

LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y LAS UNIVERSIDADES

Ofrecemos a los lectores del Boletín la traducción de este apasionante artículo del reputado catedrático inglés Dr. V. L. Allen, aparecido en el N° 1685 de *The Listener*, de 13 de julio de este año.

En el próximo número reproduciremos la intervención del profesor de la London School of Economics, J. H. Smith, quien sostiene diferentes puntos de vista sobre esta materia.

Las universidades británicas están desarrollando la materia de la administración industrial con gran prisa, incauta y erróneamente. Y a menos que haya una rápida y radical reconsideración en las directivas académicas, el escenario pronto estará a punto para la creación de Escuelas de Administración según el modelo norteamericano. Nada podría ser más indeseable para nuestras universidades. Puede verse con claridad: no una nueva y estimulante disciplina, sino una suntuosamente proveída, dominando y dominante, a la cual el resto de las ciencias sociales sirve desde todos los rincones, sótanos y áticos.

Debería volverse a pensar en que los estudios de administración en su forma actual representan una imitación grotesca de la función tradicional, propia y única de las universidades. Una universidad debería, principalmente, interesarse en el avance y la difusión del saber en todas sus ramas. Esto requiere de un alto grado de honestidad intelectual. Las proposiciones deben ser libremente discutidas, y desechadas si es necesario. Ello exige una división racional de las ramas del saber en materias, cada una de las cuales contiene un todo de relaciones significativas; y se necesita un esfuerzo para construir un cuerpo de conocimiento en cada tema. Todo nuevo solicitante de calidad universitaria debe encontrarse en estas condiciones. La administración de empresas carece de ellas.

La estructura conceptual con la que se estudia y enseña la administración de empresas está dada por las relaciones de poder existentes en la industria. Consecuentemente, las proposiciones sobre la propiedad y control acerca de la estructura y propósitos de la in-

por el Dr. V. L. ALLEN

dustria, no están abiertas a la discusión; están dadas. Y la razón de ello es histórica.

*La hostilidad de los empresarios
a la intervención*

Los empresarios han sido tradicionalmente hostiles a la intervención en los asuntos industriales. Creían que el derecho de la dirección era inherente a la propiedad y la facilidad de ejercerlo les afirmaba en esta creencia. Pero esa facilidad derivaba de las condiciones económicas. Mientras había amplio desempleo, los trabajadores eran cómoda y fácilmente manejados, despedidos, contratados. Los sindicatos eran débiles. La eficiencia del trabajo, por otra parte, no planteaba problemas. Tampoco había interés en la eficacia empresarial. El sistema de reclutamiento de empresarios a través del patrimonio y del nepotismo, con algunas oportunidades para los de fuera, actuaba satisfactoriamente.

La situación cambió cuando el "mercado del trabajo" llegó a ser un "mercado de vendedores". Los empresarios por vez primera se encontraron con dificultades para obtener buenos trabajadores, fallaron sus métodos tradicionales y se volvieron, a las ciencias sociales en demanda de auxilio.

Antes de 1945, la mayoría de los científicos sociales ingleses no se había interesado en la conducta industrial. Ningún trabajo era comparable al del equipo norteamericano de Elton Mayo que realizó los experimentos Hawthorne. Sólo los trabajos de Alfred Marshall, G. D. H. Cole, Sargent Florence, y Sidney y Beatrice Webb, contribuyeron a la comprensión de la industria. Después de 1945, hubo una conversión. Los economistas volvieron hacia sus modelos de competencia perfecta y eludieron el mundo real de la industria; los sociólogos ojearon en la patología social; los historiadores de la economía y de la política penetraron en las obras de Cole y de los Webb. Pero fueron los psicólogos los más in-

teresados y los que produjeron lo de más interés. La respuesta de los académicos era estimulada por la opinión prevaleciente sobre la producción industrial después de la guerra. El país estaba acosado por graves problemas económicos y empezó el culto en el altar de la productividad. Se hicieron sacrificios. Uno de ellos fue la integridad académica.

