



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**“Análisis histórico del pensamiento administrativo de  
Frederick W. Taylor y Henri Fayol”**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestría en Administración (Organizaciones)**

Presenta:

**Mónica González Hernández**

Tutores:

**Luis Antonio Cruz Soto**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
**Instituto de Investigaciones Sociales**

**México D.F., junio de 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice general

Introducción...	(p.3)
Capítulo I. Cambios políticos, económicos, y sociales que anteceden el pensamiento administrativo industrial empresarial moderno...	(p. 12)
Capítulo II. El pensamiento administrativo de Frederick Winslow Taylor en la obra <i>Principios de la administración científica</i> ...	(p. 39)
Capítulo III. El pensamiento administrativo de Henri Fayol en la obra <i>Administración industrial y general</i> ...	(p.88)
Conclusión...	(p.133)
Bibliografía...	(p. 139)

## Introducción

Desde su aparición, la teoría administrativa ha suscitado múltiples interpretaciones. En ese contexto, se han publicado textos en torno a ella con diversas perspectivas, que van desde el análisis e interpretaciones hasta los recuentos históricos diversos.

Considero pertinente realizar a través de esta investigación un análisis histórico, con el propósito de determinar cómo el pensamiento administrativo industrial-empresarial de Frederick W. Taylor y el Henri Fayol dimanaron de los momentos históricos vigentes al desarrollar sus *teorías de la administración* que surgieron a partir de la última década del siglo XIX.

Puede decirse que la administración como profesión constituye un elemento fundamental para la sociedad a partir de los primeros años del siglo XX, como consecuencia de los cambios económicos y políticos que se dieron en el mundo, así como por el surgimiento de las nuevas formas de organización que emergieron al interior de las industrias. Lo anterior, trajo, sin duda, cambios constantes en la constitución social y, por lo tanto, en el pensamiento administrativo.

Por su parte, la teoría administrativa tiene un peso sustancial en la forma en que operan y se constituyen las organizaciones, y es uno de los fundamentos para el ordenamiento de la sociedad contemporánea, como consecuencia de la nueva organización en los modelos productivos y las políticas que implementaron diversos Estados desde finales del siglo XIX, con lo que se transformaron las instituciones que conformaban la sociedad.

La historia debe intentar, dentro de este panorama, construir nuevas y diferentes interpretaciones de los hechos históricos y de los problemas históricos, para rescatar o incorporar dimensiones o elementos hasta ahora ignorados o poco estudiados por los historiadores anteriores; asimismo, para restituir siempre el carácter dinámico, contradictorio y múltiple de toda situación o fenómeno histórico posible (Aguirre, 2004b, 24). Será esta posición en torno de la historia la que nos interesa explorar a lo largo del presente trabajo.

El objetivo general esta investigación es el siguiente:

- Analizar los momentos históricos que permiten el desarrollo del pensamiento administrativo de Frederick Taylor y Henri Fayol.

Asimismo, sus objetivos específicos son:

- Identificar los momentos históricos que influyeron en el pensamiento administrativo del periodo comprendido de la última década del siglo XIX a principios del siglo XX
- Analizar las teorías administrativas de Frederick Taylor y de Henri Fayol como bases de la administración industrial-empresarial contemporánea.

La pregunta general que es el eje central de la investigación es:

- ¿Cuáles son los momentos históricos que permiten el desarrollo del pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor y de Henri Fayol?

Así, las preguntas específicas son:

- ¿Qué momentos históricos, y de qué forma, determinaron el pensamiento administrativo del periodo comprendido entre la última década del siglo XIX y principios del XX?
- ¿El pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor y el de Henri Fayol constituyen las bases para comprender la administración industrial-empresarial en el siglo XX?

Con base en lo anterior, la hipótesis del trabajo es:

- Los cambios en los modos en que se asienta, o se establece, el sistema de producción capitalista, así como, en las formas de gobierno de los Estados y las transformaciones en las instituciones u organizaciones que conforman la sociedad, representan los elementos que permiten el surgimiento del pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor y el de Henri Fayol.

En este sentido, suponemos que el pensamiento de Taylor y el de Fayol son la base para comprender el pensamiento industrial-empresarial del siglo XX.

Para realizar el análisis del pensamiento administrativo será necesario conocer los acontecimientos y el pensamiento que antecedieron al surgimiento de la nueva forma de concebir el trabajo de los hombres; a lo que dedicaremos el primer capítulo de esta investigación.

Posteriormente, en el segundo y tercer capítulo, analizaremos el pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor y el de Henri Fayol desde una perspectiva histórica; ubicaremos la teoría de cada uno como parte de un tiempo y de un espacio determinado para analizar si su pensamiento administrativo fue consecuencia de un modo de producción determinado, así como para determinar qué se estableció a partir de dicho pensamiento.

Es importante destacar desde ahora que nuestro trabajo tiene una connotación histórica, pues para determinar el surgimiento del pensamiento administrativo nos referiremos al que surgió a finales del siglo XIX y principios del XX; asimismo, analizaremos desde esta misma perspectiva histórica el pensamiento de Frederick W. Taylor y el de Henry Fayol.

De ahí que, es necesario explicar por qué es importante el análisis histórico en el caso de la teoría administrativa, así como los elementos que aporta la historia que hacen posible mirar y analizar la obra de los hombres desde una perspectiva menos sesgada y más amplia para permitir comprenderlos como parte de un engranaje social.

Para explicar la importancia que tiene el análisis histórico de la obra de los hombres en el tiempo e iniciar este camino, tomaremos como referencia el pensamiento filosófico de Eduardo Nicol, quien explica la importancia de la historia en los análisis científicos a partir de concebir a la ciencia como la explicación teórica sobre lo que son las cosas; él nos explica, aludiendo a los principios fundamentales de la ciencia, que “la historia es un componente de la ciencia, no es un factor extrínseco [...] La ciencia tiene que examinarse a sí

misma en tanto que proceso evolutivo, y no ya como pura relación intemporal del pensamiento con la realidad” ( 1987, 51).

En otras palabras, la estructura vertical, es decir el presente, no bastaría para explicar un fenómeno determinado, ya que la intersubjetividad, que es la propuesta de Nicol que tomaremos en cuenta para efectos de este trabajo, “quiere decir intercomunicación a través del tiempo, y no sólo de un mismo tiempo, en una misma situación histórica. Por el hecho de que yo viva en una situación determinada no puedo aislarla y considerarla aparte, desglosada del discurso histórico” (1987, 55). Es decir, la administración, para ser explicada, no puede ser considerada como un hecho aislado del discurso histórico.

Ya que pretendemos ver al pensamiento administrativo desde una perspectiva histórica, debemos abarcar el proceso y no sólo la situación (Nicol, 1987, 58). Esta tesis pretende analizar el comienzo del proceso administrativo con carácter histórico porque tenemos claro que “el presente es dependiente del pasado y del futuro en la unidad y continuidad del proceso. En este punto hay que insistir marcadamente, porque no han dejado de cobrar algún crédito en el pensamiento de nuestro tiempo ciertas ideas sueltas que interpretarían el hecho de la historicidad tan sólo como esa referencia al presente” (Nicol, 1987, 58); así, el análisis de la historia en torno a un proceso, como es el caso que pretendemos analizar, puede darnos una perspectiva distinta de acciones o pensamientos que damos por ciertos y convenientes para la vida de los hombres.

Para analizar el proceso histórico que trajo como consecuencia una nueva organización y concepción del trabajo, y que domina gran parte de la vida de los hombres a partir de concebir a la administración como la encargada de organizar los procesos de trabajo desde el siglo XIX, como consecuencia del pensamiento ilustrado, de la revolución industrial y de una serie de acontecimientos que implantan un nuevo modelo de producción, que es el modelo que está establecido en la actualidad, debemos observar la continuidad.

Esta es una tesis histórica porque, en palabras de Eduardo Nicol, “cuando se niega implícita o explícitamente esa continuidad orgánica de la historia los rasgos nuevos de cada situación parecen haber surgido de la nada. Una vez actualizados puede ser comprendidos, unos en relación con otros, pues entre todos forman una unidad con sentido. Pero la comprensión es deficiente si no se advierte de dónde vienen y a dónde van” (1987, 58). Es necesario volver al pasado para entender muchos de los planteamientos del pensamiento administrativo, ya que si “se percibe la conexión funcional del presente con el pasado, no solamente se evita la discontinuidad histórica, sino que además el presente recupera por esto mismo su sentido, vital y filosófico a la vez” (Nicol, 1987, 59). De esta manera, el hombre recupera la posibilidad de entender lo que es y los procesos en los que está inmerso.

