

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

EL DIRECTIVO EUROPEO

Síntesis bibliográfica del libro *The European Executive*, de DAVID GRANICK (Weidenfeld and Nicolson, Londres, 1962, p. 384).

I. La profesión de administrador

En cualquier país, el mundo de la Administración es curioso. Cuanto más se le contempla, más difícil se hace el conocer qué es lo que realmente realizan los administradores de éxito—aquellos que alcanzan el vértice de la cima en su organización—y lo que distingue a un «buen directivo» de uno «malo».

El directivo es el hombre que «coordina», que adopta las decisiones dentro del marco en que otros aplican su capacidad de expertos. ¿Có-

mo juzgar del valor de ese «marco»? Se dice a menudo que el nivel superior directivo de una empresa consiste en limitarse primariamente a las funciones de elección de los futuros directivos y a trazar las líneas del futuro desarrollo de aquélla.

¿Cuál es el criterio para comprobar si se ha desempeñado con éxito el puesto? Indudablemente es el éxito total de la empresa, o del grupo de directivos.

Mas ¿cómo enjuiciarlo? Las auténticas decisiones claves pueden producir sus resultados varias décadas

después: ¿qué utilidad tiene entonces para cualquiera un juicio formulado diez años después de la decisión? Ahora bien, si el tiempo no cuenta, ¿qué es lo que importa entonces?

El «éxito» de una decisión no depende solamente de que fuere adecuada teniendo en cuenta la situación del momento en que se adoptase sino que dependerá también de los cambios que se produzcan posteriormente. Entonces, ¿cómo puede hacerse responsable de ello a un directivo? Solamente parafraseando a Napoleón, quien rechazaba el hacer distinciones entre la falta de capacidad y la falta de suerte, diciendo que no podía permitirse «generales sin suerte».

Si todos esos problemas se plantean simplemente al evaluar la calidad de los directivos existentes, ¿cómo juzgar de la calidad de los potenciales? ¿Cómo elegir a la generación siguiente de directivos? Acaso con arreglo a su éxito en los puestos inferiores, pero muy a menudo tal éxito es irrelevante.

Cuando el éxito anterior no es el criterio, ya que cada nivel de administración se estima que exige talentos diferentes de aquellos necesarios en los niveles inferiores, ¿cómo se eligen de hecho a los directivos? ¿Pueden sintetizarse los varios criterios en el de la elección por su «facha»?

Además, los países poseen varios *standards* en cuanto al criterio de la «facha». En Francia por «facha» se entiende el golpe de vista adquirido a través de una carrera distinguida como funcionario público. En Inglaterra el criterio mágico es una formación en una «public school» y no asemejarse a un «profesional». En

Bélgica es evidente que sólo un Ingeniero puede en verdad administrar una empresa industrial. En los Estados Unidos uno puede necesitar un «auténtico administrador profesional», y buscarlo entre los graduados de las más importantes escuelas de empresas. Si esas preferencias personales son sólo una cuestión de modas en administración —y, como todas las modas, puede cambiar—, o si de lo que se trata es de buscar el único y mejor camino para el logro industrial, parecerá sensato considerar como contendientes otros sistemas de administración que no sean el nuestro americano. En esta competición la Europa occidental merece un serio examen.

II. Los negocios y las clases sociales

No podemos esperar comprender el mundo europeo de los negocios, salvo si lo contemplamos dentro del marco de sus relaciones sociales tradicionales.

1) ALEMANIA: UNA SOCIEDAD DE NEGOCIOS

Hacia 1950, por primera vez en la historia de Alemania, las clases superiores industriales tradicionales perdieron su importancia. La sociedad de los negocios parecía haberse hecho más abierta, estar más sometida a la invasión de los «nouveaux riches» y al reclutamiento de extraños para ejercer la administración. Sólo la jerarquía gubernamental era un rival serio en materia de poder o prestigio.

2) FRANCIA Y BÉLGICA: CLASE Y EDUCACIÓN

Francia y Bélgica son países en que las divisorias de clases están fuertemente delineadas. Existe la línea que separa la burguesía, así como los funcionarios gubernamentales y de la industria «white-collar» de la masa de trabajadores manuales, granjeros, tenderos y empleados «white-collar» menores (oficinas, dibujantes, capataces, etc.).

Si contemplamos las distinciones de clases desde el punto de vista de las superiores, nos encontramos con una combinación de todos los grupos inferiores de trabajadores, los pequeños hombres de negocios, los empleados de mejor rango y los trabajadores agrícolas. La línea se traza usualmente a nivel de los llamados «cadres», término que no tiene paralelo en América o Inglaterra y sólo un tanto en Alemania. Los «cadres» son los empleados superiores—ya administrativos o profesionales—, y pertenecientes a la burguesía. El rasgo en verdad interesante es que virtualmente todos aquellos que llegan siempre a alcanzar los «cadres» reciben ese «status» casi a renglón seguido de haber abandonado la escuela y empezado a trabajar. Es un rango de «alto empleado», en el que un hombre entra debido a la educación o a las conexiones familiares, o de la que es permanentemente excluido.

