

mente diferente al de las Universidades de otras naciones. Allí la autoridad de los maestros es una combinación de amistad y respeto; se procura cultivar el sentido del honor, el de la propia estima, el respeto a la opinión pública y la solidaridad de grupo; se combate el vicio, llenando la vida de un contenido positivo y noble, educando al joven por los hábitos y el sentimiento más que por el puro conocimiento de la ciencia; más que vanos sistemas que seguir se proponen grandes ejemplos que imitar, dentro siempre de una libre expansión de la individualidad, que se procura estimular por todos los medios.

Los juegos al aire libre constituyen la forma preferente, casi exclusiva, de educación física en los Colegios. Ningún país tiene una tradición tan continuada en los cuidados del cuerpo. El vigor físico, la agilidad, la destreza, la gracia, han sido preocupación preferente de sus pedagogos. Allí se odia la gimnasia porque es un ejercicio intelectualista y muestra demasiado el esqueleto científico en que se basa, a la vez que, al prescribir rígidamente la sucesión de los movimientos, suprime toda iniciativa personal. Y también porque la gimnasia es ejercicio individual, donde el elemento colectivo no traspasa la relación de presencia o simultaneidad; mientras que los deportes, al par que realzan el valor del individuo, hasta del más humilde, en cuanto que de él puede depender en cada instante el éxito, densifican la unidad social en su forma más noble. Son, además, la escuela de una honorabilidad especial, que consiste en levantar al contrario hasta nuestro propio nivel y tratar al enemigo como a un prójimo, honorabilidad que en inglés se designa con la fórmula de "jugar limpio".

Esta es la razón de que las Universidades más famosas estén en el campo y tengan grandes parques y terrenos de juego. La enseñanza no es, sin embargo, para ellos diversión ni entretenimiento. Como reacción contra ese error se acentúa cada día más el valor del esfuerzo, y hasta del dolor que cuesta adquirir el conocimiento, si se desea

alcanzar la fecundidad de las verdades adquiridas.

Así, los Colegios y las Universidades inglesas son hogares de vida intelectual y moral, lo mismo que de goces, amistades, relaciones sociales, hábitos, modas, tradiciones y afectos; de modo que nadie tiene sino una Escuela, un Colegio y una Universidad, que son las suyas, en una aceptación de paternidad y por lazos que duran toda la vida, y hasta se transmiten de generación en generación, porque los padres quieren que en los bancos donde ellos se sentaron se sienten también sus hijos.

A mediados del pasado siglo se establecieron reformas en el sentido de garantizar la libertad de conciencia, suprimiendo en parte los juramentos y las profesiones de fe, aboliendo algunas de las ventajas que las Ordenes religiosas tenían para obtener puestos docentes y becas, modificando sus constituciones para hacer más flexible y fácil su gobierno y mejorando algo los estudios. En 1872 se acentuó la reforma en este sentido, pero todo ello sin que los Colegios sufrieran ningún menoscabo en su autonomía.

En otros países se ha procurado imitar el ejemplo inglés; pero no en su raíz, sino en su faceta utilitaria, externa y puramente formalista. Así, en los Estados Unidos las Universidades tienen sus Colegios, que no son más que cómodas residencias, a las que se agregan profusión de restaurantes a precios económicos; de los deportes se hace fin más que medio de educación, y de ese modo los resultados han de ser forzosamente muy diferentes. Sólo una novedad educativa tienen: el que en muchos de ellos, la mayoría y aun la totalidad de los sirvientes son también escolares que de ese modo pueden realizar sus estudios.

Así, los Colegios Mayores ingleses vienen a ser instituciones típicas originalísimas, sin posible paralelismo en métodos y eficacia más que con nuestros antiguos centros del mismo nombre.

