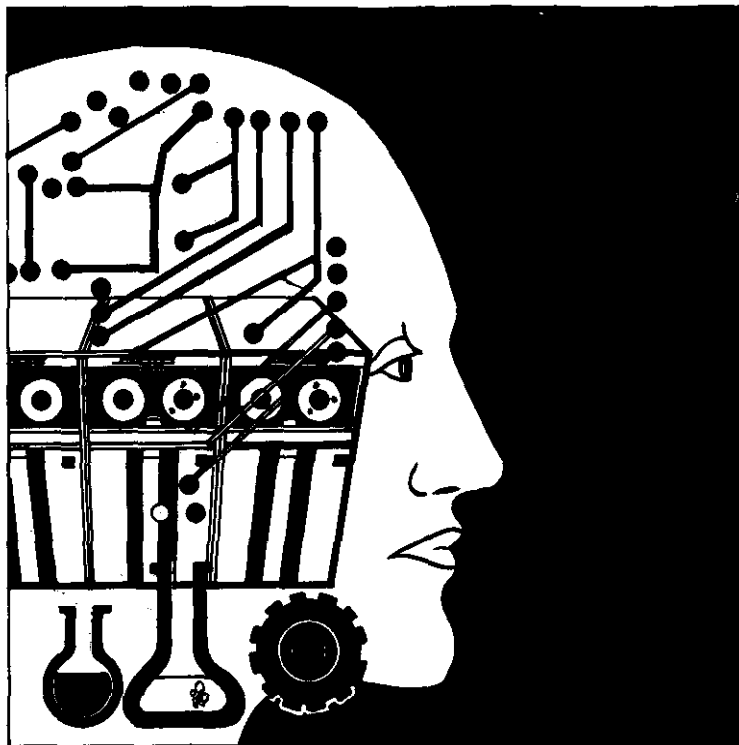




filosofía adminis- trativa

Para la International Business Machines Corp. **THINK** (PENSAR) fue la palabra clave durante la década de los cincuenta. El lema de la compañía aparecía por doquier, enmarcado y visible en todos los rincones de la empresa. C. Northcote Parkinson y el Dr. Laurence J. Peter se hicieron famosos al formular un principio o ley que sintetiza un postulado fundamental en la vida empresarial. La Ley de Parkinson, "el trabajo se prolonga hasta llenar el tiempo disponible para desempeñarlo", fue el punto de partida de todo un libro en que el autor profundiza sobre el tema. El Principio de Peter, "en la empresa todos los funcionarios son promovidos hasta que alcancen su nivel de incompetencia", hizo carrera y se instaló entre los axiomas que rigen la vida empresarial.

No hay duda, las frases breves, el epigrama sabio y humorístico, es favorito de los hombres de negocios. Es muy frecuente ver en las oficinas de los gerentes las frases que parecen regir sus vidas.

International Management eligió al azar a 520 ejecutivos importantes de todo el mundo, en 20 países, a quienes les pidió que enviaran su frase o adagio favorito, y citar ejemplos dentro de lo posible, de la forma en que su frase se lleva a la práctica en su gestión.

"NO OBSTANTE LA ENORME IMPORTANCIA QUE TIENE EN LA VIDA SABER DIVERTIR Y ATENDER A UNA PERSONA, ES IGUALMENTE IMPORTANTE SABER ENTRETENERSE Y ATENDERSE A SI MISMO", DICE W.H.J. Barr, gerente administrativo de la filial Australiana de Metallgesellschaft AG, firma de Alemania Occidental que se dedica a explotaciones mineras y metalúrgicas.

Según Barr, toda la verdad que encarna este principio se le reveló patentemente cuando se trasladara hace 11 años de Australia a Alemania Occidental, donde debía emprender una nueva vida. "Después de haber transcurrido dos semanas en mi nueva ocupación, sin

amistades ni familiares, enfrentado a una lengua extraña, me di cuenta de que tendría problemas. Comencé a lamentar mi situación, pero de repente comprendí a la vez el inmenso potencial y las perspectivas que tenía”.

Barr se dedicó entonces a aprender el alemán, a conocer a fondo su empresa y a estudiar la historia y cultura del país. “Divertirse y atenderse a sí mismo no significa propiamente servirse una ginebra con tónica cada hora, sino aprovechar el tiempo hasta el máximo en cosas útiles, interesantes y que formen. Las ventajas de esta nueva actitud frente a la vida son importantes para la persona misma y también para su familia, sus nuevas amistades, su empresa y la comunidad donde vive”, añade Barr.

“ES POSIBLE REEMPLAZAR EL DINERO PERO NUNCA LA FAMA”, dice Michael Smurfit, presidente de junta y primer ejecutivo del Jefferson Smurfit Group LTD., firma Irlandesa. “Es una vieja expresión de mi papá y se ha convertido prácticamente en lema y guía de la actitud de mi empresa hacia la gente”, añade.