Cuando los científicos sociales entraron en el campo de la industria lo hicieron también en las condiciones de los empleadores y se concentraron ampliamente en sus problemas: turnos de trabajo, incentivos, ausentismo y otras materias relativas a la productividad. En las investigaciones acerca de los problemas de los empresarios, estaba implícita la proposición de que había una armonía natural entre los trabajadores y los empleadores. Se creía que las disputas industriales podían resolverse mediante arreglos individuales y de pequeños grupos. Lograd la felicidad de los trabajadores, y sus suspicacias, críticas y animosidad hacia los empleadores desaparecerán. ¿Cómo hacerlos felices? Dándoles música mientras trabajan; agradables lugares de trabajo; máquinas coloreadas; vestuarios blancos. ¿Y cuál será el resultado? La productividad aumentará. Entended a los trabajadores, que ello es la llave de una manipulación efectiva. Toda la estructura de la dirección del personal ha sido construida con esta extraviada y errónea aproximación a las relaciones humanas en una industria.

Una proposición descarriada

Esta proposición de que la industria tiene una unidad orgánica ha sido afianzada y protegida por una falsa ciencia social, a tal punto que es ahora virtualmente sacrosanta. Y ha servido bien a sus propósitos, porque ha liberado a los científicos sociales de examinar las materias que podrían denominarse la estructura de poder dentro de la industria. También les ha impedido la comprensión de

la conducta industrial, por ello es una proposición que induce a error.

Hay un importante conflicto de intereses en la industria, el que ningún conjunto de engaños puede resolver. Los trabajadores venden su trabajo para vivir, de manera que están obligados a procurarse altos salarios; los empleadores miran los salarios como costo que debe mantenerse lo más bajo posible. La división de la autoridad en la industria refuerza este conflicto. Los empleadores, habiendo comprado fuerza de trabajo, esperan controlarla, y han legalizado sus expectativas en un sistema formal de poder que es continuamente desafiado por los trabajadores. El conflicto se origina dentro de la estructura industrial.

Si esto es así, se sigue que el reconocimiento por los científicos sociales de esta situación es esencial. Porque ha sido prolongadamente desestimada, como si fuese una enfermedad contagiosa, ha sido de escasa utilidad el análisis crítico de la conducta industrial. Pero en todo caso, el tema de la administración de empresas es demasiado y escasamente concebido para permitir su comprensión. La administración no es una actividad autocontenida; es un particular medio de control en una estructura jerárquica que involucra relaciones de poder en la industria y poder y "status" en relación con la comunidad. No se entenderá nada, a menos que estas relaciones sean tomadas en conjunto. Y no han sido consideradas en esa forma.

Imprecisión de pensamiento

La última cualidad que había estipulado para un tema universitario, era que un cuerpo de conocimientos acerca de él debiera estar en proceso de ser fundamentado. Aquí el estudio de la administración de empresas fracasa miserablemente. Poca investigación sería ha sido hecha y menor es la que ha comprendido análisis estructurales o comparati-

vos. En consecuencia, el tema ha carecido de precisión conceptual. Pocos temas han sido escritos en términos tan vagos e imprecisos.

¿Cómo puede una materia que falla tan completamente en la posesión de los principales requisitos de una disciplina académica, solicitar que se la enseñe en las universidades? Se podría afirmar que ello es posible porque es vocacional: una cantidad de materias universitarias, tales como medicina y leyes, son vocacionales, profesionales. Se podría argumentar, sin embargo, que la medicina no formaría parte de la universidad porque su proceso de enseñanza se realiza en los hospitales, y que las leyes lo son sólo en cuanto son consideradas como jurisprudencia. Pero ser profesional no es en sí una descalificación.

