

2. el orden de prioridades de la universidad.
3. la relación entre la libertad académica y los propósitos de la universidad,
4. los valores cambiantes de los estudiantes,
5. el sistema de recompensas existente,
6. el currículum.

Es necesario advertir que los puntos posteriores al inicial están caracterizados en un contexto de competitividad. Sin embargo, el último autor mencionado señala que: "ya sea que las modificaciones básicas sean hechas voluntariamente o después de persistentes y extensos descontentos estudiantiles, determinarán si la educación en los Estados Unidos de Norteamérica preserva o pierde la libertad o autodeterminación que son consideradas como esenciales para la integridad de su misión y de la libertad intelectual de aquellos dedicados a sus nobles principios".

El texto está específicamente dedicado a los problemas relativos a los enfrentamientos en las comunidades universitarias, a la aplicación de las técnicas de teoría de juegos para el análisis de las crisis en las comunidades universitarias, el análisis de la violencia a nivel internacional y simulación de sistemas sociales en gran escala, así como la tecnología en el transcurso de la presente década; estos temas tratan de analizar cómo el empleo de técnicas sofisticadas puede auxiliar para dar solución, tentativa o práctica, a situaciones de violencia en todos los niveles de la sociedad.

El texto desarrolla el examen de su contenido en cuatro grandes apartados, cada uno de los cuales comprende artículos de interés particular; los aspectos mencionados son:

- I. Educación
- II. Simulación de conflictos educacionales
- III. Análisis de conflictos internacionales y simulación
- IV. Los aspectos del desarrollo tecnológico, en particular la cibernética en la década presente y su perspectiva futura.

Algunos de los artículos de interés particular son:

- Muzafer Sherif, "Social Change Through Confrontations in Social Movements".
- Martin Shubik, "Gaming and Planning for Campus Crises".
- E. Raymond Platig, "Some Problems of International Conflict Analysis".
- Ivo K. Feierabend, "Cross-National Analysis of Political Violence".
- Harold Guetzkow, "Simulation in the Consolidation and Utilization of Knowledge about International Relations".
- Richard D. Leveé, "Information Systems in the Seventies".
- I. J. Good, "Some Future Social Repercussions of Computers".

Héctor Alpizar Rojas

KOBAYASHI Shigeru. *Administración creativa*, México, Editora Técnica, S. A., 1972, Traducción al español, Lic. Pablo García y Lic. Lauro Pérez López, 270 pp.

La ciencia administrativa, como las demás ciencias, a lo largo de la historia ha sido objeto de continuas revisiones y ha tenido distintas orientaciones a medida que se han ido evaluando las varias corrientes emergentes.

Kobayashi afirma en su libro que la esencia misma de la administración científica está en lo que se ha hecho en SONY: la implantación del espíritu creativo, esto es, animar a todas las personas, en todos los niveles, a encarar los hechos sin prejuicios; implantar valerosamente lo que enseñan los hechos y hacer las correcciones inmediatas si están en un error.

La implantación de este espíritu creativo en la administración de la planta SONY, no obedeció a ninguna ideología o teoría administrativa preconcebida, sino que fue resultado de una mente abierta al progreso, a un criterio amplio que ha dejado que la realidad sea tutora de la acción.

Las vivencias de Kobayashi como gerente de la planta durante ocho años, desarrollaron en él creencias que son resumidas en los tres siguientes puntos principales:

1. Todos los seres humanos, en lo profundo, sienten el deseo de dedicarse al trabajo como elemento central en sus vidas, y aun de entregarse completamente a su trabajo.
2. La administración tradicional está creando toda clase de problemas humanos al tratar habitualmente a los seres humanos como si fueran máquinas o animales domésticos.
3. La tarea de lograr innovaciones en la administración se hace más difícil mientras más crecen las organizaciones."

La fuerza de estas creencias llevó a Kobayashi a la ardua tarea de intentar innovaciones en la planta. Luego de trabajo de concientización con los gerentes de departamentos, inició sus cambios en los distintos aspectos humanos que rodeaban a sus trabajadores, siempre basado en la confianza en el ser humano.

Así es como la cafetería empezó a funcionar sin personal de servicio; sus dormitorios se convirtieron en los "hogares" de los trabajadores, independientes de la administración de la planta; las actividades recreativas fueron llevadas a cabo con plena autonomía por los trabajadores; se abolieron los relojes marcadores, recibiendo en este sentido, igual trato todo el personal.

La estructura de esta organización es, como dice Kobayashi, *de tipo celular* y se diferencia de una estructura normal en que en ésta la alta dirección se halla en la posición más alta, imparte órdenes e instrucciones a cada gerente departamental o gerente de sección, quien a su vez *utiliza* a sus dependientes para hacer su trabajo; éstos a los suyos, y así, sucesivamente. La autoridad de cada superior depende de la altura en que se encuentre en la estructura de la organización que en este caso sería del tipo autoritario.