ALFREDO SÁNCHEZ BELLA

FORMACION PROFESIONAL Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL

FORMACION DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS

En un artículo anterior hemos tratado de las relaciones entre las universidades y la industria en los Estados Unidos, de cómo estas instituciones docentes forman un gran volumen de científicos y técnicos, que encuentran empleo inmediato en las actividades productoras de la nación y de la importancia atribuida a los conocimientos científicos en la organización industrial y en el desarrollo de la productividad. Otro aspecto de esta cuestión es la formación profesional del personal

de las empresas industriales, en sus categorías de administradores, capataces y obreros, organizada también en Norteamérica con aquella amplitud de miras, espíritu de progreso y amor a la ciencia, que caracterizan todas las actividades de este pueblo en el campo de la economía y de la producción industrial. La formación profesional de administradores de empresas, capataces y trabajadores ha sido también objeto de estudio de sendas comisiones británicas del Consejo Angloamericano de Productividad, que han recogido en sus memorias la información adquirida y formulado las propuestas que ésta les sugirió.

ADMINISTRADORES DE EMPRESAS

En América del Norte los jefes de empresas industriales y comerciales, y más si éstas son prósperas e importantes, son eminentemente respetables y tienen una categoría social y económica superior a la de sus similares en otros países, ejerciendo una influencia sobre los asuntos de la nación que en otras partes es ejercida por los funcionarios superiores de la administración del Estado o por miembros destacados de las profesiones liberales. Ello hace que la juventud les tome por modelo y oriente sus esfuerzos a adquirir la capacidad técnica y administrativa necesaria para ascender a los primeros puestos de gobierno y dirección de las empresas. Para ello cuentan con las universidades, que organizan cursos de dirección y administración de empresas sobre base científica y con amplios programas de estudios y de prácticas.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Las escuelas de administración de empresas de las universidades norteamericanas son notables por la amplitud y liberalidad en el concepto de su función y de sus responsabilidades respecto de los elementos a quienes sirven. Son explícitas y detalladas en la exposición de sus objetivos. Cuando Joseph Wharton preparaba el establecimiento de la primera de estas escuelas en la universidad de Pennsylvania, proponía la fundación de un centro de enseñanza que "proporcionara a los jóvenes medios especiales de formación e instrucción adecuada en el conocimiento y arte de las finanzas y el comercio modernos, públicos y privados, a fin de que, estando bien informados y libres de ilusiones sobre estas importantes cuestiones, puedan servir acertadamente a la nación en cargos de confianza, o en la vida privada administrar prudentemente sus negocios y contribuir al mantenimiento de una sana moralidad financiera".

En general, los fines de estas escuelas son los siguientes:

a) Proporcionar a los estudiantes los conocimientos necesarios para la profesión de administrador de empresas y de los principios y funciones de la administración.

b) Desarrollar la capacidad para trabajar eficientemente con otras personas, en un ambiente de colaboración.

c) Proporcionar un conocimiento del fin social de la industria, de la relación de ésta con otros grupos sociales, con el Estado y con el público en general.

d) Desarrollar ciertas habilidades y cualidades de carácter necesarias para la administración industrial, tales como capacidad para hacer análisis exactos y tomar decisiones eficaces en caso de urgencia.

Dentro de este amplio marco hay variaciones de grado y de método. Algunas escuelas dan preferencia a las ciencias fundamentales: psicología, economía y sociología; otras dirigen la atención

hacia el mecanismo de la administración y en otras se insiste más sobre la integración de los estudios que sobre los temas estudiados: pero en todas ellas dos principios básicos se aplican consciente y continuamente, a saber: integración de la teoría y la práctica y un fundamento de humanidades.

TEORÍA Y PRÁCTICA

Es opinión general en las escuelas de administración de empresas que la habilidad en la administración no puede adquirirse sin práctica, y se trata de ayudar al estudiante a desarrollar sus facultades a medida que adquiere experiencia. Así, en la escuela industrial de Harvard se proporciona experiencia en forma sintética, estimulando al estudiante a pensar que su carrera comienza al entrar en la escuela, no al salir de ella. Para conseguirlo se hace uso del sistema de "casos prácticos", reproduciendo una imitación lo más aproximada posible de las condiciones de la vida real de una empresa, de modo que los estudiantes viven realmente la vida de los negocios y no se limitan a estudiar su teoría.