Como argumenta González Casanova, cualquier conocimiento, por objetivo que sea, está situado histórica y socialmente (2004a). El pensamiento administrativo de Frederick Taylor y el de Henri Fayol se dan a la par de múltiples acontecimientos que es necesario tener siempre presentes a pesar de que generalmente no se reconozca el contexto en que están situados y las formas de organizar el trabajo a las que ellos dieron origen y que permanecen hasta nuestros días.

Para González Casanova es fundamental reconocer que las tecnociencias rechazan la historia, por lo que se debe evitar y rechazar a la historia que ningunea o desconoce a las tecnociencias<sup>1</sup>.

La presente tesis tiene el propósito de contribuir a la “necesidad de la investigación histórica y de la narrativa de todos los campos del saber [...] si la construcción de relaciones estructuradas en torno a metas no incluye la narrativa de la explotación de unos hombres por otros, es del todo imposible privilegiar y enfocar el conocimiento liberador” (González Casanova, 2004a, 427).

---

<sup>1</sup> Para González Casanova las tecnociencias es una corriente de investigación en que las ciencias plantean sus problemas centrales en relación a las técnicas, utilizando instrumentos técnicos y para encontrar soluciones técnicas. Tienden a predominar desde la Segunda Guerra Mundial y hacen importantes contribuciones al nuevo paradigma de la investigación científica. 2004, p.475.



Como lo menciona Carlos Antonio Aguirre Rojas, debemos preguntarnos: ¿cuál es el sentido de investigar y escribir la historia en un momento donde aparecen nuevas interrogantes e hipótesis y problemas, todos ellos en sentido de la sociedad, sobre las estructuras de poder y sobre el contenido de lo humano? (2004b, 9). Es evidente que en la actualidad, los seres humanos nos preguntamos por las formas de organización del trabajo en el mundo, donde la administración es una parte esencial de este problema, de la forma en estructurar, de organizar a los hombres para conseguir un fin, un objetivo determinado.

De acuerdo con Aguirre “es necesario hacer una historia crítica, la historia crítica es una historia abierta a la vida, a las creaciones y a las resistencias populares, lo mismo que a todos los procesos que dan centralidad a las expresiones humanas más esenciales” (2004b, 11). Y algunas expresiones centrales de los hombres están en función del rechazo hacia la forma de organizar el trabajo, la vida. El problema radica en que “la historia oficial ha ignorado a los campesinos, a los obreros y a las grandes masas populares” (2004b, 17). Por lo tanto, es necesario que al hablar de la historia de la administración retomemos aspectos que han sido ignorados cuando se habla de administración, como es el caso de los obreros y de los trabajadores en general.

Para realizar esta tesis pensamos en el análisis histórico porque “la historia es también una ciencia de lo social y de lo vivo, atenta al perpetuo cambio histórico de todas las cosas, y está directamente conectada con nuestro presente, lo mismo que con nuestra vida social inmediata en todas sus múltiples y variadas manifestaciones [...] La historia debe estar siempre atenta al cambio, la historia crítica desglorifica los orígenes y las gestas fundadoras” (Aguirre, 2004b, 23). Esta posibilidad existe porque quizá descubramos que la fundación del pensamiento administrativo no ha sido tan gloriosa como parece hoy en día, pues va de la mano de una serie de cambios y movimientos que afectaron y continúan afectando a diversos sectores de la sociedad, como son, entre otros, los trabajadores, y sobre lo cual deberíamos tener el conocimiento necesario y verdadero para verla con una mirada justa.

Analizar los fenómenos de forma distinta es mirar los acontecimientos, los hechos, desde un punto de vista que nos permite encontrar repercusiones negativas que pasan desapercibidas cuando atendemos únicamente lo que nos dicen los beneficiarios de esos cambios. En el caso del pensamiento administrativo industrial empresarial moderno, no hay duda que existe un importante sector beneficiado, pues se legitima la separación entre quienes planean y organizan el trabajo y quienes lo ejecutan; se da un cambio ontológico en la esencia del hombre.

Es necesario que la historia “explique también las causas profundas, mediatas e inmediatas, que provocaron y suscitaron estos hechos, y si no tenemos la habilidad de explicar, igualmente las razones concretas y el sentido esencial que determinan que tal hecho se haya producido en ese momento y no antes ni después, en ese lugar y en ninguna otra parte y además que haya acontecido del modo concreto en que sucedió y no de otra forma, teniendo por añadidura el peculiar desenlace o resultado y no cualquier otro destino posible” (Aguirre, 2004b, 38). En esta tesis pretendemos dar las razones suficientes para entender que el pensamiento administrativo es producto de un contexto determinado sobre el cual es necesario reflexionar, pues los principios con los que esta disciplina continúa operando son aquellos que se generaron hace más de un siglo y es válido cuestionar su permanencia.

Otra situación que es necesario tomar en cuenta es el anacronismo que generalmente existe en la explicación de los problemas a los que nos enfrentamos, es decir, no podemos pensar que la sociedad actual es igual a la del siglo pasado o antepasado. No se debe hacer una historia que “proyecta al actual individuo egoísta y solitario de nuestras sociedades capitalistas contemporáneas, como si fuese el modelo eterno de los individuos, en todo tiempo y lugar, y a lo largo de la curva del desarrollo humano” (Aguirre 2004b, 39).

Decidimos realizar un análisis histórico porque la historia pretende mostrarnos, “en qué ha consistido precisamente el cambio histórico, qué cosas se han modificado al paso de los siglos y cuáles se han mantenido, y también cuáles

han sido las diversas direcciones o sentidos de esas múltiples mutaciones históricas” (Aguirre, 2004b, 39). Es tarea de esta tesis aportar elementos que nos lleven a la reflexión, al análisis de las preguntas anteriores.

Es pertinente destacar es diferencia que se hace al construir la historia respecto del tiempo cronológico y del tiempo histórico. En este caso, al referirnos al segundo, es claro que el pensamiento administrativo industrial empresarial se va generando a lo largo del siglo XIX, siglo que en tiempo histórico, comienza con la Revolución Francesa y que se consolida al terminar la Primera Guerra Mundial. Aguirre siempre nos recuerda que grandes historiadores como Bloch, Braudel, Benjamin y Norbert Elías nos han enseñado que el tiempo de las sociedades es un tiempo social e histórico, que no es único sino múltiple, y que además es heterogéneo y variable, haciéndose más denso o más laxo, más corto o más amplio y siempre diferente, según los acontecimientos, coyunturas o estructuras históricas a las que se refiera (Aguirre, 2004b, 41).

En este trabajo utilizaremos el término de un siglo y el principio de otro, en tiempo cronológico e histórico, aunque históricamente según Hobsbawm, el siglo XIX termina en 1914, la teoría administrativa se consolida con el pensamiento de Fayol al terminar la primera gran guerra.

Otra problemática que es necesario analizar y tener siempre presente, es la idea del progreso como “una ineluctable acumulación de avances y conquistas, determinadas fatalmente por el simple transcurrir temporal” (Aguirre, 2004b, 42). Esta idea es equivocada, pues como sostiene Aguirre “la idea de progreso humano [...] parece afirmar que inevitablemente, todo hoy es mejor que cualquier ayer, y todo mañana será obligatoriamente mejor que cualquier hoy” (2004b, 42), por lo que es necesario tomar en cuenta que contrariamente a esta concepción, el desarrollo de los hombres no es y no ha sido lineal y simple, y está lejos de “esa escalera imaginaria de avances y conquistas ineluctables” (Aguirre, 2004, 43). Por lo tanto, no podemos ver al pensamiento administrativo como un fenómeno lineal. Lo que nos invita a pensar, a analizar, de forma distinta a la administración, vista quizá como lo que queda cuando se regresa la mirada el multicitado ángel de la

historia que Walter Benjamin imaginó. Los seres humanos somos quienes construimos la historia, y quienes debemos por lo tanto ser conscientes de lo que se ha hecho y por qué se ha hecho. Este análisis pretende contribuir a responder las preguntas anteriores.

Como pretendemos sembrar una semilla para resaltar la importancia que tiene analizar de múltiples formas el inicio del pensamiento administrativo moderno, es válido sugerir la necesidad de procurar explicar los fenómenos desde la totalidad. Es inconveniente analizar el pensamiento administrativo como si fuera un ente, un proceso separado del lugar, del tiempo y del contexto en que fue construido como pretenden hacernos creer gran parte de los libros sobre teoría de la administración.

Es necesario sentar la idea acerca de que el pensamiento administrativo moderno está instaurado en un fenómeno de larga duración que es el capitalismo. No podemos ubicar al pensamiento administrativo fuera de esa estructura y debemos saber que es un fenómeno que se ha ido construyendo a lo largo de varios siglos hasta el tiempo actual. También es necesario verlo desde la perspectiva que Wallerstein llamaría el sistema mundo, lo que nos invita a situarlo en una zona central en constante ascenso, primero en los Estados Unidos de Norteamérica y después en Francia con la propuesta de Fayol.