La misma perspectiva de existencia de dos «mundos» se encuentra en la casi completa ausencia de hijos de la clase trabajadora en los «lycées», los institutos franceses de segunda enseñanza. Aunque los trabajadores manuales constituyan el 45 por 100 de la población francesa tra-

bajadora, no agrícola de sexo masculino, sus hijos comprendían un escaso 5 por 100 de los estudiantes de los Institutos de París, en 1950. La desproporción es todavía mayor cuando nos elevamos a un escalón superior, preguntándonos sobre la pertenencia social de los jóvenes de los cursos post-diploma de las Escuelas estatales de segunda enseñanza.

Un grado superior cuenta de modo muy diferente respecto a otro. En la industria, el grado universitario—incluso el grado de Doctor en Derecho—se considera con menosprecio. Para hacer carrera es esencial haber asistido a una «grande école».

En las grandes empresas francesas la línea entre graduados de las «grandes écoles» y de todas las otras numerosas Escuelas de Ingeniería menores está bastante marcada. Al primer grupo se le ofrecen al menos las posibilidades del «mando»; el segundo está condenado a los cuadros medios. Esta es una distinción que encierra también otras consecuencias.

Dejando las grandes empresas que tienen sus cuarteles en París y examinando las empresas predominantemente familiares de las provincias y las más pequeñas del país, el perfil cambia radicalmente. Aquí las «grandes écoles» juegan un papel mucho menos importante.

En Bélgica, la distinción educativa entre Ingenieros-técnicos e Ingenieros-universitarios es bastante similar a la existente en Francia entre graduados de las Escuelas de Ingenieros y las «grandes écoles». La barrera promocional es también la misma.

Dos tercios de todos los «cadres» de Bélgica poseen una educación superior de alguna forma. Si consideramos sólo los altos administradores belgas (Directores generales), enton-

ces la proporción con la educación superior alcanza unas tres cuartas partes del total; pero la diferencia realmente mayor en cuanto a la imagen total del «cadre» reside en que los alumnos universitarios—graduados del sistema educativo de más alto prestigio belga, tanto en el campo técnico como no técnico—comprenden casi el 70 por 100 de los altos administradores en comparación con sólo el 41 por 100 de todos los cuadros computados globalmente.

Para el autor, estas diferencias de clase no son una expresión de las diferencias en los ingresos monetarios, por cuanto que de los datos que facilita en su libro respecto al nivel de ingresos, tanto en las empresas francesas como en las belgas, es semejante al de las empresas americanas. Los referentes a las empresas alemanas son asimismo análogos. Sólo se diferencian las empresas inglesas, y en ellas las diferencias de ingresos son bastante menores. La explicación—para el autor—reside precisamente en la naturaleza de la clase de la Administración francesa y belga; principalmente, en el hecho de que es burguesa. La propiedad de los bienes más que la función de administrar es la variable crucial.

3) GRAN BRETAÑA: CLASE Y MOVILIDAD

Hay un largo camino de Dover a Calais, bastante mayor que el de Calais a Dover. Para un francés, Britania es una isla fuera de la costa noroeste del Continente, pero para un inglés el viaje a través del Canal no es un mero viaje al Continente, sino una expedición mayor, la de «ir a Europa». El francés ve las costumbres inglesas como una más per-

teneciente al haz de variaciones nacionales del prototipo europeo general. El inglés las considera que emanan de una cultura enteramente diferente.

Estos dos puntos de vista arrojan luz sobre la naturaleza de las clases. Es real sostener que las distinciones de clases en Inglaterra son tan fuertes como en Francia, pero está justificado igualmente poner el acento en su textura radicalmente diferente.

La «public school» de Inglaterra es la base de la formación de las clases superiores a la edad de la enseñanza media. Si nos fijamos en las variaciones en la estructura de la tasa de ingresos, Inglaterra era en 1960 un país bastante más igualitario que Francia, Bélgica, Alemania o los Estados Unidos. En tanto que un gerente francés de una factoría podía ganar cuatro veces el promedio de un trabajador de su fábrica, y un americano de cuatro a cinco veces, el inglés estaría más próximo al porcentaje de dos y medio a uno.

Casi tan importante como los niveles de vida y los modos de vida para distinguir las clases inglesas de las continentales es la diferencia que existe respecto a las posibilidades de movilidad en las carreras.

Aunque las universidades inglesas reclutaban los estudiantes fuera de las clases trabajadoras, con anterioridad a la última guerra, como ocurría en la educación superior en Francia y Bélgica, en los años de la postguerra se han producido considerables cambios en el país (éstos empezaron después de la primera guerra mundial). Las universidades inglesas se han convertido de este modo en un instrumento importante de movilidad.

La educación en Escocia ha tenido siempre sus propias tradiciones. Com-

paradas con las inglesas, las universidades escocesas han albergado en todo tiempo una mayor proporción de toda la población, y han mezclado tradicionalmente a los ricos y a los pobres.

Las diferencias nacionales tradicionales ocupan un lugar muy importante entre las exigencias formativas de los administradores industriales. A desemejanza del continente, para esos puestos no se ha requerido a los candidatos ni una educación secundaria ni superior.