Depende de cómo sea enseñada la materia. Si se la enseña mecánicamente, se trataría de un trabajo que deberían realizar los colegios técnicos; para que se la enseñe en las universidades no debería tratarse de un proceso mecánico; debería involucrar hechos inteligibles y métodos para más amplios resultados y proposiciones vinculadas e inquisitivas que fundamenten su conducta o construcción. Las nuevas materias vocacionales, entonces, deben ser mucho más que meras destrezas si han de justificar su inclusión en el índice universitario.

Ejecutivos

La pretensión de que el estudio de administración de empresas es profesional, no puede sostenerse. La materia implica, de acuerdo con un prospecto universal, "preparar ejecutivos para aumentar la responsabilidad futura dentro de sus propias organizaciones, y ayudarles a alcanzar mayor eficacia en sus tareas actuales". En otras palabras, se trata vagamente de aumentar habilidades, sin establecer qué son esas habilidades. Lo mismo puede decirse de otros cursos. En la práctica no es fácil individualizar tareas relativas a lo que

puede llamarse administración de empresas. Las tareas que se requieren en una gran empresa, con sus rígidos especialistas y altamente desarrollada burocracia, no se corresponden con las que involucra la marcha de una pequeña. Entre ellas no sólo hay meras variaciones según una escala, sino variaciones causadas por diferentes grados de mecanización, condiciones comerciales, necesidades laborales, y así por el estilo. Aún dentro de una gran firma no hay tareas de administración uniformes. Los ejecutivos son normalmente especialistas de variada naturaleza que toman decisiones y coordinan actividades en cambiantes detalles y alcances. El elemento común en sus actividades, es tomar decisiones.

Las decisiones deben ejecutarse mediante la autoridad, la influencia y la persuasión; y se podría afirmar que la única habilidad que con seguridad puede ser enseñada como materia de administración de empresa es cómo manejar a la gente. Pero la técnica de ganar amigos y de influenciar a la gente no constituye una profesión. Lo que es esta técnica es materia de controversia aún entre los empresarios. Con seguridad esto por lo menos debería esclarecerse antes que enseñar a aspirantes a ejecutivos o crédulos egresados.

La confusión que existe acerca de qué sea la administración de empresa, se refleja claramente en la manera como se enseña. Se emplean tres métodos principales. El primero es tratar en los actuales cursos universitarios lo que parece tener alguna afinidad con lo que los ejecutivos hacen. Uno encuentra una mezcla de materias de ingeniería, economía y sociología. La mezcla varía según las universidades y en general refleja lo que el profesor puede ofrecer antes que lo que debería considerarse necesario en esa materia. Cualquiera puede proyectar un curso, y ¿quién dice si es inadecuado?

El segundo método es el "grupo dinámico" o método del "T-group". Este, como desarrolla por el norteamericano Kurt Lewin, es un

método de enseñanza sin directiva. Los estudiantes son incorporados en grupos. No hay "lectores" o jefes y no se dan instrucciones acerca de cómo conducir el grupo. Los estudiantes sólo pueden discutir lo que conocen. Esto puede o no relacionarse con la administración de empresa. Los grupos "dinámicos" han hecho extravagantes peticiones. Se dice que el método revela la estructura y normas de los grupos y permite a los estudiantes ver y limitarse ellos mismos en relación con los otros. Los ejecutivos, se dice se retiran de sus ocupaciones llenos de conocimiento. Pero el conocimiento no basta si la estructura y, por lo tanto, las funciones industriales permanecen sin análisis. El grupo dinámico se basa en la proposición de la armonía natural y, tras una fachada brillante, esquiva todas las cuestiones fundamentales.

El método del "grupo real simulado"

Así actúa el tercer método que involucra el empleo de grupos reales simulados. En este caso, los estudiantes son inducidos a enfrentarse con casos genuinos o inventados como sustitutos de la experiencia efectiva. Este método, nada parecido al grupo dinámico, no se basa en dudosa psicología; proporciona en realidad a los estudiantes información sobre problemas particulares y les da experiencia en su manejo. Pero no es un sustituto del estudio. El método del grupo dinámico y del grupo real simulado, pueden juntos satisfacer una necesidad de enseñanza, pero ciertamente ninguno podría referirse a la universidad. Ninguna materia por muy bien planteada que esté, que enseñe técnicas, puede compensar las deficiencias del contenido de la administración de empresas: sin embargo, puede desviar la atención de esas deficiencias. No es fortuito que a menudo, cuando hay duda acerca de *qué* enseñar, haya una animada discusión sobre *cómo* enseñar.