Otros métodos de combinar la teoría y la práctica son trabajar los estudiantes en una empresa mientras cursan sus estudios, aprovechando las horas libres o las vacaciones y alternar el estudio y el trabajo en periodos de seis meses. Son los procedimientos llamados "trabajarse la carrera" y "cooperativo", a que nos hemos referido en el artículo anterior.

El mismo objeto se persigue mediante la organización de cursos avanzados de administración de empresas, conferencias de verano, seminarios y cursillos breves. De este modo, personas con experiencia administrativa vuelven a la escuela especial o la frecuentan por primera vez y comparten, durante un período determinado, la experiencia académica de los profesores.

Todos los cursos tienen un fundamento de humanidades, muy necesarias para dar a los administradores industriales nociones de lenguaje y literatura, matemáticas, desarrollo moral, histórico y cultural de la humanidad y conocimientos científicos aplicados a la física, biología y sociología.

DESARROLLO DE LOS ESTUDIOS

En 1881 Joseph Wharton fundó en la universidad de Pennsylvania la primera escuela de finanza y economía, que lleva su nombre, con el programa que hemos transcrito más arriba. Diecisiete años después la universidad de California estableció su escuela de comercio, y la de Chicago la de comercio y política, todas ellas dedicadas a la enseñanza de la organización y administración de empresas. Desde entonces ha ido creciendo el número de estas escuelas, y en 1949-50 había 617. En 1950 estas instituciones otorgaron 76.530 grados, de los cuales 72.137 eran de bachillerato. Hay que añadir 80 escuelas de ingeniería, que dieron 3.630 grados de ingeniería industrial, haciendo un total

de más de 80.000 graduados en dicho año académico. El número de estudiantes se calculaba en 370.000 (1).

Hay además estudiantes de asignaturas, tales como psicología, relaciones laborales, economía, y ciencias sociales, que siguen cursos de administración de empresas, y estudiantes del magisterio para grados de maestros de temas industriales y económicos en escuelas de segunda enseñanza y otros establecimientos.

Siendo de 1 a 15 la proporción media entre profesores y estudiantes universitarios en los Estados Unidos, puede fijarse en 27.000 el número de profesores de administración de empresas, y a pesar de una demanda elevada y de su movilidad, no hay escasez de ellos. Además de su competencia, es característica la movilidad de este personal, que es frecuentemente ascendido o transferido a otra cátedra o centro docente. Otra característica es su relación con las empresas industriales, para las cuales muchos de ellos trabajan como asesores, directores o administradores, considerándose esto muy conveniente en el aspecto docente, por la experiencia que adquieren en la práctica de los negocios industriales.

Es muy corriente que las escuelas de administración de empresas tengan servicios de colocación para sus graduados, aunque éstos no tienen dificultad alguna en obtener buenos cargos, pues las empresas se disputan los mejores alumnos de estos establecimientos, hasta el extremo de que muchos jefes de personal de grandes compañías industriales están en contacto con las escuelas para reclutar estudiantes capacitados, apenas terminen sus estudios. También las asociaciones de antiguos alumnos colaboran en la colocación de licenciados y en la provisión de facilidades para que éstos realicen trabajos complementarios de investigación.

