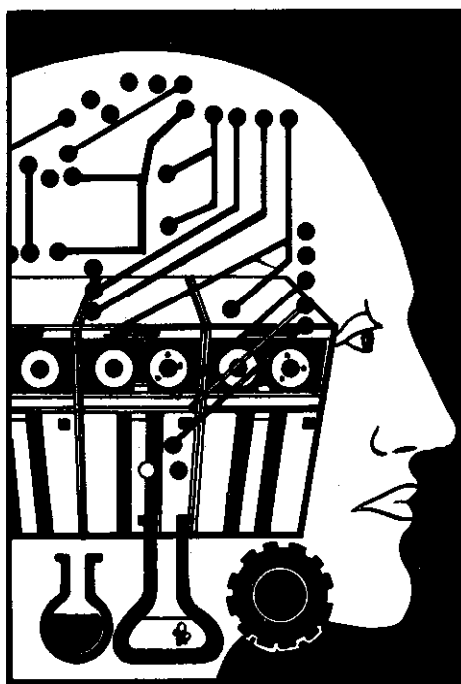




FILOSOFIA ADMINIS- TRATIVA

¿PRIMERO LA FIRMA, LUEGO EL CLIENTE?

Los gerentes de producción se preocupan más de los objetivos internos de sus compañías que de proporcionar a tiempo un producto de buena calidad a su clientela, sugiere una encuesta entre 141 sociedades en la República de Irlanda, efectuada recientemente por el Instituto Irlandés de Administración (IMI).

Al pedirles que identificaran sus metas primordiales de producción, más de la mitad de los gerentes principales de producción respondieron que eran, o bien minimizar los costos, o sacar el mayor rendimiento posible a la maquinaria e instalaciones. Algo menos de un tercio afirmaron que era la calidad del producto, y sólo el 15% consideró que las entregas a tiempo fuese un objetivo principal.

"La implicación es que las firmas trabajan persiguiendo sobre todo sus propias metas, en lugar de objetivos situados exteriormente, como son la calidad y las entregas al cliente", dice Howard Greer,

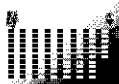
especialista en alta gerencia de producción en el IMI, quien realizó el estudio.

Greer halló que menos de la tercera parte de los gerentes de producción tenían que completar algún tipo de informe sobre la calidad o sobre los programas de entregas. Y menos del 33% de los gerentes que subrayaron la importancia de la calidad del producto, tenían que preparar informes sobre la misma.

TRABAJADORES DE PANTALON CORTO

En Suecia un experimento, durante tres años, intenta proporcionar a los niños en edad escolar un mejor entendimiento de lo que significa una vida de trabajo. ¡Los pobres!

El programa desarrollado en 60 de las 270 zonas de administración local de Suecia, persigue que los niños tengan una experiencia directa de los principales secto-



res económicos el país.

Según el plan, los alumnos pasan un total de 6 a 10 semanas de su vida escolar en fábricas, oficinas y otros lugares de trabajo. Para los mayores existen oportunidades de pasar una semana de cada año académico trabajando con una firma de la localidad, como parte de su programa normal de enseñanza.

"Confiamos en que los estudiantes adquirirán una idea de cómo funciona un lugar de trabajo, del trabajo en sí, de las actividades sindicales laborales, y de condiciones de empleo tales como el salario y la capacitación profesional", explica Gunnilla Sahlstrom, funcionaria de la Junta Nacional de Educación. "Los estudiantes también tendrán la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la escuela".

Se insta a los maestros a participar en el experimento para que puedan también adquirir un mayor conocimiento de la vida y temas laborales. El programa les permite ingresar en una compañía durante períodos de dos a cuatro semanas con sus sueldos normales.

LA EXPANSION HACE CAMBIAR A TODAS

El desarrollo y expansión de una corporación afectan profundamente su identidad e imagen pública, según Wally Olins, socio de la agencia consultora de diseños británica Wolff-Olins Ltd.