"Estudios de administración de empresas" es

una denominación falsa, pues la materia es realmente un adiestramiento en administración de empresas. La palabra "estudios" le da un estatuto incierto. ¿Por qué —pregunta uno— los empleadores y ejecutivos desean emplear las universidades para entrenamiento? ¿Y por qué estarían las universidades tan deseosas de prestar su apoyo?

La razón del interés de los empleadores y ejecutivos en las universidades es doble. Primero, los gerentes de personal no son los únicos ejecutivos que tienen contacto con el trabajo. Toda la serie de ejecutivos lo hace. ¿No deberían ellos aprender a entender a los trabajadores para que trabajen mejor? Una jerarquía informada de la serie de ejecutivos podría ayudar a endurecer y fortalecer la autoridad de los empleadores cuyas prerrogativas están siendo continuamente desafiadas. Los ejecutivos deben ser preparados e informados. Segundo, el interés en la preparación de ejecutivos coincide con una expansión industrial que hace necesario reclutar ejecutivos fuera de la clase social que hasta ahora ha sido la principal fuente de provisión. La autoridad de los nuevos ejecutivos, no basada ni en la propiedad personal ni en el nacimiento, ha sido asegurada por otros medios. La preparación universitaria proporciona el medio ideal, porque confiere a la administración de empresa un estatuto intelectual importante y la auxilia en sus peticiones de estimación profesional.

La actitud de las universidades se explica con menor facilidad. Las universidades que han introducido planes de entrenamiento en administración de empresas están ayudando a racionalizar la actual estructura de poder en la industria. Por lo tanto, están proporcionando un servicio a la élite que la controla. Esta no es una extraña práctica intelectual. Edmund Burke se empeñaba en ella cuando defendía el conservantismo inglés contra los demócratas; lo mismo hicieron los economistas clásicos en el siglo XIX cuando

construyeron una teoría económica en torno a la noción de la libre empresa privada; así lo hacen hoy día muchos científicos sociales de diversas maneras. Siempre ha habido más académicos que han querido construir un aparato intelectual como base de una erudición convencional, que hombres preparados para resistirla.

El abandono de la tradición

En lo principal, la práctica no ha sido deshonesta. Las teorías sobre la conducta humana han sido propuestas cuando han sido consideradas válidas o necesarias o de alguna manera justificadas; y sus amplios análisis estaban lógicamente contruidos. La práctica generalmente ha poseído un fondo de disciplina intelectual. En este punto es donde los abogados universitarios de la administración de empresas se han alejado de la tradición. Han defendido una materia que es vocingleramente no académica. Por qué ellos, que son tan vigorosos en la defensa del rigor intelectual de sus propias disciplinas, hacen esto, es difícil de comprender. Quizá no han notado los defectos de esta materia. O tal vez la posibilidad de servir en los centros del poder económico del país es irresistiblemente atractiva, cuando se la compara con la tarea de investigar la injusticia social, el desempleo, el caso patológico, una tarea que tan a menudo les ha tocado en suerte. A cualquiera, incluyendo a los miembros de las universidades, le agrada ser reconocido como responsable, respetable, influyente.

Mis críticas sólo se han dirigido a la preparación de administradores de empresa en las universidades. En la medida que sea deseable la preparación de ejecutivos que ésta sea hecha, a través de sus empresas y agencias externas, tales como colegios técnicos. No sugiero, sin embargo, que las universidades nada tengan que ver con el estudio de la adminis-

tración de empresas. Tal posición es fútil e indeseable. Los cursos universitarios de administración de empresa están ya establecidos. Lo que sugiero es que algo se debe hacer para alterar su sustancia y dirección.