Según Bloch y Braudel la obra de los hombres en el tiempo es cambio y permanencia, además de ser “una síntesis interactiva de dichas estructuras que [...] permanecen vigentes durante largos periodos de la historia, junto a procesos y realidades que cambian y se modifican” (Aguirre, 2004b, 120). Es necesario, pues, dilucidar este binomio en el pensamiento administrativo.

## **Capítulo I.**

### **Cambios políticos, económicos y sociales que anteceden al pensamiento administrativo industrial empresarial moderno.**

#### **1.1 Cambios políticos que anteceden la teoría administrativa**

El objetivo de este capítulo es establecer los cambios políticos, económicos y sociales que anteceden el surgimiento de la teoría administrativa. Comenzaré haciendo referencia a los cambios políticos, pues a la par de los cambios económicos reconfiguran la sociedad y establecen un nuevo orden en el nivel mundial.

Es necesario asentar que esta investigación obedece a la inquietud de analizar el pensamiento administrativo industrial-empresarial moderno, con el fin de analizar si lo que conocemos o llamamos comúnmente teoría administrativa o pensamiento administrativo, como lo llamaré en algunas partes de esta tesis, es producto de los cambios en los modos de producción y en las formas de gobierno de los Estados, así como de las transformaciones en las instituciones u organizaciones que conforman la sociedad.

El pensamiento administrativo al que haré referencia abarca la teoría administrativa desarrollada desde inicios del siglo XX. Este corte en el tiempo obedece a la necesidad de analizar a la segunda desde su origen, es decir, desde que es considerada como un instrumento con fines predeterminados, es decir, como un instrumento para lograr el aumento en la productividad.

El análisis abarca parte del siglo XIX hasta las primeras décadas del XX porque considero que es al finalizar estas dos primeras décadas cuando ocurren cambios políticos y económicos determinantes para las sociedades en el nivel mundial, como la Primera Guerra y la Revolución Rusa.

También es preciso aclarar que acotaré esta investigación al pensamiento administrativo industrial-empresarial, es decir, aunque ahora existe una relación innegable entre la teoría administrativa que se desarrolló exclusivamente para atender a la necesidad de las empresas y las industrias con la administración pública, en esta ocasión sólo me referiré a la administración que nace atendiendo a las necesidades empresariales e industriales del final del siglo XIX y principios del siglo XX, ya que se mantiene como un conocimiento fundamental en la actualidad, pues las empresas se han posicionado como un ente esencial que determina el curso de la sociedades en el mundo.

Una precisión más es el término moderno, con el cual me refiero a una misma época, a lo actual. En este sentido, el pensamiento administrativo industrial-empresarial pertenece a la modernidad, a la época moderna, la que se caracteriza esencialmente por el dominio del capitalismo, el racionalismo y el establecimiento del Estado-nación como el elemento fundamental de la organización política. Podemos identificar también que el pensamiento administrativo industrial-empresarial es uno de los productos de la modernidad, ya que sin los cambios económicos, políticos y como consecuencia sociales, ocurridos en el siglo XIX y que más adelante argumentaré, quizá el pensamiento administrativo que se ha desarrollado hasta ahora, no hubiera ocurrido tal como lo conocemos ahora.

No es el objetivo de esta investigación realizar la historia política moderna; sin embargo, para fines de este trabajo es necesario establecer qué acontecimientos resultan significativos para el surgimiento del pensamiento industrial-empresarial moderno; por lo tanto, es pertinente referirnos a los cambios políticos que ocurren a partir de la Revolución Francesa, con el surgimiento del liberalismo político.

La Revolución Francesa es considerada como el acontecimiento político que definirá las bases políticas para el establecimiento del sistema capitalista en el cual se inserta el pensamiento industrial-empresarial contemporáneo. El antecedente ideológico de la Revolución Francesa y de la Independencia de los Estados Unidos de Norteamérica es el movimiento intelectual conocido como la

Ilustración, el cual cultiva un grupo de pensadores que serán la base del pensamiento liberal, tanto en el ámbito económico, como en el político.

La Ilustración privilegia el pensamiento racional como el medio a través del cual será posible alcanzar el progreso, dejando atrás la época del absolutismo y las dictaduras. Es el pensamiento que da paso al asenso de la burguesía al poder, donde los títulos aristocráticos dejarán de ser la base de la legitimidad gubernamental en un mundo en donde a partir del periodo renacentista comienza la construcción del sistema económico capitalista del cual hablaremos más adelante.

La Ilustración también es el antecedente intelectual de la Revolución Industrial, porque privilegia el desarrollo de conocimientos que contribuyen al perfeccionamiento de diversas técnicas que serán aplicadas en la producción de diversos bienes, lo cual modificará de forma drástica la organización económica y social del mundo.

Para fines de esta investigación, es necesario establecer de qué forma la Ilustración contribuye y detona un nuevo orden político, en el cual se origina y constituye la figura del Estado moderno, que es “un ordenamiento jurídico para los fines generales que ejerce el poder soberano en un territorio determinado, al que están subordinados necesariamente los sujetos que pertenecen a él” (Mortati, 1969).

El pensamiento enciclopedista contribuye a instaurar las bases de las revoluciones futuras, las cuales contribuirán al establecimiento de un nuevo orden social y político en el mundo, lo que ayudará a establecer de forma definitiva un sistema económico sobre el cual se sentarán las bases para desarrollar el pensamiento administrativo.

A continuación describiré los cambios políticos que se establecen como consecuencia del pensamiento ilustrado y que generan la reconstitución del orden social, económico, político y cultural. En general, la reflexión teórico-política se funda en el racionalismo, que impulsa la creencia en la evolución y el progreso, el

cual se confronta con el absolutismo vivido en los años anteriores, al igual que rechaza la idea de predominancia de las instituciones eclesiásticas. Estas dos características contribuyen a señalar la autonomía de la sociedad burguesa respecto del absolutismo.

Un pilar esencial para el mundo moderno es el surgimiento de la idea de sociedad civil –antítesis de la sociedad religiosa– y la de derecho civil. La primera está integrada por la sociedad burguesa la cual defiende sus intereses con cierta autonomía hacia el Estado y la religión. Los acontecimientos anteriores culminarán con la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y del Ciudadano con lo cual surgirá el liberalismo que privilegia lo civil frente a lo estatal.

La filosofía política de John Locke está contenida en dos ensayos publicados en 1690, en los que impulsa la idea de un gobierno constitucional. “Locke introdujo la idea del derecho natural como una pretensión a unos derechos innatos e inviolables, inherentes a cada individuo. El ejemplo típico de tales derechos es la propiedad privada. Tanto el gobierno como la sociedad existen para mantener los derechos del individuo y la inviolabilidad de tales derechos es una limitación a la autoridad de ambos” (Sabine, 2006, 404). Locke creía que, en el estado de la naturaleza, la propiedad era común el sentido que todo mundo tenía derecho a sacar sus medios de subsistencia de todo lo que ofrece la naturaleza.

Locke afirma también que “el hombre tiene un derecho natural a aquello con lo que ha “mezclado” el trabajo de su cuerpo, como por ejemplo al cercar y labrar la tierra” (Sabine, 2006, 405). Creía también que la mayor producción elevaría el tipo de vida de toda la comunidad. Otra de las ideas principales manifiestas en su teoría era que “el derecho a la propiedad privada surge porque un hombre extiende, por así decirlo, por su trabajo su propia personalidad a los objetos producidos. Al gastar su energía interna en ellos los convierte en parte de sí mismo. En general, su utilidad depende del trabajo empleado en ellos en esta forma la teoría de Locke condujo a las teorías posteriores del valor basado en el trabajo de las economías clásicas y socialistas” (Sabine, 2006, 404), como es posible observarlo en la forma como operaron dichas economías.



De la teoría del origen de la propiedad privada sostenida por Locke se deduce que la propiedad existe “sin pacto expreso de todos los individuos”. Es un derecho que todo individuo lleva a la sociedad en su propia persona. Según Locke, la sociedad como el gobierno existen, al menos en parte, para proteger el derecho privado de propiedad anterior a ellos. Como Hobbes, Locke afirma, en sustancia, que la sociedad existe para proteger la propiedad y otros derechos privados no creados por aquélla. “En vez de un derecho que ordena el bien común de la sociedad, Locke establece un cuerpo de derechos innatos, inviolables, que limitan la competencia de la comunidad y son obstáculos que impiden la interferencia en la libertad y la propiedad de las personas privadas” (Sabine, 2006, 406). Igual “que los liberales posteriores, da por supuesto que las dos cosas –la conservación del bien común y la protección de los derechos privados– desembocan en lo mismo” (Sabine, 2006, 406). Introduce la idea de que los individuos están dotados por el creador del derecho a la vida, la libertad y la propiedad privada. Los derechos naturales a los que Locke se refería era el derecho a la propiedad. Con este pensamiento, plasmado por el inglés a fines del siglo XVII, se inaugura la idea de propiedad, base del sistema capitalista actual; el mundo hasta entonces era comunitario, no privado.