En el continente, el techo para el trabajador es el puesto de capataz. Para la «management» se recluta de otra manera. Incluso en los Estados Unidos, es raro para un individuo poder subir desde el puesto más inferior al puesto de capataz. Esto es cierto en América, a pesar de nuestra pasión por señalar el puesto de capataz como el de primer rango en la jerarquía administrativa. En Estados Unidos como en el continente, el puesto de capataz es virtualmente el techo, al cual sólo puede traspasarse mediante la educación.

En Inglaterra el techo del trabajador está situado en un escalón superior. En Francia y Bélgica, sólo encontré una fábrica en la que varios de los jefes de equipo fueran antiguos obreros.

4) «LA PATRIE»

Una manera de sintetizar todo lo anterior es la de recoger mis impresiones personales cuando visité Francia e Inglaterra.

En este último país sentí que me encontraba en un área habitada por un pueblo que se estimaba como una nación, o más exactamente como varias naciones, según que uno se en-

contrase en Inglaterra o en Escocia. Era un país en el que el sentido de clase era fuerte, pero era decididamente un país.

En Francia, me sentía en un área geográfica habitada por varios grupos de clases. Esas clases para ciertos propósitos limitados, en torno a muchos de los cuales estaría en desacuerdo, se agrupaban para formar una nación. Acaso esta es la razón por la que el grito de «la Patrie» es tan fuerte en Francia: ¡Tiene que serlo, si los intereses del país han de recordárseles a todos!

III. El tecnócrata y el heredero

El predominio del administrador profesional, que domina a la empresa sin ostentar una mayor propiedad en la misma, ha sido un tema en torno al cual ha girado gran parte de la literatura sobre empresas después de la segunda guerra mundial. En 1941, James Burnham, argüía que los tecnócratas de los negocios sin participación en la empresa estaban asumiendo el poder en la América del «New Deal», en la Rusia comunista y en la Alemania nazi. Dando por aceptado el éxito de los negocios, que James Burnham describía como la «revolución administrativa», ha habido mucha discusión acerca de su significado y respecto al modo en que los nuevos rectores habían de determinar sus políticas. La elevación al poder del tecnócrata se considera que representa, de una parte, la liberación de la sociedad del poder del dinero heredado, actuando como un aditamento útil para enduccionar los impuestos por herencia, y permitiendo elevarse al talento natural. De otra parte, se estima como un reto a la función efectiva de la

economía nacional al limitar el papel que se reserva a los beneficios en el sistema tecnócrata de valores.

A medida que las empresas han crecido en tamaño y capitalización en los Estados Unidos, los propietarios originales se han visto forzados cada vez más a salirse del corro familiar a fin de obtener los fondos adicionales requeridos para desarrollarse o para el pago de los impuestos por herencia. Como algo técnico inevitable, la Administración se ha divorciado del control de los propietarios en una proporción sustancial en las más grandes empresas.

IV. Alemania: administrador contra empresario

Alemania ha sido el país en que encontré la mayor resistencia al administrador no empresario. Sin embargo, existen suficientes demandas de tales hombres y en los anuncios de los periódicos aparecen ofertas de puestos de vicepresidentes en empresas importantes.

El verdadero término de «manager» comporta tradicionalmente un aspecto negativo. Hay algo sombrío en torno a las actividades de un «manager», pues el término está estrechamente ligado todavía a su significado original: promotor de combates de boxeo, de circo, etc. El «manager» es un hombre sin una base sólida, una mariposa en la que no puede confiarse. En contraste, un empresario (Unternehmer)—arriesgando su propio dinero—es una persona socialmente respetable.

Los grandes «managers» de la industria alemana, se dice, que participan de igual ambivalencia.

Un funcionario de una organización nacional de pequeños y media-

nos empresarios me insistió en que la piedra fundamental de la sociedad alemana es la del empresario-propietario. Las razones que me dió para sostener esta afirmación fueron las mismas aducidas hace largo tiempo por John Locke: que la libertad sólo puede establecerse sobre una base de independencia económica y ésta sólo se disfruta por el propietario. El pluralismo en la sociedad—me insistió—requiere un poder autónomo, el cual a su vez debe estar arraigado en una propiedad genuina. El «manager», que puede degradarse, reclutarse o ascenderse, no está en situación de desempeñar este papel social.

1) FAMILIAS PROPIETARIAS

El punto de vista ideológico expresado más arriba está enraizado en una tradición capitalista del siglo XIX. Incluso cuando la familia propietaria alemana no ocupa la administración activa se encarga en gran parte del control.

La característica excepcional de las empresas alemanas es el grado extraordinario con que el control ejercido por los propietarios de las grandes empresas se encuentra en las manos de pocas familias.

V. Francia: el tecnócrata supremo

Acaso sea precisamente porque Francia es un país en donde reina de modo supremo la burguesía por lo que el tecnócrata ocupa una posición más sólida.

Las empresas más grandes—con excepciones, como en todos los países—han sido aquellas dirigidas por hombres a los que los franceses mismos llaman tecnócratas. Esos hom-

bres están ejemplificados por su pertenencia a los grandes grupos organizativos de la postguerra de directivos clave de las empresas francesas más grandes y no pertenecientes a familias. En esta organización un 40 por 100 de sus miembros son politécnicos y un adicional 40 al 50 por 100 procede de las otras dos escuelas de Ingenieros genuinamente grandes (Escuela Central y de Minas).