En primer lugar, debe reconocerse por todos los científicos sociales que la conducta industrial debe estudiarse como un todo, si se quiere entender con propiedad cada una de sus partes. Reconocido esto, debe darse prioridad a la investigación de estudios compara-

tivos en gran escala, objetivamente conducidos e impulsados por un genuino deseo de comprensión y explicación. Los resultados de tal investigación serían, sin duda, valiosos para la administración de empresa, así como para los sindicatos, si alguno desea usarlos. Eventualmente, podría surgir una sociología de la industria que podría sostener por sí misma el derecho de una disciplina académica y que podría ser enseñada abierta, honesta y útilmente en nuestras universidades.

TATIO Y LARDERELLO: COMPARACION GEOLOGICA Y PROGRAMA DE ESTUDIO

por el prof. Dr. GIOVANNI CECIONI

El autor no puede tratar sobre la utilización y transporte de una posible energía que pudiera encontrarse en el Tatio, porque no es de su competencia. Esta tarea tendría que ser entregada a ingenieros, industriales y políticos, los cuales, después de haber llegado a una conclusión, puedan tener la autoridad y los medios con el fin de llevar a cabo los estudios para la búsqueda de una eventual fuente de energía, en el caso que pudieran concluir que, si semejante energía existiera, podría ser utilizada.

El que suscribe, considerando la pobreza de Chile en producción de energía y el despertar en este último tiempo de un cierto movimiento industrial, opina que las manifestaciones del Tatio tendrían que ser estudiadas, aunque los ensayos para la segunda fase de la investigación, es decir las perforaciones, no se efectúen inmediatamente.

De vez en cuando el problema del Tatio vuelve a aparecer como el ave fénix y entonces se envían apresuradamente geólogos sin que éstos hayan tenido antes la necesaria preparación específica sobre la geología regional (Zeil, 1959) y sin saber nada o muy poco de lo que ha sido encontrado en campos ya en explotación como Larderello; éste es tomado como óptimo ejemplo de comparación, aunque semejante energía se explote también en Alaska, California, Java, Nueva Zelandia, etc. (Filipponi, 1960).

De la literatura geológica sobre el área del Tatio se desprende que los geólogos que fueron allá no conocían la geología regional como para formular hipótesis de trabajo y programa de investigación.

El que suscribe no conoce la zona del Tatio, empero sí

la geología regional de aquella área por haber efectuado levantamientos geológicos por tres años en el Norte Grande, por tres años en el Norte argentino, habiendo además tenido la oportunidad de reconocer parte de Bolivia y Perú.

Por haber levantado en varios años y en distintas oportunidades áreas del Apenino Septentrional y haber visitado en algunas ocasiones los campos productivos de Larderello, el autor puede animarse a hacer una comparación geológica y trazar un programa de estudio más eficiente de lo que podría hacer otro geólogo con experiencia en una sola de estas dos regiones.

El autor, en tres oportunidades desde 1934, pudo visitar y observar la geología de la región de Larderello, empero la última vez fue en 1939. Las interpretaciones que entonces se daban para los "soffioni", la interpretación sobre la posible constitución geológica del subsuelo fueron, con el tiempo y con muchos más datos de subsuperficie, ampliamente modificadas, también por lo que el autor ha podido constatar de la literatura.

Las manifestaciones superficiales de las fuerzas endógenas de Larderello, antes de que el livornés Francisco Larderell empezara a perforar, en 1856, de una manera rudimentaria y a explotarla, eran bastante miserables, empero posiblemente más vistosas que la del Tatio. Estas manifestaciones son postvolcánicas o marginales y sus causas no tienen importancia económica inmediata. Sabemos que la primera manifestación volcánica en el Tirreno comenzó en el Mioceno y todavía está en actividad en Italia Meridional e islas adyacentes