En lo referente al poder en la organización de tipo celular se tiene en mente "el reconocer que el respeto a la dignidad humana es la antítesis del sentimiento de poder" y además se considera que "cada uno es un ser humano independiente, con una personalidad que tiene su propia máquina de com-

bustión interna". Basados en esto, la administración de personal, dentro de la administración creativa, es una función que corresponde a cada célula en tal forma que el trabajador dentro de la organización ya no es un simple jornalero sino un hombre total.

A lo largo del libro Kobayashi insiste en que para un tipo de organización celular, lo más importante es la información que debe llegarle a cada célula de arriba o de abajo, o lateral, y se considera que la corriente principal de la comunicación en esta planta son las reuniones semanales con cada célula, que son complementadas con la reunión mensual de todo el personal de la planta y la reunión conjunta de los líderes. Como complementos a esta comunicación, dice Kobayashi que en la planta se desarrollaron otros sistemas simples, tales como memoranda de los gerentes consistente en que los líderes de todos los niveles son estimulados para escribir impresiones, sentimientos, etcétera, al gerente general para completar la comunicación, y éste les responde a través de los gerentes respectivos.

Otro sistema completo es el acortamiento en la línea de autoridad establecida, que permite a todo el personal la comunicación directa sin intermediarios. Se revalorizó e incrementó la comunicación horizontal.

Lo más importante de Kobayashi es su actitud científica manifestada en:

—la búsqueda insistente de algo desconocido con pleno convencimiento de que ese algo existe;

—el rechazo como supremo, de cualquier sistema fijo y dogmático;

—las actitudes cautelosas pero atrevidas basadas plenamente en la confianza en los seres humanos y centradas en sus necesidades y deseos de ellos, actitudes que reconozcan que los seres humanos no deben ser usados como herramientas y que lleven a los ejecutivos a abolir sus preocupaciones mezquinas con su propia posición como patrones;

—en la preocupación de todo el personal por identificar los méritos y potencialidades de los trabajadores.

Kobayashi, consciente de la necesidad de una organización, lo que busca crear es un tipo de administración capaz de colocar a las personas por encima de la estructura de la organización, capaz de habilitar a los individuos que la componen con un mínimo de reglas, con muchos líderes que posean carisma y valor individual, con una abundante y consciente comunicación informal y formal de las reuniones.

Nora M. Bonilla Paris

LAWRENCE, Paul R. y Jay, W. LORSH. *Organization and Environment*, New Haven, N. Y. Richard D. Irwin, Inc., 1969, 279 pp.

El principal objetivo de este estudio, es comprender las características que permiten a una empresa tratar con efectividad

las diferentes proporciones y tipos de cambios medio-ambientales, especialmente, cambios tecnológicos y de mercado. Es un estudio multidimensional, en donde se consideran a las organizaciones como un sistema abierto, y se examinan las complejas relaciones entre la estructura de la organización, el medio ambiente tecnológico y económico, el comportamiento de los administradores en toma de decisiones y el desempeño de la organización. Para ello, estudian diez organizaciones en tres medios ambientes industriales diferentes.

En el primer capítulo se plantean los antecedentes y enfoques; se habla sobre lo inadecuado de la teoría de la organización; de la elección de pocas variables para su mejor manipulación y también de la utilidad de ver a la organización como un sistema abierto, ya que permite tratar con especial énfasis, la *diferenciación* de las partes y cómo éstas son *integradas*. Además, se presenta el estudio de cómo se permite la adaptación de la institución con el mundo exterior.

La obra tiene como subtítulo: "La Administración de la Diferenciación e Integración." Asimismo, los autores consideran la resolución del conflicto como un elemento determinante para realizar la integración, y dedican atención a las diferentes condiciones externas que pueden requerir diferentes características organizativas y modelos de comportamiento dentro de una organización efectiva, sin olvidar la satisfacción y desarrollo de los administradores, en el plano individual, como consecuencia de los diferentes modelos administrativos y organizativos.

La estrategia de investigación estuvo realizada en dos fases: La primera fue un estudio detallado de empresas operando en un área industrial. La segunda fue el estudio de una organización de muy alta efectividad y una competidora de menor efectividad.

Para recolectar la información se utilizaron cuestionarios y entrevistas entre administradores de medio y alto nivel, en cada organización. Los datos del medio ambiente en que operaban las compañías, fueron recolectados por los mismos medios, pero solicitando la información sólo a los altos niveles ejecutivos.

Los capítulos del II al VI describen los hallazgos encontrados de su estudio y la estructura teórica que sugieren.

Inician su estudio con la industria de plásticos, por estar caracterizada por sus condiciones tecnológicas y de mercado, que cambian rápidamente; además, porque en su medio ambiente, necesitan mayores actividades de diferenciación e integración y esto significa que los eventos organizativos son más difíciles aquí que en otras industrias estudiadas. Asimismo, las comparaciones de las relaciones entre variables organizativas y medio ambientales de estas organizaciones, resultan más completas que en las industrias de envases o alimentos, con las que se compara el estudio de las organizaciones de la industria de plásticos. Esta comparación les permitió concluir que existen importantes relaciones entre las variables externas, los