Esos tecnócratas son individuos del mismo tipo que aquellos que hicieron una «buena carrera» en la función pública o como militares.

VI. Bélgica y los «holdings»

Bélgica presenta un caso clásico de la concentración industrial, que se remonta a 1830. Se ha estimado que una empresa sola, la «Société Générale», controla directamente un 20 por 100 de toda la industria belga. Al lado de esta sola compañía hay cinco grupos familiares mayores y los «holdings» belgas de los mayores Bancos de negocios franceses. Estos grupos secundarios, a menudo eslabonados entre sí y con la «Société Générale», pueden juntos ostentar una participación tan grande como la de toda la industria belga (aun cuando este cálculo sea sólo aproximado, nos da una idea de la concentración).

El «status» social de la carrera empresarial en Bélgica es totalmente diferente al de Francia. El tecnócrata francés deriva su prestigio y posición de la alta reputación de la función pública. En el caso clásico de que haya sido «lanzado» a la industria, glorifica a la empresa a que se une. En Bélgica, al contrario, se conceden muchos puntos a los negocios y se mira por encima del hombro

a la función pública, aún más incluso que en los Estados Unidos en este aspecto.

Con independencia de las razones que lo motiven, los cargos políticos y los puestos en la función pública no sólo están pobremente retribuidos, sino que son también poco prestigiosos.

LOS TECNÓCRATAS BELGAS:

LOS INGENIEROS

La posición de los tecnócratas es dominante en un mundo de los negocios supremo. Son ellos quienes controlan el «holding» dominante del país. Incluso en los otros «holdings» su papel es vital. Las familias propietarias sólo pueden ocupar unos pocos puestos de alto prestigio, y no siempre. Los tecnócratas belgas son virtualmente todos los Ingenieros. No asisten a una «grande école», como en Francia, sino a una de las cuatro universidades, cada una de las cuales tiene igual prestigio.

En esencia, los puestos de mando de la tecnocracia parece ser que están limitados esencialmente a los Ingenieros universitarios. Sin embargo, la Escuela no desempeña en Bélgica el papel que en Francia, determinando quiénes serán los tecnócratas del éxito. El otro criterio objetivo que influye en cuanto al tecnócrata es la «familia», cuya importancia es considerablemente mayor que en Francia.

VII. Gran Bretaña: cambio del antiguo orden

El mundo de los negocios en Inglaterra todavía tiene un prestigio semejante al que ocupa en Francia, o sea, bajo. En esto ofrece un marca-

do contraste no sólo con los Estados Unidos, sino también con Bélgica y Alemania. Esta falta de importancia del mundo de los negocios—tan diferente de lo que ha ocurrido en la escena americana—no ha evitado el desarrollo del principal aspecto económico de la «revolución administrativa». La separación de la propiedad del control administrativo en las grandes empresas británicas ha alcanzado el mismo estadio que en los Estados Unidos. Acaso la pobre reputación de la administración de los negocios haya contribuido incluso a promover este cambio social en Inglaterra. Al perder las familias con predominio de los paquetes de acciones el interés por el ejercicio del control, sus fondos han sido reinvertidos en un amplio número de empresas, a fin de lograr la seguridad financiera que procede de la diversificación.

La alta administración de los negocios corresponde a grupos no de «élite». Sólo un 7 por 100 proceden de Oxford o Cambridge, y algo más de un 11 por 100 de alguna importante «public school». Tradicionalmente, el éxito en el mundo de los negocios ha sido posible para aquellos individuos que no proceden de un estrato social determinado.

El antiguo orden ha cambiado. Desde que el Imperio se ha convertido en una «Commonwealth of Nations», el servicio colonial ya no ofrece las oportunidades anteriores. Se necesitan nuevos caminos para los brillantes jóvenes graduados en artes de Oxford y Cambridge. Simultáneamente a esta necesidad de nuevas salidas al talento, el «status» de la industria ha mejorado. Este cambio es evidente en el número de graduados de arte de Oxford que ingresan en la industria. Insignificante antes

de la guerra, hoy se cuenta por centenares cada año. También es evidente en la absorción de los graduados en artes por los puestos de administración de ingreso. Este nuevo interés por el mundo de los negocios es patente también por la proporción de administradores de edades diferentes, que estudiaron en las principales «public schools».

VIII. Educación para los negocios

¿Es la Administración una profesión? La abundancia de escuelas de empresas y de programas de formación en Administración en las empresas son un argumento en favor de la existencia de una creencia general extendida en los Estados Unidos de que la Administración comprende muchas habilidades que pueden enseñarse a través de programas formales. Si la Administración no es una profesión, se la considera al menos como un oficio.

Un inglés me comentaba que el culto americano a la «management» ha sido desastroso para el mundo de los negocios británicos. «Nos estamos haciendo rápidamente «managers» —dijo— y dejando de ser hombres de negocio o comerciantes.» Aun cuando tal desesperanza no me parece justificada con respecto a los negocios ingleses, representa un punto de vista prevalente europeo en cuanto al profesionalismo «managerial».