CARACTERÍSTICAS DE LA ENSEÑANZA

a) El hecho de que los mejores talentos de las instituciones docentes enderecen su carrera hacia la industria y el comercio, hace que las universidades norteamericanas enfoquen específica y directamente el problema de la formación de sus futuros jefes de empresa.

b) La especialización de una materia no es óbice para su inclusión en el programa de estudios universitarios. Una vez reconocido su interés para el comercio o la industria, se hacen esfuerzos para que las inteligencias más claras trabajen sobre ella y den a conocer los resultados de sus estudios. Por eso se atiende cualquier petición de instrucción especial y existe la tendencia a adoptar temas de estudio, anticipándose a la demanda para ellos, como también se suprimen cuando desaparece ésta.

c) Algunas universidades prestan a las empresas, en condiciones puramente comerciales, servicios de investigación determinada, asesoramiento, cursos para el personal, conferencias, etc.

d) Las universidades, las asociaciones de antiguos alumnos y las empresas industriales conceden amplia y eficaz ayuda económica a los estudiantes, en forma de becas o préstamos a interés reducido, pagaderos después de la licenciatura.

e) En los Estados Unidos no hay corporaciones profesionales de administración general o funcional, excepto en cuanto se refiere a contabilidad e ingeniería, que realicen exámenes o fijen normas de carácter profesional.

f) La investigación sobre cuestiones de administración y organización industrial es objeto de mucha atención, y en ella se invierten sumas cuantiosas. Un centro de orientación para estos estudios, que existe en Washington, coordina los trabajos, evitando la duplicidad. La mayor parte de esta investigación es aplicada y reúne materiales para el estudio de casos particulares, que presentan una serie de problemas administrativos y un examen crítico de las diversas soluciones adoptadas, sin tratar de establecer principios de carácter general. La acumulación de esta clase de materiales y su discusión se considera como parte muy importante de los estudios para la formación del personal administrativo de las empresas.

ACTITUD DE LAS EMPRESAS

La colaboración entre las universidades y la industria, realizada con un amplio sentido de interdependencia e interés mutuo, se extiende también a la formación de los administradores de empresas, considerando la administración como una profesión. Esto ha conducido a la estrecha relación entre la teoría y la práctica en su enseñanza.

Los jefes de empresa están siempre dispuestos a dar facilidades al personal a sus órdenes para completar su formación profesional y ampliar sus conocimientos y a dar empleo en sus establecimientos a los estudiantes que siguen los cursos llamados cooperativos. Ayudan económicamente a los centros docentes y les proporcionan material y facilidades para la investigación; cooperan con ellos preparando y suministrándoles materiales para el estudio de casos prácticos tomados de la experiencia de su industria, a veces, de carácter confidencial. La ayuda económica para estudios administrativos es muy importante, y las subvenciones de la industria se debe gran parte del desarrollo de ellos.

Los laboratorios universitarios, que realizan un gran volumen de investigación tecnológica para la industria y el Estado, son cada vez más utilizados por las empresas para llevar a cabo investigaciones sobre administración industrial.

Por su parte, los sindicatos obreros, en vista de los nuevos problemas que la resolución de las cuestiones laborales les plantean en los terrenos económico, técnico, social y político, se interesan también por los estudios administrativos, y cada uno de ellos tiene un departamento de formación profesional, constituido por personal universitario. Suelen contar además con ingenieros para el estudio de tiempo y movimiento en el trabajo, arbitrajes, fijación de salarios, investigación, etcétera. Muchas facultades universitarias tienen

(1) *Education for Management*. Angloamerican Council on Productivity. Londres y Nueva York, 1951, pág. 7.

miembros representantes de los sindicatos, que son profesores e instructores de materias, tales como relaciones laborales. En tres universidades se dan cursos especiales para funcionarios de sindicatos, y algunos de éstos organizan cursillos de verano con profesorado suministrado por las universidades.

Con respecto a la influencia de la organización de la enseñanza administrativa en la industria sobre la productividad, la Comisión del Consejo Angloamericano de Productividad se declara "profundamente impresionada por las medidas tomadas por las empresas americanas para formar, instruir y perfeccionar a sus futuros jefes, y está convencida de que los resultados de estos esfuerzos han tenido y continuarán teniendo una influencia vital sobre la productividad norteamericana" (2).