Locke define al poder civil como: “El derecho de hacer leyes con penas... para la regulación y conservación de la propiedad, y de emplear la fuerza del común en la ejecución de tales leyes [...] todo ello sólo por el bien público” (Sabine, 2006, 411). El poder civil no puede tener derecho a existir, salvo en la medida en que deriva del derecho individual de cada hombre a protegerse a sí mismo y a proteger su propiedad. Los poderes legislativo y ejecutivo utilizados por el gobierno para proteger la propiedad no son sino el poder natural de cada hombre puesto en manos de la comunidad o entregado al pueblo y para Locke se justifica sólo porque es un modo mejor de proteger los derechos naturales.

Para Sabine, en la teoría política elaborada por Locke aparece el individuo y sus derechos, en especial el de la propiedad, como fundamento de todo sistema; los hombres son miembros de una comunidad como una unidad definida que era

fideicomisaria de los derechos individuales y además de la sociedad se encuentra el gobierno que es un fideicomiso de la comunidad y por último, dentro del gobierno el ejecutivo es menos importante y tiene menos autoridad que el legislativo. Los únicos derechos que Locke declaraba como absolutamente inviolables son los derechos individuales de propiedad y libertad.

Es en la Revolución Norteamericana y en la Revolución Francesa donde aparece una adopción clara de las ideas heredadas por Locke, se madura la idea de la propiedad privada burguesa, “los derechos inalienables de libertad personal, consentimiento y libre adquisición y disfrute de la propiedad” (Sabine, 2006, 414), la teoría elaborada por Locke fue adoptada por una parte importante de la clase media, y sus ideas formaron parte del utilitarismo.

En el transcurso del siglo, las teorías que habían sido claras y distintas tendieron a empañarse. Se reafirmó que los derechos naturales eran evidentes por sí mismos y sin embargo el racionalismo esencial a un sistema de principios evidentes por sí mismos resultaba cada vez más alejado y creciente empirismo de los estudios sociales.

El utilitarismo ético y político, de consecuencias implícitas esencialmente empíricas, se entrecruzaban una y otra vez con la teoría de los derechos naturales aunque su fuerza se manifestó de modo absoluto después de la revolución.

El pensamiento de los ilustrados franceses, en mayor parte, es un pensamiento antecedido y basado en la filosofía de Locke, pero desarrollo importantes diferencias que habrá que dilucidar.

En el siglo XVII, la filosofía y la ciencia francesas habían sido relativamente autónomas; en el siglo XVIII, al convertirse el cartesianismo en una especie de escolasticismo, fue debidamente suplantado por la filosofía de Locke y la ciencia de Newton. “La filosofía de Locke se convirtió en fundamento de la Ilustración francesa y la admiración por el gobierno inglés en nota fundamental del liberalismo francés” (Sabine, 2006, 419). Con los principios que Hobbes y Locke sentaron, a

través de los cuales se construye la idea moderna del Estado, se consideró que los gobiernos sólo existían para fomentar la libertad, la seguridad, el goce de la propiedad y los bienes individuales. “De ahí que la reforma política tuviera que aspirar a asegurar un gobierno responsable, a hacerlo representativo, a limitar los abusos y la tiranía, a abolir los monopolios y los privilegios, –en resumen–, a crear una sociedad en la cual las claves del poder y la riqueza fueran la energía y la capacidad individuales” (Sabine, 2006, 419).

Pero, en conjunto la creencia en que el destino del hombre residía en su inteligencia era una fe honrada, más humana que la religión en la autoridad que la precedió, o que la religión o el sentimentalismo que la siguió. A la larga, no sobrestimó el poder de la razón científica para dominar la naturaleza.

En el siglo XVIII, aparece el pensamiento filosófico ilustrado que sienta las bases políticas de un nuevo orden que se dará en el siglo XIX sobre el cual se establece el sistema capitalista contemporáneo.

*El espíritu de las leyes* de Montesquieu sugiere la nueva y trascendente idea de que “la libertad puede ser resultado no de una moralidad cívica superior, sino de una organización adecuada del Estado” (Sabine, 2006, 423), donde las leyes deben adaptarse a las circunstancias que vive cada nación.

A partir de la ilustración se cree que la razón ofrece un canon absoluto mediante el cual pueden justificarse o desacreditarse, la conducta humana y las instituciones sociales.

El utilitarismo desarrollado por Helvecio, como teoría de la moral y la legislación, en la que expuso la correspondencia que debía existir entre las acciones legislativas y el bien común, se extendió simultáneamente a la economía. Quesnay, perteneciente a los fisiócratas, quienes consideraban el placer y el dolor como las dos fuentes de la acción humana y el egoísmo ilustrado como la norma de una sociedad bien regulada, sin embargo, no atribuían el mismo papel al legislador, el papel de este era evitar las interferencias con el modo natural de operar las leyes económicas. Para los fisiócratas, los gobiernos deberían reducir

la legislación al mínimo indispensable que impida las invasiones de la libertad individual.

“Este argumento supone que hay leyes económicas naturales que producen la mayor prosperidad y armonía de no haber interferencias en su funcionamiento”(Sabine, 2006, 434). Posteriormente, este pensamiento es indispensable para entender por qué el Estado deja a los empresarios el control absoluto de las acciones y las decisiones que pueden tomar respecto de su riqueza por lo cual también surgen las teorías administrativas que serán quienes dicten las acciones a seguir. Era una confusión de dos sentidos enteramente diferentes del derecho natural, su sentido antiguo que le colocaba como canon de justicia y recta razón, y el nuevo sentido que le hacía una mera generalización empírica. Desde el punto de vista de la mera utilidad no había razón para presumir que la política de apartar al gobierno de los negocios hubiese de llevar necesariamente al mayor bien del mayor número. La libertad económica no implicaba los derechos políticos, los fisiócratas estaban conformes con la monarquía absoluta si seguía una política económica ilustrada (Sabine, 2006, 434). Es decir se privilegian los intereses de la clase burguesa, los dueños de los modos de producción sobre cualquier otro interés.

Holbach se caracteriza por realizar un ataque a la religión y al gobierno; argumentaba que los hombres no nacen malos, sino que los hace malos el mal gobierno. Para él la causa del mal gobierno es que ha estado en manos de tiranos y sacerdotes cuyo interés no es gobernar, sino explotar; y el remedio es dar libre juego a la “voluntad general” que implica una armonía entre el egoísmo y el bien natural. Pero la sociedad es buena exclusivamente porque da al hombre la libertad de buscar su propio bien; por su parte, la libertad es un derecho inalienable porque sin ella es imposible la prosperidad, los hombres deben tener la libertad de seguir la luz de la razón.

La creencia en la ciencia se extendió en el siglo XVIII; fomentó la esperanza de que la inteligencia podría hacer a los hombres los amos de su destino político y social; se defendió con fervor los ideales de libertad e igualdad de oportunidad y

vida humana, aunque lo hizo principalmente en interés de una sola clase social: la burguesía, la cual es una clase emergente que se instalará en el poder y será la fundadora de los futuros dueños del capital, los gestores del sistema bajo el cual vivimos y artífices de la teoría administrativa.

El pensamiento de Rousseau, gira en torno a la idea de que si el hombre no tiene derechos, entonces la propiedad tampoco es uno de ellos. Rousseau afirmó que el Estado debía ser el único propietario; él aportó la idea al socialismo de que todos los derechos, incluso los de propiedad, son derechos dentro de la comunidad y contra ella. Rousseau expone en el *Contrato Social* la doctrina de que la voluntad general del cuerpo social fija las pautas morales válidas para sus miembros y la reducción implícita del gobierno a la categoría de mero agente de la voluntad general.

Los pilares de la teoría general de Rousseau son la voluntad general y la crítica del derecho natural, además de resaltar su creencia en que una comunidad pequeña como la ciudad-Estado es el mejor ejemplo de la voluntad general; finalmente, él establece la creencia del Estado moderno. La argumentación de Rousseau se basa en el hecho de que una comunidad de ciudadanos es única y contemporánea de sus miembros; éstos no la crean ni tienen derechos contra ella. Es una asociación no un agregado, una personalidad moral y colectiva. Para Rousseau la sociedad sustituye al instinto por la justicia y da a las acciones de los hombres la moralidad de que antes carecían, como consecuencia, “la voluntad general representaba un hecho único respecto a una comunidad, a saber: que ésta tiene un bien colectivo que no es lo mismo que los intereses privados de sus miembros. En cierto sentido, vive su propia vida, realiza su propio destino y sufre su propia suerte” (Sabine, 2006, 448).