En los Estados Unidos la mayor parte de la educación para los negocios se concibe todavía como operativa al nivel de la Escuela de Comercio. La idea extendida de que los estudiantes de negocios no graduados en las Universidades americanas se reclutan entre el sedimento intelectual

tual de la población de los «colleges» es uno de sus efectos y una causa de su continuación. Existe también un sistema altamente profesionalizado de la educación americana para los negocios que está destinada a los altos administradores presentes y futuros.

La educación administrativa europea, por otra parte, aun cuando se ha movido un tanto en esta última dirección por influjo americano, todavía actúa primariamente con arreglo a la doctrina Clemenceau («La guerra es demasiado importante para confiársela a los Generales»).

1) FRANCIA

La más antigua formación para el mundo de los negocios se imparte en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de París y sus escuelas regionales. Sus graduados no sólo ingresan en el comercio, sino también en la industria, en puestos administrativos y de ventas. Más recientemente y más importante por lo que se refiere a la formación para los negocios es el programa establecido hacia 1930 por la Cámara de Comercio de París. Este programa está destinado a aquellos individuos que acaban de empezar en Administración. Se basó de manera consciente en el método del caso de la Escuela de Empresas de Harvard. Las enseñanzas se imparten por administradores de nivel medio, muchos de los cuales son ellos mismos alumnos del programa; de este modo es una formación para los negocios por hombres de negocios.

También se han iniciado otros programas en París y fuera de él. El más interesante de éstos es el instituido por las varias universidades

francesas. Sin embargo, estos programas de las universidades francesas no acaban de tener el prestigio del curso organizado por la Cámara de Comercio de París.

2) ALEMANIA

A las Universidades se ha asignado un papel ambivalente en la formación alemana para los negocios. De una parte, un grado universitario en economía de empresas parece ser bastante respetable para ser miembro de la alta dirección. Aun cuando nadie discute el papel de las Universidades en la preparación de los estudiantes que van a ingresar en el mundo de los negocios, existe una unanimidad idéntica en cuanto a que no les compete la formación ulterior. Todos los programas de formación en «management» han sido establecidos por las empresas con la ayuda del Gobierno o sin ella.

El Instituto alemán de Formación Administrativa más importante es el de Baden-Baden, que funciona bajo los auspicios de la Federación de Industrias Alemanas. Después le sigue el de Poensgen-Stiftung, de Düsseldorf.

La distinción que Heinz Hartmann hace entre empresario y administrador en Alemania parece resolver el problema. Los directivos genuinos no pueden formarse. La «llamada» (Beruf) no es algo que pueda aprenderse en un programa de formación. Los altos directivos pueden integrarse ulteriormente en el mundo empresarial a través de la participación en un seminario con sus iguales; su transformación ideológica puede reforzarse mediante tal programa; pero esto es todo cuanto puede hacerse. Tres semanas son suficientes para esta ta-

rea, así como para la de ampliar los contactos personales que facilitarán la integración continua, que es tan necesaria.

3) BÉLGICA

La formación comercial superior tradicional en Bélgica ha sido bastante semejante a la francesa: ha preparado a la gente para administrar, pero no para los altos puestos reservados a los Ingenieros. En la industria, el empleo de Ingeniero había creado un sentimiento que favorecía a los graduados universitarios en todas las ramas de actividad; de esta manera, los alumnos de los cursos comerciales han encontrado allí oportunidades rápidamente. En el comercio, ligado aún a tradiciones más antiguas todavía que las de la industria, la educación superior en conjunto se considera irrelevante.

Por los años 1950, juntamente con una vuelta general hacia la influencia americana, los programas de formación administrativa se han introducido en las cuatro universidades belgas. Esos programas se establecieron con subvenciones conjuntas del Gobierno y la industria y el patrocinio de la Oficina belga de Aumento de la Productividad. Bélgica es el país que se ha inclinado más por la formación para el mundo de los negocios y por un tipo conscientemente modelado sobre el americano.

4) INGLATERRA

La educación británica para el mundo de los negocios comprende dos tradiciones, la del amateur y la del profesional. Como cabría esperar, la del amateur es la más fuerte. El Administrative Staff College, de Han-

ley-on-Tames, es el único importante en la formación administrativa. En contraste con las tareas de este Centro, el tema profesional de la educación para los negocios se ejemplifica mejor por los «colleges» técnicos y comerciales. En ellos existen una serie de cursos nocturnos destinados a administradores jóvenes y con aspiraciones administrativas. Tales programas han tendido a revolucionar algunos campos funcionales. El de personal, por ejemplo, tradicionalmente considerado como una función social en las empresas.

Algunas pocas universidades han introducido también los estudios sobre administración a nivel de postgraduado, pero ninguno de ellos parece haber sido tomado seriamente por el mundo de los negocios o considerado como una parte integral de la labor universitaria.

IX. El concepto de «Management»

La postura tradicional americana sobre la «management» fué establecida recientemente por el vicepresidente de la American Management Association. «La Management» es una actividad que no se asemeja por sí misma a cualquier otra y que requiere cualificaciones y preparación particulares...; es una profesión, un arte y una ciencia.