En su nuevo libro, "The Corporate Personality", Olins dice que cuando un individuo ha sido el principal responsable de crear una firma, le imparte también su identidad corporativa. "En este primer periodo, él mantiene la cohesión organizativa y le imprime su estilo, para bien o para mal. El controla la forma de actuar de la compañía, su aspecto, el modo de expresarse, lo que produce y cómo funciona mercantilmente".

Pero cuando el fundador fallece o se jubila, la firma pasa "de la fase Patrón-entrepreneur a la tecnocrática".

La personalidad del antiguo patrón-creador se ve substituída por una identi-

dad corporativa cuidadosamente cultivada, al igual que una política de comercialización detalladamente planeada es el substituto de su antiguo sentido intuitivo de lo que el mercado desea.

Por otra parte, dice Olins, "muchas organizaciones logran desarrollar un ethos o rasgo distintivo en su forma de comerciar que tiene tal personalidad y es parte tan profunda de ellas, que parecen continuarlo sea quien sea la cabeza rectora de la firma".

Un buen ejemplo es el fabricante de automóviles Daimler-Benz AG, de Alemania Occidental, obsesionado (según Olins) con su propia tecnología, y haciéndolo todo con un auténtico perfeccionismo.

PROVEER UNA PENSION- RETO INTERNACIONAL

El problema de proporcionar ingresos de jubilación adecuados en períodos de inflación, desempleo y recesión, hace que se estén creando, revisando y debatiendo sistemas de Seguridad Social, por doquier, en el mundo occidental.

En su International Letter, la firma de consultores de gerencia, TPF&C, con base en EUA, pasaba revista a la situación de las legislaciones internacionales más características en cuestión de retiros. En lo que a Iberoamérica concierne, los promotores de los planes de beneficios para los trabajadores en México se están enfrentando con una mayor intervención del gobierno que preside el Sr. José López Portillo.

En Brasil, se anticipa la adopción de nuevos reglamentos para aclarar la Ley que permite la pre-financiación de los planes de jubilación, bajo deductibilidad tributaria de las cotizaciones aportadas. La perspectiva de una pronta aclaración de muchos puntos relativos a las implicaciones legales, ha estimulado el interés en la creación de 'paquetes de compensación más eficaces, en base a planes de pensión que complementan los beneficios del Seguro Social brasileño. El sistema oficial no cubre remuneraciones superiores a 20 veces el sueldo mínimo legal.

También en Venezuela se ha observado creciente interés por los planes privados de pensión y jubilación para complementar el sistema oficial, que se considera inapropiado para los niveles de mayores ingresos en las altas esferas gerenciales. Por ejemplo, el Seguro Social compensa sólo un 10% de los \$50,000 de las remuneraciones percibidas antes de la jubilación.

Y en Perú, afirma TPF&C, se trata de obtener beneficios más altos a través de la cobertura de un seguro de vida obligatorio: las empresas deben asegurar ahora a sus trabajadores por un monto-equivalente a 4 veces sus ingresos promedio en los últimos cuatro años. La creciente brecha entre el tope salarial sujeto a los beneficios de pensión y jubilación del Seguro Social, y las remuneraciones reales de los trabajadores, ha hecho que diversas organizaciones tengan en estudio la adopción de programas privados de pensiones para sus empleados.

LE PRESTO 50 OBREROS...

Cuando los obreros son despedidos por más de unas pocas semanas, la mayoría pudieran no volver una vez que el negocio se recupera de los "baches" económicos temporales, y sus antiguas empresas se quedan escasa de mano de obra experta. La firma de Alemania Occidental, Weser AG, constructora de barcos, cree haber dado con una fórmula para solucionar tal problema, reemplazando los despedidos con 'préstamos de obreros'.