Para Rousseau los derechos de los individuos, tales como la libertad, la igualdad y la propiedad, que el derecho natural atribuía a los hombres en cuanto tales, son en realidad derechos de los ciudadanos. Los hombres llegan a ser iguales “por convención y por derecho” y no como lo había dicho Hobbes, porque su fuerza física sea sustancialmente igual. Para Rousseau “el derecho que cada particular

tiene sobre su propiedad está siempre subordinado al derecho que la comunidad tiene sobre todos” (Sabine cita a Rousseau, 2006, 449) es en la comunidad donde los hombres obtienen la libertad civil, que es un derecho moral y no “natural”.

Otro aspecto fundamental en la teoría rousseauiana es que en la voluntad general, la libertad de conciencia es en realidad un bien social y no meramente individual, y la voluntad general siempre tiene razón. Se idealizó el Estado como encarnación de todos los valores de la civilización nacional y a la razón como la única fuente de entendimiento; en ese contexto la Iglesia, quedó atrás como inspiradora y creadora del orden.

Debo aclarar que la teoría del liberalismo político es la que sentó las bases de las revoluciones que se dieron en el siglo XIX. Es hasta el surgimiento de la teoría marxista que se presenta una verdadera oposición teórica al sistema que se funda desde el liberalismo y que enmarca la naciente sociedad bajo la cual las industrias y las empresas florecen como entes institucionales constituyentes del capitalismo y a los cuales me referiré en el segundo capítulo de este trabajo. Es necesario referirme ahora a los cambios económicos que preceden a la teoría administrativa.

## **1.2 Cambios económicos que anteceden la teoría administrativa**

Desde las teorías económicas impulsadas por los fisiócratas, la revolución industrial y los acontecimientos inmediatos que de ésta surgen, la reestructuración económica vino a nivel mundial con la puesta en marcha en pleno del capitalismo industrial. Como consecuencia de los acontecimientos históricos mencionados, los economistas ingleses y franceses reflejan en sus pensamientos las bases teóricas para la economía que se ejercerá en el futuro, pensamientos que surge como consecuencia de los hechos sociales que se dieron a fines del siglo XVIII y el siglo XIX.

Para comenzar este análisis que nos llevará al escenario donde se desarrolla la teoría administrativa, es necesario retomar el pensamiento económico inglés del

siglo XVIII; de esta suerte, se comprenderán las bases sobre las que se consolida el sistema capitalista, sistema bajo el cual surge la teoría administrativa.

No sobra recordar que del movimiento conocido como la Ilustración provienen una serie de pensadores que realizarán teorías que son la base de los Estados y la constitución de la economía moderna sobre la cual se asentará el sistema político y económico. Considero que la teoría sobre la que se instaura una sólida base del Estado moderno es la elaborada por John Locke en su *Tratado sobre el gobierno civil*, en el cual, como lo he mencionado, se plantean derechos naturales del hombre, la idea de la soberanía del pueblo y la limitación del poder real, donde se propone al Estado como protector de la libertad y de la propiedad a las cuales tienen derecho los hombres como derechos inviolables, inherentes a cada individuo. En el Estado de la naturaleza “todo hombre tiene que proteger lo suyo lo mejor que pueda, pero su derecho a lo suyo y su deber de respetar lo ajeno son tan completos como pueden llegar a serlo cuando existe un gobierno [...] Locke sostenía enfáticamente que los derechos y deberes morales son intrínsecos y tienen prioridad sobre el derecho; los gobiernos están obligados a hacer vigente por ley aquello que es justo natural y moralmente” (Sabine, 2006, 405).

Nuevamente, hay que resaltar que a partir de la filosofía elaborada por Locke podemos identificar la concepción del derecho a la propiedad privada, ya que para Locke la propiedad era en común en el sentido de que todo el mundo tenía derecho a sacar sus medios de subsistencia de todo lo que ofrece la naturaleza. Afirmaba que el hombre tiene derecho natural a aquello con lo que ha mezclado el trabajo de su cuerpo como, por ejemplo, al cercar y labrar la tierra; asimismo, pensaba que la mayor producción traería la elevación del tipo de vida en toda la comunidad. El argumento empleado se mencionó en el apartado anterior y es importante destacar que las ideas de este pensador son el fundamento ideal de la idea sobre el aumento constante de la productividad en Inglaterra, donde como lo veremos más adelante, el país se encaminó justo hacia ese principio.

Posterior a Locke, y bajo la idea de que la riqueza de los países está constituida por una serie de factores que pueden ser estudiados y sobre los cuales es posible

desarrollar una política que reconozca las leyes económicas naturales, entre los economistas del siglo XVIII figura François Quesnay, quien fue encomendado por los enciclopedistas franceses para elaborar algunos apartados relativos a la Economía, en los cuales se distinguen algunos rasgos importantes de una política económica liberal, por ejemplo la libertad de precios y de mercado, la libertad de empresa y de cultivos, libertad de circulación y de comercio, reducción de las barreras aduaneras, simplificación del sistema tributario. Estos aspectos influirán de manera decisiva en la administración pública y en la configuración del Estado moderno. A los fisiócratas, grupo del que Quesnay formó parte, se les atribuye la teoría del dejar hacer y dejar pasar, principio sobre el cual se construye una parte esencial del liberalismo económico, sustento sin duda alguna del sistema capitalista moderno y sobre el cual se sentaron las bases del desarrollo industrial.

A finales del siglo XVIII, para ser exactos en el año de 1776, aparece la obra *La riqueza de las naciones* de Adam Smith; en ella se enmarca y reúne las concepciones anteriores sobre consideraciones filosóficas y de política económica que son vigentes en la actualidad y que fundamentan la economía moderna. El pensamiento de Smith es el reflejo de las transformaciones económicas que se daban en el mundo y que permanecen hasta nuestros días. Smith, en su obra *Los sentimientos morales*, parte del supuesto de que cada hombre es el mejor dotado para ser juez de sus propias acciones; es desde ahí donde rechaza la intervención del Estado sobre lo que el hombre puede regular y hacer con su propia mano; argumenta que “es posible conseguir mejores resultados con las reglas naturales de la justicia independientes de todas las instituciones positivas” (Laski, 1994, 154). Smith está en contra de tarifas protectoras, de las combinaciones del capital o del trabajo, del derecho obrero, de los monopolios; ve a la industria como un ente de acciones que mientras se relacione cumpliendo promesas sin ejercer violencia con una sana competencia, no habrá problemas y tendrá éxito. Si hay libertad el hombre tendrá un incentivo para trabajar y recoger mayores recompensas. Desde el punto de vista de Laski, Smith concede a una providencia magnánima el orden natural en el que el propietario está obligado a perseguir sus propios objetivos, a trabajar por el bien común. Smith argumenta de forma



definitiva y decidida la no intervención del parlamento en absoluto, es decir, del Estado. Los logros que cada individuo persiga desde su clase social, se lograrán con mayor exactitud sin la intervención gubernamental.

En el siglo XVIII, la naturaleza es “ese conjunto de fenómenos regulares, sometidos a la ley por la ciencia y la razón era el arma con la que los hombres habían arrancado nuevas verdades de los errores inmensos del pasado. Smith da carta de ciudadanía al negociante. El liberalismo tiene ahora una misión económica plenamente analizada. Dejád al negociante libertarse así mismo, que libertará a la humanidad. Pero ha de posesionarse del Estado para libertarse, cosa que en gran medida ha hecho ya. Y ahora descubre que para emplearlo con el fin más amplio no tiene otra tarea que obligarle a tener de sus funciones el concepto más estrecho posible. Quizás se queje el obrero, o más tarde, el agricultor mimado monopolista. Ninguno de ellos ha visto el significado de esa majestuosa ley del progreso que nos dice que el mejor gobierno es el que menos gobierna. Con Adam Smith las máximas prácticas de la iniciativa comercial alcanzaron el grado de una teología” (Laski, 1994, 157); todo lo anterior, bajo el sistema de “libertad natural”.