CAPATACES

La industria norteamericana concede gran importancia a la selección y formación de capataces en todos sus grados. El capataz americano se considera, por sus superiores y por los trabajadores a sus órdenes, que forma parte del personal administrativo y su autoridad está claramente definida. Por regla general, es activo, ambicioso y tiene conciencia de la producción y del coste de la misma. Se le supone una gran capacidad técnica y se gradúa su eficiencia por los resultados de la administración del material humano que se le confía. Su autoridad se robustece con un sueldo superior al máximo de los operarios, con privilegios administrativos y consulta constante con él en cuanto a la marcha del taller.

SELECCIÓN

Personalidad, carácter, capacidad y educación son las cualidades directoras que los empresarios americanos buscan en sus capataces, y para descubrir los hombres que las poseen se sirven de técnicas, tales como observación y valoración cuidadosas, antecedentes personales, exámenes y pruebas psicológicas relacionadas con la aptitud mental y la capacidad para el cargo.

INSTRUCCIÓN

La base de la formación de capataces en los Estados es que la instrucción debe darse principalmente dentro de la empresa, con arreglo a sus propias organización y prácticas, más bien que en organismos extraños. El segundo principio es la responsabilidad de todos los elementos directivos en su aplicación: la instrucción de capataces se considera como una de las operaciones normales de la industria.

No se impone un método de instrucción rígido, sino que el personal instructor consulta con los diversos elementos de la empresa para establecer

los requisitos de aquélla. En vista de éstos se organizan los programas, que son continuos y progresivos, desarrollados en sesiones semanales o mensuales, dentro de las horas de trabajo. La instrucción se da individualmente o por grupos, siendo la primera más eficaz, pero también más difícil. La instrucción por grupos se da mediante conferencias y reuniones con los jefes, lo que da a los capataces una idea de participación en la dirección de la empresa, pero son inapropiadas cuando el grupo carece todavía de conocimientos adecuados para la marcha de aquélla. En este caso se aplican procedimientos más personales.

Un medio eficaz de instrucción es el estudio de casos particulares, pero su éxito depende del uso acertado que se haga de la técnica de las conferencias. En todos los programas de instrucción predominan los estudios psicológicos, en forma práctica, que se ocupan de las "relaciones humanas", según término americano, en las que influyen, además de factores de orden psicológico, las circunstancias sociales, políticas, culturales, económicas e industriales de cada individuo. Otras materias del programa son: estudio de las formas de trabajo, redacción de comunicaciones e informes verbales o escritos, cálculo de costes, formación de presupuestos y dirección de conferencias. Suele haber también lecciones de economía y sobre el sistema americano industrial.

Las universidades y escuelas tecnológicas, aparte de algunos trabajos importantes de investigación, realizan poca instrucción de capataces. Las empresas pequeñas utilizan los servicios de asociaciones de capataces y otras. Las grandes invierten sumas elevadas en instrucción de sus capataces y están firmemente convencidas de sus efectos beneficiosos sobre la eficiencia productora (3).

TRABAJADORES

La Comisión del Consejo Angloamericano de Productividad, que estudió en los Estados Unidos la formación profesional obrera, no encontró en ella diferencias notables de la práctica británica, ni en la cuestión del aprendizaje, ni en los establecimientos docentes, ni en la instrucción en fábricas y talleres (4). La formación de los trabajadores americanos está condicionada, naturalmente, por las características que constituyen el modo de vivir en Norteamérica. Son las principales la extensión del país y su población, de las que se deriva una situación que hace casi insaciable el mercado interior, lo que estimula el progreso material en todos los órdenes y el deseo de perfeccionar la aptitud profesional; la escolaridad prolongada hasta los diecisiete años, y hasta los dieciocho en algunos Estados; la carencia de un sistema de aplazamiento del servicio militar en relación con la formación profesional y de procedimientos largo tiempo establecidos para regular las relaciones laborales.

(3) Cfr. *Training of Supervisors*. Angloamerican Council on Productivity. Londres y Nueva York, 1951.

(4) *Training of Operatives*. Idem, íd.

(2) Op. cit., pág. 18.