Firmas en la industria naviera se han venido prestando unas a otras sus obreros en el pasado, cuando un astillero tenía más contratistas que otro. Pero en la actualidad, todos los astilleros andan cortos de trabajo. De modo que Weser ha negociado un acuerdo con la firma de automóviles Daimler-Benz AG según el cual 50 armadores y montadores sobrantes de entre los 3.000 empleados de Weser han encontrado colocación temporal en una de las fábricas locales, dedicada al ensamblaje de los coches.

Los hombres recibieron dos semanas de capacitación básica en la fábrica central antes de ocupar sus puestos en la línea final de montajes. Sus salarios, ligeramente más altos que los de otros empleados en la misma línea, son pagados por Weser, a quien luego reembolsa la Daimler-Benz.

Weser reconoce que unos pocos de esos armadores pudieran preferir quedarse en la firma automovilística una vez expirado el período de préstamo laboral. Sin embargo, "la mayoría prefiere la independencia más grande que tienen en las tareas de astilleros", afirma un portavoz de la compañía naviera alemana.

PORQUE SE FRACASA EN EL EXTRANJERO

La primera incursión de una empresa pequeña en el terreno de la fabricación en el extranjero puede constituir un bautismo de fuego, según Peter Buckley, uno de los tres autores del libro recientemente publicado sobre este tema, titulado "Going International".

El libro se basa en las experiencias de 43 empresas británicas, todas con un volumen anual de ventas inferior a US\$20 millones. La conclusión alcanzada es que sólo un tercio de las primeras unidades de producción instaladas en el extranjero pueden ser consideradas como éxitos totales. Otro tercio triunfaron marginalmente, y el resto fracasaron.

Entre las equivocaciones cometidas por las firmas, Buckley enumera:

Insuficiente labor de inteligencia. Algunas firmas ni se molestaron en recoger la información gratuita disponible en las embajadas de los países concernientes.

Objetivos inadecuados o inexistentes. En el caso de los fracasos, ello suele significar no saber en qué momento 'cortar por lo sano' la operación.

Falta de comprensión de las condiciones locales. Por ejemplo, una firma que montó sus operaciones en Francia, no tenía ni idea de la importancia de establecer relaciones cordiales con el alcalde de la localidad. Otra, una compañía inglesa en Italia, vio desvanecerse los beneficios



de su primer año de ejercicio al pagar la factura de tributación fiscal corporativa. No sabía que en Italia las tasaciones de impuestos son normalmente un asunto a regatear con el Fisco. La empresa había llenado una declaración fiscal con toda honestidad, que las autoridades tributarias habían supuesto no daría las cifras verdaderas.

Intentar cambiar el producto excesivamente. Pese a la necesidad generalmente reconocida de servir lo que el mercado local desea, los costos de adaptar la producción y comercialización, así como de establecer los nuevos servicios pudieran resultar demasiado elevados para las firmas pequeñas.

Apurar en exceso los recursos al comienzo. Las firmas que pasaron gradualmente a la fabricación en el extranjero salieron mejor libradas que las que montaron inmediatamente instalaciones fabriles. Un ejemplo típico de éxito comenzó con exportaciones a través de un agente; luego montó una filial de ventas, y finalmente pasó a ser una filial manufacturera.

La vispera de la Batalla de Waterloo, el duque de Wellington dijo: "La persistencia y determinación nos darán la victoria en este día, pues no hay fuerza capaz de derrotar la voluntad absoluta de triunfar". C. R. Rodríguez, de la firma Tornillos Venezolanos CA, de Venezuela, se hace eco del mismo sentimiento, que él traduce sucintamente con el aforismo español "Querer es poder", o dicho en inglés: Where there is a will, there is a way.

El alcance de un hombre debiera ser mayor que su facultad para asir, es el lema del club de vendedores corporativos creado por el fabricante norteamericano de computadoras Management Assistance Inc. (MAI). Para ingresar en dicho club, un vendedor deberá haber conseguido pedidos por valor superior a US\$1 millón.