1) GRAN BRETAÑA, EL PAÍS DEL AMATEUR

La teoría administrativa británica dominante ofrece dos corrientes principales. El elemento común de ambas es el rechazo de la opinión americana de que existen principios administrativos que pueden enseñarse.

a) *La teoría de la Administración amateur*

La principal y primera corriente del pensamiento británico sigue el enfoque tradicional de la Administración Pública británica sobre administración. En esta visión de la función pública, la alta Administración debe reservarse al hombre formado; pero su formación práctica sólo puede obtenerse mediante el trabajo en el puesto.

Las empresas industriales británicas que siguen este criterio de administración son las auténticas sostenedoras de los graduados universitarios en artes. Incluso en las industrias técnicas, el número de Ingenieros y Científicos que alcanzan el nivel del Consejo de Dirección es muy limitado.

En suma, el concepto administrativo británico consiste en la selección de unos pocos «principes con corona» de elevadas cualidades—primariamente en cuanto al carácter, pero también muy por encima del nivel medio intelectual, aunque normalmente no posean un primer grado universitario—. Al introducirlos en la organización a una edad joven, pueden pronto empezar a desempeñar un papel administrativo; y el ascender en sus carreras con suficiente rapidez evita que se hagan especialistas estrechos. Es de esencia de este concepto que deben permanecer siendo amateurs de talento, conservando una visión amplia y dejando los detalles para otro. Así como los graduados en ciencias son buscados para puestos técnicos y de investigación, los graduados en artes se reclutan para la Administración.

b) *La teoría administrativa del especialista*

En adición a los que podemos llamar el concepto de Administración amateur existe una segunda rama principal de la teoría administrativa británica que es más preeminente en las empresas de tamaño medio de Londres, en las ciudades provinciales de Inglaterra y en Escocia. Esta sostiene el punto de vista de que no existe la «management». Solamente hay especialistas de la industria en la producción, ventas, finanzas, etcétera, quienes asumen la tarea auxiliar de supervisar a otro. Las empresas con este criterio administrativo están regidas por individuos que han ingresado usualmente en una empresa particular, inmediatamente después de haber terminado los estudios de enseñanza media.

La única evolución administrativa mayor producida en la postguerra en Inglaterra se ha concentrado en el área de la eficiencia en la producción y en el nivel más bajo de la jerarquía administrativa. Es el estudio del trabajo, pasado de moda, rotulado con el nuevo nombre de organización y métodos.

2) FRANCIA Y LA TRADICIÓN NAPOLEÓNICA

La tradición administrativa francesa en la industria se basa en el modelo napoleónico. El «président-directeur général» se reconcilia con una estructura organizativa en la que toda la alta administración se concentra en su propia persona, e importa poco si otros están igualmente reconciliados. La justificación de ello es que contempla a sus «colaboradores» como adecuados para

administrar sus decisiones, pero totalmente incompetentes para formar parte de la programación básica.

El francés no gusta de los organigramas, y esto está estrechamente relacionado con la insistencia por la autoridad centralizada. El organigrama oficial de una empresa ofrece la gran desventaja de que clarifica las relaciones administrativas y las líneas de autoridad. En suma, intenta establecer el orden dentro de la jerarquía administrativa. Los presidentes franceses de las empresas tienen como ideal de administración mantenerse libres totalmente en sus decisiones, antes de encontrarse con alternativas ya preparadas y modeladas a través de una cadena burocrática.

De ese modo los comités son un anatema en la «management» francesa.

Las oficinas de los vicepresidentes (directeurs), distintos del encargado de la fabricación, son por lo general figuras sin ninguna importancia.

3) BÉLGICA: EL INGENIERO ESPECIALISTA Y LA INFLUENCIA AMERICANA

El concepto de «management» en Bélgica está estrechamente relacionado con el francés y no con el holandés, incluso en las empresas flamenecas. Tanto en la empresa como en las compañías hay un solo jefe y en la industria es casi invariablemente un Ingeniero. No ha habido ninguna adopción del sistema holandés de administración dual por Ingenieros y hombres con formación comercial cada uno con igual autoridad y responsabilidad.

Sin embargo, en la realidad, la «management» belga en las grandes compañías me pareció que era más

pseudofrancesa que auténticamente modelada sobre el tipo galó. En Francia, el arquetipo del Ingeniero de la alta administración es el politécnico. El Ingeniero universitario belga tiene el mismo tipo de formación, pero la diferencia real se produce después de haberse graduado. Una vez que ha salido de la escuela, al Ingeniero belga, a los cinco o los ocho años, se le considera que se ha profesionalizado tanto que no existen puestos alternativos para él, incluso dentro de su propio grupo en el mundo de los negocios.

La «management» belga ha estado fuertemente sometida al tipo de influencia americana ejemplificada por la Escuela de Empresas de Harvard. La inspiración ha sido en parte directa, ejercida por muchos hombres de negocio americanos que han descendido a Bruselas como un lugar desde el que extenderse por todo el Occidente de Europa; las escuelas de empresas americanas, a las que han asistido un buen número de belgas para seguir cursos breves y, por último, por los conferenciantes americanos enviados por la Agencia Europea de Productividad.

4) ALEMANIA: SELECCIÓN TEMPRANA DE LOS OLIGARCAS

La «management» alemana no recluta a sus jóvenes altos directivos entre un campo educativo particular. De hecho, nunca ha habido un fuerte prejuicio en favor de los Ingenieros (como en Francia) o contra ellos (como Inglaterra).