Además de las contribuciones ya mencionadas, Smith establece el orden fundamental del sistema en el que vivimos y desde donde parte el trabajo moderno, configura la concepción moderna del trabajo al explicar en la introducción de su obra que: “El trabajo anual de cada nación es el fondo que la suerte originalmente de todas aquellas cosas necesarias y útiles para la vida que se consumen anualmente en ella, y que consisten siempre o en el producto inmediato de aquel trabajo, o en lo que con aquel producto inmediato de aquel trabajo, o en lo que con aquel producto se adquiere de las demás naciones. Según pues, aquella proporción que este producto, o lo que con el se adquiere guarde con el número de lo que han de consumirlo, así la nación estará más o menos abastecida de las cosas necesarias y útiles que más conduzcan para su uso o necesidad. Pero esta proporción no puede menos de regularse en todo el país por dos distintas circunstancias: la primera por la pericia, destreza y juicio con que se

aplique generalmente su trabajo; y la segunda por la proporción que se guarde entre el número de los que se emplean en el trabajo útil y el de los que no están útilmente empleados. Sea cual fuere el suelo, el clima o la extensión de territorio de cualquiera nación la abundancia o la escasez de surtido o abastecimiento anual, no puede menos de depender de aquella particular situación de las dos circunstancias dichas” (Smith, 1983, 45).

Es posible entender claramente que para Smith la fuente de la riqueza está en el trabajo, que es la fuente de la creación de valor; en otras palabras, la riqueza de una nación depende de su trabajo. Aunado a esto, la obra de Smith explica de manera más concreta que lo que produce más riqueza es la “división del trabajo” que explica con detalle refiriéndose a la producción de alfileres donde observa que de no ser por la división de labores en su fabricación un solo hombre hubiera podido producir sólo diez alfileres al día, mientras que con la fragmentación del trabajo fue posible producir alrededor de cuarenta y ocho mil alfileres hechos por sólo diez hombres. En su obra constituye las bases y la explicación de los modos de producción que permanecen hasta nuestra época y que constituirán la forma moderna del trabajo. Es Adam Smith quien explica el sistema que comienza a imperar a fines del siglo XVIII y que permeará hasta nuestros días como la principal forma económica de producción en el mundo. Las teorías económicas a las que he hecho referencia tienen correspondencia con lo que estaba sucediendo en el mundo, concretamente en Inglaterra y que por ende transformó otras regiones del mundo: Revolución Industrial.

El liberalismo contribuye a sentar un Estado dentro del cual se va a desarrollar dicha revolución. En Francia se instauró el liberalismo político y en Inglaterra es donde se instaura el liberalismo económico y se practica de forma casi inmediata esta nueva forma de organizar al mundo. No hay que olvidar que este sistema se gesta desde siglos atrás, pero es con la Revolución Industrial que se consolida.

La Revolución Industrial comenzó antes que la Revolución Francesa. Para Hobsbawm ésta significa que “un día entre 1780 y 1790, por primera vez en la historia humana se liberó de sus cadenas al poder productivo de las sociedades

humanas, que desde entonces se hicieron capaces de una constante, rápida y hasta el presente ilimitada multiplicación de hombres, bienes y servicios [...] ninguna sociedad anterior había sido capaz de romper los muros que una estructura social preindustrial, una ciencia y una técnica defectuosas, el paro, el hambre y la muerte imponían periódicamente a la producción” (Hobsbawm, 1994, 29).

El inicio de la Revolución Industrial se atribuía al año 1760; sin embargo, como resultado de algunos estudios se identifica su inicio en la década de 1780, porque los índices estadísticos crecen de forma extraordinaria. A diferencia de otros países europeos, Inglaterra no contaba con una serie de pensadores extraordinarios ni con prolíficos inventores o vastas universidades de renombre, pero sí con las condiciones legales producto de los movimientos políticos que se habían dado en la isla desde hacía casi un siglo atrás, a partir de las cuales el beneficio privado y desarrollo económico habían sido aceptados como los objetivos primordiales de la política gubernamental inglesa. En el ámbito agrario, la solución ya había sido encontrada, pues un grupo de terrateniente se había apropiado de la tierra y la monopolizaba con una mentalidad comercial y con grandes expectativas de expansión dadas las condiciones de expansionismo que abarcaban a casi todo el mundo y en donde Inglaterra era una potencia. Por lo tanto, a diferencia de otros países “los arrendamientos rústicos eran numerosísimos y los productos de las granjas dominaban los mercados, la manufactura se había difundido hacía tiempo en el campo no feudal [...] la agricultura estaba preparada para cumplir sus tres funciones fundamentales en una era de industrialización: aumentar la producción y la productividad para alimentar a una población no agraria en rápido y creciente aumento; proporcionar un vasto y ascendente cupo de potenciales reclutas para las ciudades y las industrias y suministrar un mecanismo para la acumulación de capital utilizable por los sectores más modernos de la economía” (Hobsbawm, 1994, 65).

En conjunto, en Inglaterra se aceptaba que el dinero era el que gobernaba, y todo lo que se necesitaba para ser admitido como un regidor de la sociedad era tener el

dinero necesario; los hombres de negocios en Inglaterra trabajaban para aumentar su riqueza personal, Inglaterra venía de un siglo de relativa calma y con un mercado de productos, ya existente que contribuyó a la creación de la Revolución Industrial.

Las primeras manifestaciones de la Revolución Industrial se dieron en un periodo donde coincidieron varios factores: “el crecimiento económico surgía de las acciones entrecruzadas de innumerables empresarios privados e inversionistas, regidos por el principal imperativo de la época: comprar en el mercado más barato, para vender en el más caro” (Hobsbawm, 1994, 66) y las condiciones estaban dadas, ya que el mercado mundial presentaba las condiciones para comprar mercancías de consumo de masas. Esta revolución expandió sus prácticas en países como Bélgica, Alemania y Norteamérica, a los cuales llegaron máquinas e inversionistas británicos que llevaron a la práctica en dichos territorios las nuevas inversiones.

Otro elemento esencial que impulsó a la revolución industrial fue el comercio del algodón, manufacturado por los ingleses que acaparaban la materia prima proveniente de varias partes del mundo con un énfasis en Norteamérica y la India, donde el comercio ultramarino era la clave, un comercio que prometía una rápida e imprevisible expansión que incitaba a los empresarios a adoptar técnicas revolucionarias para conseguirlas, con apoyo del gobierno inglés. A principios del siglo XIX, el mercado exterior de Inglaterra superaba por mucho al interior; la expansión de la industria se debió también a las ganancias corrientes por los vastos mercados y al aumento constante de los precios, además de la esclavitud que prevalecía en las colonias. El principal suministro de la industria algodonera inglesa se encontró ligada hasta 1860 con los estados del sur de los Estados Unidos de Norteamérica.

En el siglo XVIII “el camino evidente [...] era no construir talleres sino extender el sistema llamado doméstico, en el que los trabajadores –unas veces antiguos artesanos independientes, otras campesinos con tiempo libre en la estación muerta– elaboran el material en bruto de sus casas, con sus utensilios propios o

alquilados, recibéndolo de y entregándolo a los mercaderes, que estaban a punto de convertirse en empresarios” (Hobsbawm, 1994, 74). Para el historiador inglés, éste era un trabajo más eficiente que el de las máquinas hasta este periodo, pues la mecanización surgió una generación posterior. Es necesario mencionar que “las fábricas fueron hasta 1860-1870, casi exclusivamente talleres textiles, con predominio de los algodoneros. La producción fabril en otras ramas textiles se desarrolló lentamente antes de 1840, y en las demás manufacturas era casi insignificante. Incluso las máquinas de vapor, utilizadas ya por numerosas industrias en 1815, no se utilizaban mucho fuera de la minería. Puede asegurarse que las palabras industria y fábrica en el sentido moderno se aplicaban casi exclusivamente a las manufacturas del Reino Unido” (Hobsbawm, 1994, 75).

A pesar del desenfrenado crecimiento, entre 1830 y 1840 se dieron problemas de crecimiento; éste es un periodo al que se le conoce como uno de crisis económica, a la par de los problemas políticos que se daban en el mundo y surgimiento de numerosos problemas sociales, donde predominaba la inconformidad de los pobres, ya que la explotación del trabajo se agudizó como nunca antes, pues mantenía a los obreros con salarios de subsistencia, a cambio de la acumulación que financiaba la industrialización.

Los grupos que estaban en contra de quienes concentraban en sus manos la riqueza, se unieron a movimientos radicales que amenazaban la estabilidad económica; en otras palabras, la ganancia, amenazada también por frecuentes crisis económicas que son parte de la lógica capitalista. Para los inversionistas de aquella época era algo que tenía que detenerse y sólo parecía posible reduciendo los costos, lo cual trajo como consecuencia una reducción abrumadora en los salarios de los trabajadores, al grado de no poder descender más porque los mataría de hambre. La industria se vio en la necesidad de mecanizarse, porque se disminuían los costos al reducir el número de obreros; también se vio obligada a racionalizarse y a aumentar aún más su producción. La modificación que se dio en la mecanización fue solamente de tipo adaptativo. El gran y trascendental aumento de operaciones ocurrió hasta la segunda mitad del siglo XIX.

