñarlo por la mitad del salario que ahora percibimos".

"Se requiere inteligencia, tacto, paciencia, habilidad para improvisar, y valentía para enfrentarse con los problemas inherentes a todo empleo. Y es por ello que Usted y yo ocupamos una posición. ¡Sin esos problemas a resolver, cualquiera podría desempeñar cualquier cargo, y mucho más baratamente para la empresa".

En fin, que como dice el refrán popular: "El que no se consuela de sus males es porque no quiere".

Y este mes les dejo meditando sobre la sabiduría encerrada en este "cri de coeur", convertido en lema favorito por John D'Arcy, director gerente de la filial en Kenya de la firma Británica Plessey Co.:

"¡Por amor del cielo, ponga Usted la fecha!"

Esta súplica emana del hecho de que, muy a menudo cuando se estudian informes, análisis estadísticos, o información repleta de cifras y datos, todo ese excelente trabajo no sirve de nada porque alguien olvidó poner el día, mes, o incluso el año, a que hacía referencia el dato vital.

Invitamos, desde ahora, a nuestros lectores ejecutivos de lengua Española a que nos remitan también sus adagios, lemas, proverbios o aforismos favoritos, particularmente aquellos aplicables al desempeño gerencial. Gracias anticipadas.//