Antes al contrario, la formación familiar y de la clase general parece haber sido en el pasado el único denominador común, y no la formación empresarial, necesariamente. Una

recluta procedía de los altos funcionarios públicos alemanes y la otra era educada en el hogar de un estadista alemán importante. Esas formaciones constituían la garantía de que los candidatos tenían una herencia adecuada para la «llamada» (beruf) empresarial.

Al menos superficialmente, la alta movilidad producida en la postguerra de hombres con deseos de llegar a los puestos más altos de la Administración parece denotar una fuerte ruptura con la tradición empresarial y con la «llamada», con su implicación de lealtad recíproca entre empresarios y la organización de la empresa dentro de la cual ellos trabajan.

La distinción entre empresario y «manager» descansa en el control de la propiedad. El «manager» no propietario es en el mejor de los casos un pseudoempresario. La genuina cualidad de empresario es la «llamada», y es más probable que se encuentre entre las familias tradicionales de empresarios.

En el sistema alemán, el poder de tomar decisiones está concentrado en los rangos más superiores de la Administración, entre los directivos que han sido escogidos frecuentemente entre gente no perteneciente a la empresa.

Dos rasgos parecen ser relevantes en el concepto alemán de Administración con respecto al aparente conflicto entre el eslabón ideológico de la «llamada» con la estabilidad de un propietario y la movilidad realmente alta de la Administración alemana. Uno es la centralización de la autoridad en el escalón superior de la Administración. Se dice que es una expresión de énfasis alemán sobre la cualidad de empresario y la «llamada». La autoridad dentro de la empresa está centrada más en las ma-

nos de la Administración, que dirige una fuerza laboral manual y de empleados mayor que en otras partes. Similarmente, dentro de los rangos del grupo pequeño de alta Administración, la autoridad está muy concentrada a nivel del Consejo de Dirección, teniendo los Jefes de departamento menos poder que en otros países.

El resultado de esta centralización es que el hombre permanece mucho tiempo a un nivel medio de Administración, suele adquirir una incompetencia en la adopción de decisiones independientes y una ineptitud para una visión general exigida por la Administración general.

Aparte de la centralización de autoridad, el otro factor que conduce al reclutamiento externo de la alta Administración puede ser en parte el deseo de los miembros del Consejo de no promocionar a su propio nivel a individuos que han trabajado a sus órdenes en el pasado.

La estructura organizativa de las empresas alemanas es una ayuda para la separación de la alta Administración del control. El Consejo de Dirección (Vorstand) está compuesto de los altos directivos de la empresa, de la Administración superior; pero por encima de ellos hay un Consejo supervisor (Aufsichtsrat), que está compuesto sólo de miembros extraños. A través de ese Consejo supervisor las familias propietarias y los Bancos pueden mantener el poder de veto sobre las auténticas decisiones clave.

Esta estructura dual de un Consejo de Dirección interno y de un Consejo supervisor externo es única en Alemania.

En las empresas francesas y belgas, sólo son los Ingenieros quienes normalmente pueden alcanzar las cimas

administrativas. En la Administración alemana, por el contrario, hay muchos caminos educativos para llegar a la cima. Un estudio llevado a cabo por Heinz Harmann, hacia los años 1950, mostró que de los altos Administradores, cuyo tipo de educación superior era conocida, aproximadamente una mitad tenía una formación científica o en ingeniería y el resto se dividía entre quienes poseían una formación jurídica o una formación en economía de empresas. Todas ellas se consideran importantes en un Consejo alemán.

La «management» alemana es hoy, y lo ha sido tradicionalmente, considerablemente más amplia en su enfoque que la francesa o la belga.

X. El hombre de la organización en la Europa Occidental

Las costumbres sociales y las aptitudes tradicionales de los directivos hacia las funciones de Administración producen efectos importantes sobre las actividades de las organizaciones empresariales. Esta es la influencia cuyos rasgos han sido señalados hasta aquí. Ahora examinaremos los efectos de la organización empresarial sobre las personalidades de los mismos *managers*.

La Administración continental—la francesa probablemente más que cualquier otra—es el hogar del individualismo. Este individualismo no forma parte, sin embargo, de la vida industrial británica. El Comité es una institución británica perfectamente respetable.

Si el hombre de la organización americana es el *manager* que ha cortado sus lazos con la familia y con la ciudad en que vive, quien—en fuerte contraste con el hombre de ne-

gocios pequeño—es geográfica y socialmente movable, no puede decirse lo mismo del europeo. Acaso esta es la razón principal por la que la empresa es la organización en la que trabaja, pero no en la que vive.

En ninguno de esos países se sigue la política de rotación en la empresa. El problema de encontrar casa para los directivos es demasiado serio en cualquiera de ellos, excepto en Bélgica.

De los cuatro países mencionados, la personalidad del mundo de los negocios británica es la que parece más relacionada con la americana.