Para que la industrialización ocurriera fue necesaria la construcción de una industria básica de bienes de producción, es decir, el aumento en la producción de hierro y acero; la minería con la extracción de carbón que Inglaterra tuvo el poderío absoluto, con la producción de 9 de cada 10 toneladas que se producía en el mundo. A la par de estos productos, se crea la invención más eficaz y sorprendente de la época, el ferrocarril, que alcanzó un impacto en todo el mundo, y revolucionó las comunicaciones y el comercio. Para Hobsbawm, el ferrocarril constituía el gran triunfo del hombre por medio de la técnica.

Los cambios mencionados hasta el momento fueron modestos hasta la década de 1850 donde la agronomía y la ingeniería alcanzaron su consolidación (Hobsbawm, 1994, 95).

Los cambios en la nueva forma de vida fueron paulatinos en Inglaterra como en el resto del mundo; “una cosa era adquirir un número suficiente de trabajadores y otra adquirir una mano de obra experta y eficaz. La experiencia del siglo XX, ha demostrado que este problema es tan crucial como difícil de resolver. En primer lugar todo trabajador tiene que aprender a trabajar de una manera conveniente para la industria, por ejemplo con arreglo a un ritmo diario ininterrumpido, completamente diferente a las estaciones en el campo o el del taller manual del artesano independiente(en este caso la administración pretende adaptar a los trabajadores a los nuevos modos de producción y las diversas escuelas van a surgir con el fin de mejorar la adaptación del trabajador). También tiene que aprender a adaptarse a los estímulos pecuniarios [...] La solución se encontró estableciendo una disciplina laboral draconiana (en un código de patronos y obreros que inclinaban la ley a favor de los primeros, etc.), pero sobre todo en la práctica –donde era posible– de retribuir tan escasamente al trabajador que éste necesitaba trabajar intensamente toda la semana para alcanzar unos salarios mínimos. En fábricas donde el problema de la disciplina laboral era más urgente, se consideró a veces más conveniente el empleo de mujeres y niños más dúctiles y baratos que los hombres, hasta el punto que en los telares algodóneros de Inglaterra, entre 1834 y 1847 una cuarta parte de los trabajadores eran varones

adultos, más de mitad mujeres y chicas y el resto muchachos menores de dieciocho años” (Hobsbawm, 1994, 98). Inglaterra se había convertido en el taller del mundo.

Al traspasar la primera mitad del siglo XIX, los Estados Unidos y gran parte Europa Occidental estaban ya en el proceso de la industrialización; el mundo estaba cambiando y uno de los signos era la explosión demográfica y las grandes migraciones que estaban ocurriendo principalmente hacia los Estados Unidos de Norteamérica, como consecuencia de las revoluciones europeas, ayudados por los cambios en las comunicaciones y gracias al periodo extensionista que Norteamérica vivía a la par de un incremento en su industrialización y en la productividad de su agricultura, así como en casi todo el mundo las migraciones del campo a la ciudad. Hobsbawm informa que de las ciudades del mundo con más de cien mil habitantes, aparte de Lyon, sólo las inglesas y las americanas tenían verdaderos centros industriales. En gran parte de Europa, las nacientes empresas no contaban con las condiciones económicas y sobre todo políticas para que el capitalismo despejara de la forma como lo hizo en Inglaterra.

Sin embargo, la Revolución francesa había proporcionado “los códigos napoleónicos con su fuerte garantía legal para la libertad contractual, su reconocimiento de las letras de cambio y otros documentos mercantiles, y sus medidas para fortalecer las empresas (como la sociedad anónima y la comanditaria, adoptadas por toda Europa, salvo Inglaterra y Escandinavia) se habían convertido en modelos para todo el mundo... se adoptaron ideas saintsimonianas. Estas ideas apuntaban a movilizar una variedad de recursos de capital doméstico que no hubieran ido espontáneamente al desenvolvimiento industrial, y cuyos dueños no habrían sabido cómo y en qué invertir de haber deseado hacerlo, a través de bancos y *trusts* de inversiones [...] ello produjo con lo que dominaron la industria y facilitaron su concentración” (Hobsbawm, 1994, 315). Los financieros franceses eran los más imaginativos del mundo e inventaron estrategias como la publicidad o el sistema de grandes almacenes.

Para efectos de esta tesis es necesario detenernos un poco más en el caso de los Estados Unidos de Norteamérica, porque va a ser ahí donde se generará una parte de la teoría de la administración. En ese sentido, los norteamericanos carecían de mano de obra y capital, sin embargo estaban dispuestos a importarlo de Inglaterra y estaban dispuestos a recibir a la población proveniente de otras latitudes como las Islas Británicas o Alemania. A la par el país se encontraba inmerso en una constante expansión territorial que le brindaría un sinnúmero de recursos naturales inexplorados que contribuirían a su desarrollo económico incomparable a fines del siglo XIX. Para Hobsbawm “ninguna economía progreso más rápido que la norteamericana [...] mientras el norte se beneficiaba del capital, el trabajo y la técnica de Europa... el sur... era una economía típicamente dependiente de Inglaterra... era partidario del libre cambio, lo que permitía vender a Inglaterra [...] el norte, casi desde el principio protegía fuertemente a los industriales frente a cualquier extranjero que pretendiera perjudicarlos” (Hobsbawm, 1994, 319). Sólo los Estados Unidos de Norteamérica, Inglaterra y algunos países europeos occidentales, crearon condiciones económicas que los beneficiarán, otros países simplemente no tenían opción, a finales del siglo XIX, Europa había enfrentado una doble revolución y para Hobsbawm la más profunda y la más duradera fue aquella división entre países “avanzados” y “subdesarrollados”, dentro de los primeros se insertan los Estados Unidos y mucho después Japón y Canadá, desde los cuales se desarrollan las teorías administrativas.

Las transformaciones económicas trajeron una serie de descontentos y dieron paso a nuevas propuestas que dieran un viraje a las formas económicas en las que se estaba constituyendo el mundo. Nuevos movimientos y nuevas teorías darían paso a una serie de movimientos que pugnarían por un nuevo orden.

Es casi imposible desligar los acontecimientos económicos de finales del siglo XIX, con las transformaciones sociales y los movimientos a los que se dio paso, pero para efectos de este análisis se explicará en el siguiente apartado desde el cual abordaré los movimientos sociales que se dan en la segunda mitad del siglo



XIX, y las transformaciones en las formas de vida de los hombre que vivieron en aquel momento.

### **1.3 Cambios sociales que anteceden la teoría administrativa**

La transición de una nueva economía creó miseria y descontento, materiales primordiales de la revolución social. La revolución social estalló en la forma de levantamientos espontáneos de los pobres de las zonas urbanas e industriales, dio origen a las revoluciones de 1848 en el continente europeo. Según lo relata Hobsbawm, el descontento no se limitaba a los trabajadores pobres. Los pequeños e inadaptables negociantes, los pequeños burgueses y otras ramas especiales de la economía, resultaron también víctimas de la revolución industrial y de sus ramificaciones. Los obreros y pequeños burgueses descontentos se encontraban al borde del abismo y por ello mostraban el mismo descontento que les uniría en los movimientos de masas del 'radicalismo' de la 'democracia' o el 'republicanismo' entre los cuales el radical inglés, el republicano francés y el demócrata jacksoniano americano serían los más formidables entre 1815 y 1848 (Hobsbawm, 1994). A la par de los movimientos sociales, surge la teoría elaborada por Karl Marx y Frederich Engels quienes de forma paralela plasmaron su pensamiento en obras como *Contribución a la crítica de la economía política* y *El capital*, entre otras, donde desmiembran las entrañas de las prácticas económicas capitalistas y proponen junto a otros pensadores una nueva forma de organización económica, política y social: el socialismo como un salida a las situaciones de extremada pobreza, explotación y acumulación de riquezas por unos cuantos, prácticas que ya había puesto en evidencia el sistema capitalista.

Como lo mencionamos anteriormente, la Revolución industrial trae un cambio en la estructura económica y en las relaciones sociales pues cambia el volumen de la producción y la amplitud y variedad del comercio. Esta nueva configuración era, en comparación con los siglos anteriores, según Dobb, tan anormal como para transformar las ideas de los hombres acerca de la sociedad, pues su concepción

del mundo era mas o menos estática, y concebían que los hombres estaban destinados a permanecer durante su vida en el puesto que se les había asignado por nacimiento, contrario a una concepción del progreso como ley de la vida y del perfeccionamiento continuo, como el estado normal de toda sociedad sana (Dobb, 1978). Esta transformación acelerada se da como producto de la invención, difusión y aplicación de nuevas técnicas y, como ya lo habíamos mencionado, trae implicaciones políticas y sociales como la aparición de nuevos actores y, por lo tanto, modificaciones en la estructura social.