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

En los Estados Unidos, como es sabido, las cuestiones de enseñanza competen a los Estados, cada uno de los cuales tiene sus leyes propias sobre formación profesional obrera, y el Centro Federal de Educación ejerce sobre ésta una influencia indirecta mediante el sistema de subvenciones a los Estados, administradas por su sección de Formación Profesional. Esta administración, lo mismo que la enseñanza en los centros docentes de los Estados, está en manos de personas prácticas, con gran beneficio para la industria.

En estos centros se insiste en que los profesores de temas prácticos sigan cursos de metodología pedagógica antes de su nombramiento o mientras desempeñan su magisterio. El aspecto práctico de la enseñanza se acentúa en la mayoría de las escuelas profesionales con la relación íntima con las industrias locales, y el interés de los industriales es estimulado por la importancia que tiene para ellos la excelente instrucción técnica dada en aquellas escuelas y también por la cooperación de los directores y profesores de éstas.

La observación de que la educación americana es, en general, más amplia y superficial que la británica, se aplica también a la enseñanza profesional: los alumnos reciben los conocimientos correspondientes a cada tema que se juzgan indispensables para conseguir y retener un empleo en que tales conocimientos sean necesarios y nada más. No adquieren una formación completa, sino que son preparados para desempeñar un trabajo particular.

APRENDIZAJE

La característica más notable del sistema americano de aprendizaje es la indiferencia completa

respecto de la edad de los aprendices (los hay hasta de 35 años de edad), lo que da gran flexibilidad a la instrucción. No existe un sistema nacional de aprendizaje, como en otros países, con la excepción del que administra el Centro Federal de Aprendizaje, con el registro de contratos hechos según normas aprobadas por él; pero, por la independencia de los Estados y dificultades de organización, tiene poca extensión.

En América es práctica frecuente, sobre todo en la industria de la edificación, realizar contratos de aprendizaje, no con un empresario, sino con una comisión conjunta local de aprendizaje, con lo que el aprendiz puede recibir una buena formación profesional, aunque las empresas en que trabaje sean pequeñas. Los sindicatos obreros tienen un papel importante en el aprendizaje, y están interesados en que el certificado de capacidad profesional tenga un significado real para el trabajador.

INSTRUCCIÓN EN EL TALLER

Es notable la persistencia con que los administradores de empresas observan al personal nuevo y tratan de descubrir sus habilidades y aptitud para el trabajo. Es excelente el método de registrar los progresos por medio de gráficos accesibles a todos los interesados y constituye un estímulo por sí mismo, como también lo es el empleo de programas individuales y registros de progresos por cada persona que sigue la instrucción, cuyo curso puede ser comprobado en todo momento por el interesado y sus jefes pueden verificar fácilmente los adelantos realizados. Métodos tales hacen del sistema de instrucción una cosa viva y contribuyen poderosamente al incremento de la productividad de los trabajadores.

FEDERICO LÓPEZ VALENCIA

LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE PSICOLOGÍA ESCOLAR EN EL EXTRANJERO (*)

Para alcanzar los fines propios de la Psicología escolar es necesario que se encarguen de efectuar las pruebas psicológicas personas preparadas muy especialmente.

En varios países se forman especialistas en suficiente número. Algunas ciudades crean Institutos, Laboratorios y Centros de consulta pedagógica, y son numerosos los miembros del Cuerpo

docente que se interesan por estos temas. Sin embargo, en ningún país se extiende la Psicología escolar a todas las escuelas, y está confiada a un único Cuerpo de especialistas.

En doce países los trabajos de Psicología escolar parece que se realizan, casi por completo, por especialistas que consagran todo su tiempo de trabajo a esta actividad; pero su acción se extiende a un número no muy grande de escuelas y alumnos.

En muchos países (alrededor de veintidós) son principalmente los maestros y los profesores los

(*) Este artículo continúa el publicado en el núm. 3 de esta misma REVISTA (págs. 274-282), con el título *Finés y métodos de la Psicología escolar en el extranjero.*