XI. Síntesis parcial

El concepto de Administración parece radicalmente diferente en las grandes empresas europeas con respecto a la empresa ortodoxa americana. A los ojos europeos, la administración no es en ningún sentido un campo profesional con un contenido que pueda enseñarse. Existen varios instrumentos—tales como las matemáticas, conocimientos de ingeniería y contabilidad de costes—, mas sólo son aplicables a áreas funcionales especializadas supervisadas por individuos del grado de mandos inferiores o intermedios. Al hacer lo importante, en el momento de las decisiones de Administración general de la empresa, ninguno de esos instrumentos son particularmente útiles.

Lo que es necesario en la alta Administración es algo totalmente diferente. En Alemania es más bien una creencia mística en la «llamada» y la lealtad al empresario privado.

En Francia, lo que se exige es el intelecto adiestrado académicamente. La alta Administración en las empre-

sas no familiares está reservada primariamente a los graduados superiores de unas pocas «grandes écoles», que seleccionan a sus estudiantes con rigor sobre la base de pruebas competitivas de capacidad mental (expresadas, primariamente, en las matemáticas y la física). En Inglaterra, lo que se pide es el hombre con ideas amplias cuya formación demuestra *character*.

Tales hombres, a los que solamente se les considera capaces de ofrecer una ayuda real en la adopción de las decisiones básicas son *rara avis* y, lo que es peor, en Francia e Inglaterra tienden a permanecer fuera de la industria.

El resultado es un grupo directivo que, según los *standards* americanos, es pequeño y sólo posee un reducido número de miembros *staff* y de adjuntos.

En todos esos países—aunque más fuertemente en Francia y Bélgica que en los otros dos—hay una temprana determinación del estrato de la Administración en el que un joven directivo terminará probablemente. Quienes no han ascendido a la edad de treinta años, es probable que ya no lo hagan posteriormente. De este modo, la vasta mayoría de *managers* son individuos que están en la organización, pero que no forman parte de ella; un ambiente de este tipo no es una base de crianza provechosa para el «hombre de la organización».

Un rasgo principal del mundo de los negocios del continente, aunque no particularmente de Inglaterra, es que todos los estratos de Administración proceden primariamente de la burguesía y piensan y actúan en términos de propiedad privada que les son propios.

La significación de este fenómeno es que la seguridad y raíces conmocionales del directivo no descansan en la fase de «ser apreciado» en la organización, sino que más bien descansa en la posesión privada de propiedad—ya sean paquetes de acciones de la empresa o bienes raíces—. Esta es la base económica de la personalidad del directivo, que otorga una autonomía que puede resistir a la organización y hacer posible el énfasis en ser individualista.

Otro factor que está expresamente ligado al último en la jerarquía de valores que domina los estratos inferiores de la sociedad. Los políticos que dirigen las mayores empresas francesas no deben su preeminencia social a sus niveles de ingresos y a sus poderes empresariales. Antes al contrario, son la gloria que refleja del alto funcionario público. Son los hombres que si hubieran querido podrían haber ejercido una carrera independiente y desinteresada en la función pública.

Inglaterra tiene un sistema de valores semejante. El mundo empresarial no ha sido nunca una ocupación preferida por los miembros de las buenas familias con buenos títulos de las principales Universidades. Sólo últimamente, cuando la expansión de Oxford y Cambridge ha venido reforzada por el cierre de oportunidades en el servicio colonial, es cuando el mundo de los negocios ha tenido una posibilidad real de reclutar a tales hombres. Con todo, incluso la función pública, la medicina, la abogacía y las Universidades son preferidas. De hecho, no existen incentivos financieros importantes para ingresar en la Administración de las grandes empresas británicas.

Un sistema semejante de valores existe en Bélgica y Alemania. Es cier-

tó que estos países están más orientados a conceder al mundo de los negocios un papel social más amplio, pero el prestigio en el mundo empresarial está estrechamente ligado a la propiedad.

En Bélgica no es una regla necesaria el pertenecer a una familia particular para poder hacer carrera dentro de los grupos gigantes de empresas. Ninguna familia tiene cedidos los «derechos de propiedad» de los puestos más altos en cualquier empresa específica. Pero es muy importante el ser miembro de alguna buena familia. Ninguna familia tiene derecho a reclamar un puesto particular, pero todas ellas tienen el derecho a un lugar en la corta lista de candidatos.

Cuando uno contempla en la organización empresarial el nivel inferior de los individuos, se ve que las posibilidades de carrera están fuertemente restringidas. En esta situación, ¿pueden los mandos inferiores y me-

dios construir sus vidas personales en torno a la organización?

Aun cuando la Europa Occidental ha experimentado un crecimiento económico e industrial importante, y aunque es hoy la tierra de muchas empresas gigantes, la industria moderna todavía funciona en una vieja estructura de la sociedad. Los factores anteriores a la industrialización moderna son todavía poderosos y contribuyen a la existencia básica de clases y de un haz de valores sociales radicalmente diferente de los que son dominantes en los Estados Unidos.

En términos relativos, el mundo de los negocios americano se estableció sobre una «tabula rasa» social. En Europa Occidental, la industria moderna tuvo que adecuarse a modelos que la precedían en varios siglos de antigüedad. Estos viejos modelos, que constituyen el hecho de Procrusto, impiden el crecimiento de un «hombre de la organización» europeo occidental.—G. LASO VALLEJO.