“NO ES ABSOLUTAMENTE NECESARIO OPACAR A LOS DEMAS SOLO PARA QUE UD. BRILLE CON RESPLANDOR MAS INTENSO”, es la favorita de Ralf Dierssen, el gerente sueco de Svenska Hoechst AB, la fábrica alemana de productos químicos. En síntesis, afirma este amigo de los relámpagos, “las ideas personales no deben aniquilar automáticamente las ideas de los demás”.

“DONDE NO HAY RIESGO NO HAY EXITO”, dice Shinzo Ohya, presidente de Teijin Ltd. del Japón.

“NO EXISTE NADA QUE NO PUEDA DESCRIBIRSE EN MENOS DE DOS PAGINAS”, afirma el Dr. Hans-Heinz Griesmeier, presidente de la directiva de la KraussMaffei AG, firma de ingeniería de Alemania Occidental. “Los informes y documentos demasiado largos son abuso de tiempo y energías. Están siempre redactados por funcionarios que tratan de ocultar su ignorancia en una fachada de frases complicadas”, añade este escéptico.

“DE UD. NO SE ESPERAN MILAGROS, SIEMPRE Y CUANDO PROCURE DAR UN PASO ADELANTE CADA DIA DE

TRABAJO” es el lema que recomienda poner en práctica a sus empleados H. V. Eicher, el presidente de la filial brasileña de Burroughs Corp. de los EUA. “Por lo general el personal es impaciente y quiere ver resultados de la noche a la mañana”, anota. “Esto no es ni deseable ni necesario. El éxito se asegura trabajando en forma ordenada y persistente”.

“SI EL SISTEMA DA RESULTADO, ES OBSOLETO”, dice Frederick Carrington, contralor de personal de Legal & General Assurance Society Ltd., aseguradora del RU. “A medida que el impacto de la tecnología obliga a efectuar más cambios, también aumenta la resistencia natural al cambio”. Y agrega el autor del adagio que éste puede obedecer a “Inseguridad, el deterioro de los valores u otras causas”.

Las razones de la resistencia al cambio radican en “el resentimiento o simplemente en la mala administración”, anota Dilip Madan, de la firma Hindú Gokak, Patel Volkart Ltd. Y añade que: “Esto es más evidente en organizaciones tradicionalistas, donde existe una resistencia natural y un temor atávico a reducir los activos fijos o las líneas de producción que fueron un tiempo fuente de utilidades, pero que no muestran buenas promesas para el futuro”.

El complemento lógico de lo anterior podría ser este axioma: “RECORTE GASTOS SI QUIERE GARANTIZAR UTILIDADES”, y se lleva a la práctica con estudios regulares de las posibilidades tanto de pérdidas como de utilidades que arrojen sectores básicos de la organización. Lorenzo Servitje, presidente de Panificación Bimbo, S. A. de México, y Purnendu Gupta, gerente de Organon (India) Ltd., están separados por océanos y continentes, pero ambos coinciden en un principio: “LA GERENCIA EFECTIVA ES LA MEJOR ELECCION ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS”, dice Gupta. Y añade Servitje: “UN BUEN GERENTE ES AQUEL QUE INTEGRA EL ESFUERZO CREATIVO, CAOTICO POR NATURALEZA, CON EL ESPIRITU DE ORGANIZACION QUE ARMONIZA LOS ELEMENTOS DISPARES”.

Es queja común entre gerentes afirmar que los empleados jóvenes difícilmente se centran con la intensidad necesaria para



desempeñarse bien y en forma durante una jornada laboral. David Cherrington, profesor adjunto de conducta y actitudes humanas de la Brigham Young University de los EUA, cita como ejemplo de cambio favorable operado en un funcionario joven pero apático la repetición constante por parte de su jefe del viejo adagio: "SI UN TRABAJO VALE LA PENA HACERSE, VALE LA PENA HACERSE BIEN".

"TODO EL MUNDO HABLA DE EXPERIENCIA AL REFERIRSE A SUS ERRORES" es una de las paradojas célebres de Oscar Wilde, el poeta y escritor irlandés del siglo pasado. Henry Lundberg, presidente de la firma sueca *Bolliden Metall AB* varía la receta con ingenio: "QUIEN NO HA COMETIDO UN ERROR EN SU VIDA, SIMPLEMENTE NO HA HECHO NADA EN ELLA".

Claude D. Salomon, presidente y gerente general de *Procter & Gamble* de México, S. A. firma con sede en EUA, usa con frecuencia la frase "NO ES POSIBLE CANARLAS TODAS". Y explica el por qué le va tan bien el dicho a su firma: En una empresa como la nuestra, que busca la decisión exacta siempre, sin importarle el costo o el tiempo, es a veces necesario hacer aterrizar a los ejecutivos jóvenes, haciéndoles caer en cuenta de que no es posible alcanzar la perfección siempre sino un "buen promedio", que a la hora de la verdad es lo que cuenta en la buena administración".

"¿PARA QUE COMPRARSE UN ROLLS ROYCE, SI UN FORD LO LLEVA A LA MISMA PARTE SANO Y SALVO?", es un dicho predilecto (cuando se trata de ahorrar el tiempo malgastado en conseguir la perfección) de Donald Sym-Smith, presidente de la filial argentina de la firma británica *Fosco Minsep Ltd.* Y la aplica a su personal de investigación y desarrollo "cuando busca perfeccionismo en lugar de una meta objetiva en el mercado".