El lema, atribuido al poeta inglés del siglo XIX, Robert Browning, "significa que nosotros, tanto como individuos o como una firma, debemos continuar estirándonos para lograr algo", explica el presidente y jefe ejecutivo de MAI, Raymond Kurshan. "Una vez que empezamos a es-

tar satisfechos de nosotros mismos, comienza la marcha atrás".

"Cuanto más asciende un gerente en una organización, tanto más se cierran sus oídos", dice Alan Gibbs, jefe de MICA International, un servicio consultor sobre remuneraciones basado en Bruselas. "La alta gerencia se desconecta y queda aislada en su ascensión a la cumbre", explica Gibbs. "Cuanto más importantes se vuelven, tanto menos alcanzan a oír de lo que realmente ocurre en su organización. El remedio consiste en que el gerente haga un esfuerzo auténtico por mantenerse en contacto con los escalones inferiores, para que no se estreche su campo de visión".

"Si no somos capaces de hacer una cosa mejor de lo que ya se hace, ¿por qué hacerla de nuevo? Herbert Dow, el fundador de la gran empresa norteamericana Dow Chemical Co., acostumbraba a decir esto a sus empleados. El adagio resume sucinta y pulcramente la actual filosofía corporativa de introducir en el mercado sus productos de una manera más económica que sus competidores.

Pero el propio Dow tenía, sin embargo, el mal hábito de no aplicar su consejo a otras cuestiones, según nos narran M. Campbell y Harrison Hatton en su biografía del precursor en el campo de la Química industrial.

"Tardó bastante tiempo Herbert Dow en asimilar el hecho de que sus manos no poseían la misma habilidad que su cerebro en asuntos de mecánica", dicen. "Solía pasar muchas horas en la fábrica, y tardó años en aprender a no quitar las herramientas de las manos de sus obreros para enseñarles cómo deberían ser utilizadas. En cierta ocasión en que decidió demostrar cómo debiera cubrirse con brea la techumbre de unos talleres, consiguió rodearse de brea él mismo y tuvo que ser rescatado".

"Considerar que la tecnología de los microprocesadores electrónicos sólo representa mano de obra sobrante equivale a pensar que la invención de la rueda sólo significó un aumento en los accidentes de tráfico", dice David Crockcroft, jefe de investigaciones del sindicato británico de



empleados profesionales, Association of Professional, Executive, Clerical and Computer Staff (APEX). ¿

“Existe el riesgo de que los sindicatos laborales se unan a las voces de protesta y ‘cuelgen el sambenito’ a los microprocesadores de sólo constituir una calamitosa amenaza, sacando la conclusión de que deberían oponerse a su introducción industrial”, explica.

“En APEX adoptamos una actitud más pragmática. Los circuitos micrométricos permitirán un aumento masivo de la productividad. Lo que se precisa es, no oponerse a su uso, sino controlarlo. Debemos introducirlos de modo que no causen un desempleo masivo, sino que proporcionen mayor tiempo libre y tareas más llevaderas para los obreros”.

Una antigua oración de los pescadores de Bretaña, ¡Dios mío, tus mares son tan grandes y mi bote es tan pequeño!, está reproducida en una placa sobre la mesa de

despacho del Presidente de los Estados Unidos, Jamex Earl Carter, en la Oval Office de la Casa Blanca.

La placa fue un obsequio al Presidente enviado por el Almirante Hyman Rickover, Jefe del programa de submarinos nucleares de la Armada de los EUA, que había sido anteriormente el jefe naval de Carter.

Según confirma la Casa Blanca, otro adagio favorito del Presidente Carter es: el triste deber de la política es establecer justicia en un mundo de pecadores. El dicho se atribuye a Reinhold Niebuhr, un teólogo norteamericano.

La cita bíblica favorita del Presidente, procede del Libro de las Revelaciones (el Apocalipsis, del Nuevo Testamento, en español) capítulo 3, versículo 20: Mira que estoy a la puerta y llamo: si alguno escucha mi voz y abre la puerta, yo entraré a él y cenaré con él y él conmigo.