Buen signo de que la gerencia está dispuesta a aceptar los errores de su personal es comulgar con el principio "SI DUDA, HAGALO". P. Andrade-Marín, presidente de la división internacional de máquinas de coser del grupo *Singer Co.* (sede legal EUA), afirma que tal es su lema predilecto cuando trata de que sus "funcionarios asuman un riesgo al

tomar una determinación y eviten lavarse las manos cuando se trata de aceptar responsabilidades. Si Ud. se equivoca, aprende. Si acierta, aprende".

"LOS NEGOCIOS SON LA GENTE Y LA GENTE ES NEGOCIO", dice con frecuencia a su gente Alfred H. Heineken, presidente de la junta directiva de la cervecería Holandesa *Heineken NV*. "EL SIGNIFICADO ESTA EN LA GENTE. NO EN LOS NEGOCIOS", es un eco de la frase, favorita también de P. C. G. Millard, gerente administrativo de la filial que tiene en Nigeria *Wiggins Teape Ltd.*, fábrica británica de papel.

En materia de éxito, los chinos autores de famosos proverbios desde hace siglos, están muy cerca de la realidad: "Agotamos nuestra salud en busca de riquezas. Y luego agotamos nuestras riquezas en busca de salud, pero solamente encontramos una tumba sin riqueza". Un banquero de Hong Kong parece que rescató la frase. No tengo ningún interés en ser el más millonario del cementerio", es la versión moderna de la frase, variada por T. L. Uren gerente de *Carbonic-Industries Ltd.*, de Nueva Zelanda. P. J. Skellerup, compatriota del anterior, y vicepresidente de la junta y gerente de *Skellerup Industrie Ltd.*, es menos escéptico:

"El dinero viene redondo para que ruede bastante o en billetes para poder acumularlo".

El éxito es para otros una jornada sin fin. "El éxito es un viaje... sin retorno ni fin". El autor de la frase es Harry Jensen, gerente administrativo de la filial australiana de *AB Volvo*, la fábrica sueca de vehículos. "Desde que comencé a trabajar como aprendiz en una fábrica de coches Danesa, en 1953, siempre llevo conmigo el título de un artículo que recorté en una revista norteamericana".

"Un gerente merece toda la ayuda posible si da muestras de perseverancia", es otra frase predilecta del Dr. Griesmeier, de *Krauss Maffei*. Y añade: "No le doy ayuda a ciertos funcionarios si descubro que valoran demasiado mi consejo o desconfían de sí mismos en caso de que quieran ayudarse".

George Hereil, un suizo, apunta: "El gerente debe tener un ideal, pero un idealista no puede manejar una empresa". Es dudoso que estén de acuerdo con él Bruno Lepereq, el gerente de dos fundiciones de la *Creusot-Loi-*

re, S. A. de Francia, o Fred D'Souza, presidente emeritus de Voltas Ltd, firma hindú. En el escritorio de Lepercq está enmarcada esta frase del autor francés Antoine de Saint-Exupéry: "No debes predecir el futuro sino hacerlo tangible".

"Mis empleados tienen enorme capacidad", añade Lepercq. "En todos los aspectos de sus actividades saben cosas que desconozco. Mi primer deber es hacerles tangible su futuro y el de la empresa, estimulándolos para que rindan en la mejor forma y dándoles oportunidad de ascender y progresar".

Anota D'Souza: "Tengo en mi oficina la siguiente máxima que es guía en mis actividades de ventas, en mis tareas sindicales y en mis labores de asistencia social:

"Por este camino de la vida pasaré sólo una vez".

Hagamos pues, ahora el bien y demos la ayuda posible a mis semejantes. Sin olvidarlos o aplazarlos. Porque este camino no se recorrerá otra vez.

Jean Baillard es más realista. Siempre piensa en la expresión: "Pudo ser pero". Y es la que aplica en su carácter de gerente eje-

cutivo para la Danfoss AS de Francia, filial de una empresa danesa. "Esta melancólica muestra de resignación frente a tristes hechos, la renuncia de un colega, ventas perdidas o problemas de administración nos confirman que somos optimistas", añade. "La vida sería más amable si siempre reflexionáramos que todo podría ser peor". Apunta Drucker: "Las únicas cosas que evolucionan por sí mismas en una organización son el desorden, las fricciones y los malos desempeños".

T. G. Chase es consciente de principio tan aterrador. Como presidente y gerente administrativo de la filial que tiene en Kenya Firestone Tire & Rubber Co., fábrica norteamericana, se consuela con la siguiente frase, según él, solución perfecta en cualquier situación de la vida, personal o empresarial:

"DIOS ME DE EL VALOR PARA CAMBIAR LAS COSAS QUE PUEDEN CAMBIARSE, LA PACIENCIA PARA ACEPTAR LAS QUE NO PUEDO REMEDIAR Y LA SABIDURIA PARA SABER DISTINGUIR ENTRE ELLAS".