Sobre las transformaciones e implicaciones que trae la Revolución Industrial, Marx las describe y explica en el conjunto del sistema capitalista imperante en esta transformación de relaciones económicas, políticas, sociales y culturales de fines del siglo XVIII y XIX. Para tener un mayor acercamiento a este periodo lo haré a través de los escritos marxistas.

No hay que olvidar que el establecimiento del sistema capitalista es consecuencia de las transformaciones económicas que ocurren a partir del siglo XIII en Europa y que el establecimiento en pleno y puesta en marcha de éste con los elementos que lo caracterizan en su totalidad ocurre a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, arropado por una serie de teorías que lo justifican. Ahora, recordemos los elementos que integran el sistema, basándonos en la teoría marxista, pues es la que deja al descubierto cada uno de sus elementos y quizá su intención, por lo tanto su sentido.

Dichos elementos, que integran dicho sistema, que tejen su entramado y que Marx pone al descubierto, son: la mercancía, la transformación de la forma general del valor a la forma del dinero, la circulación de mercancías, la fuerza de trabajo, la producción del plusvalor absoluto y relativo, el capital constante y el capital variable, la transformación del dinero en capital, el proceso de circulación del capital, la reproducción y circulación del capital social global, el proceso cíclico del capital, la transformación del plusvalor en ganancia, la transformación de capital mercantil y de capital dinerario en capital comercial, escisión que devenga

de la ganancia en interés, ganancia empresarial y el proceso global de la producción capitalista.

A partir de la explicación que Marx hace sobre los conceptos integradores del sistema económico capitalista se genera toda una teoría social donde los modos de producción, el proceso de producción, la formación social y la lucha de clases se convierten en el conjunto de conceptos de la teoría social conocida como el materialismo histórico. De dicha teoría se desprende el análisis de las contradicciones generadas por las fuerzas productivas y las relaciones de producción, esto es, la contradicción entre los trabajadores –las masas trabajadoras– y las formas de control de los medios de producción arropados por las relaciones sociales de producción que son la estructura ideológica, la estructura jurídico-política y la estructura económica, además de plantear la necesidad de nuevas relaciones de producción lo que permitirá generar cambios en la estructura y superestructura. Otro elemento que señala esta teoría es que el desequilibrio entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción agudizan la lucha de clases, siendo este último concepto un elemento también sugerido por la teoría marxista.

Dentro de este gran esquema que se señaló en el párrafo anterior lo que me interesa resaltar es que la teoría marxista pone al descubierto, describe y brinda, una vasta cantidad de fundamentos para comprender este fenómeno. Sin embargo, dicho análisis resalta la desigualdad entre los hombres, como consecuencia de dirigir sus acciones con la finalidad de acumular riquezas. Lo anterior como producto del desequilibrio acumulado y construido durante cientos de años a partir del desmembramiento del sistema feudal y el inicio de la construcción del mundo moderno, así como de este nuevo sistema, “el capitalismo”. Éste llega a su plena operación en el siglo XIX, donde el desequilibrio entre unos hombres y otros se profundiza; periodo en el que es evidente la desmedida –la desproporción– entre lo que poseen unos y otros, entre sus formas de vida; es evidente la desproporción, producto de la pasión desordenada por la gloria y la fortuna. Para muestra de ello no hay más que acudir a las múltiples citas

sobre las condiciones de los trabajadores; una de ellas señala: “En su calidad de presidente de un mitin realizado en la alcaldía de Nottingham el 14 de enero de 1860, el señor Broughton, juez de condado, declaró que en la parte de la población urbana ocupada en la fabricación de encajes imperaba un grado de privación y sufrimiento desconocido [...] a las 2, a las 3, a las 4 de la mañana se arranca de las sucias camas a los niños de 9 a 10 años y se los obliga a trabajar por su mera subsistencia hasta las 10, las 11 o las 12 de la noche, mientras sus miembros se consumen, su complexión se encanija, se les embotan los rasgos faciales y su condición humana se hunde por completo en un torpor pétreo, extremadamente horrible de contemplar” (Marx, 1979, 301).

Otro ejemplo nos habla de “ Mary Anne Walkey de 20 años[ ...] quien había trabajado 26 y media horas sin interrupción, junto a otras 60 muchachas, de a 30 en una pieza que apenas contendría un tercio de las necesarias pulgadas cúbicas de aire; de noche dormían de a dos por cama en uno de los cuchitriles sofocantes donde se había improvisado, con diversos tabiques de tablas, un dormitorio y éste era uno de los mejores talleres de Londres [...] donde había que terminar en un abrir y cerrar de ojos los espléndidos vestidos que ostentarían las nobles *ladies* en el baile en homenaje de la princesa de Gales [...] Mary Anne Walkley murió a causa de largas horas de trabajo en el taller donde la gente está hacinada y en un dormitorio pequeñísimo y mal ventilado” (Marx, 1979, 301).

Como producto de estas condiciones de vida generalizadas surgen evidentemente los movimientos obreros, nuevos movimientos sociales que proponen un nuevo sistema de organización económica que procurará dejar de lado este sistema, y como es sabido las luchas sociales van en sentido de alcanzar una distinta forma de vida. Nuevamente, no es casual que la palabra capitalismo aparezca en el imaginario social de finales del siglo XIX y principios del siglo XX como el antónimo natural de “socialismo”. Es hasta 1932 que la palabra capitalismo aparece en los diccionarios y es definida como: “conjunto de los capitalistas”, y es hasta 1958 que su definición dice: “régimen económico en que los bienes de

producción pertenecen a particulares o a sociedades privadas” (Braudel,1984, 200).

La puesta en marcha del capitalismo se refleja sin lugar a duda en la vida de los hombres, los cambios que ocurren son abruptos y transforman todo el entorno social, el reflejo más claro de un cambio absoluto en la vida de los hombres lo podemos identificar en el arte que se trastorna y en la poesía que refleja la nostalgia por el pasado, por ejemplo en *Las flores del mal* de Baudelaire, y desde la filosofía encontramos el hastío de la sensaciones que produce este nuevo mundo, con la teoría nihilista a la par de los primeros reportajes fotográficos sobre la guerra de Crimea.

Con tantos cambios en la sociedad, no es casualidad el surgimiento de la teoría positivista de Augusto Comte, es decir de la sociología que surge como respuesta o intento por entender las transformaciones sociales y las formas de operar del nuevo mundo, es importante tomar en cuenta el surgimiento de la sociología como ciencia, como profesión porque es a través de ella que surgen las primeras teorías administrativas.

El apogeo del capitalismo liberal se dará en segunda mitad del siglo XIX, por lo que los cambios diversas esferas se ven reflejados, vasta mencionar las exposiciones universales en las que advertían los cambios tecnológicos y los descubrimientos científicos que se daban a nivel mundial. Por supuesto que los principales cambios eran los que operaban en las potencias del mundo.

En los años cincuenta del siglo XIX, un cambio relevante como ya lo habíamos mencionado es la apertura de grandes almacenes como el Bon Marché en París a la par de apertura de casas crediticias.

En la segunda mitad del siglo XIX, aparece el primer navío metálico, el mismo año que sale a la luz los tratados de geometría de Riemann y un año antes de la exposición universal en el palacio de la industria en París y de la fabricación del primer colorante de anilina. En la quinta década del siglo XIX, aparece el informe de Pasteur sobre la fermentación láctea, las lecciones de patología celular de

Virchow, se inventa el acumulador y se publica “El origen de las especies” de Darwin y “Fausto” el mismo año que “Tristán e Isolda”.

En la década posterior se comienza la construcción del metro de Londres, se hace funcionar un motor de gas, se calcula la velocidad de la luz se hace utilizable la nitroglicerina, Mendel enuncia las leyes de la herencia biológica, se instala el primer cable trasatlántico y se aprovecha por primera vez el salto del agua para obtener energía.

Los anteriores acontecimientos surgen a la par de un intenso movimiento intelectual y de guerras en diversas regiones del mundo. Entre estos acontecimientos, los que destacan son la fundación del partido obrero socialdemócrata alemán, la proclamación de la República en París, la proclamación del Imperio Alemán, la Unidad de Italia, la primera República Española y la ley amo-siervo es remplazada por la ley patrono-obrero en Inglaterra. En la década de los años setenta surge un invento que cambiaría el mundo: el teléfono de Bell, mientras que Pasteur descubre el principio de la vacunación. Pero es en la penúltima década del siglo XIX donde se dan acontecimientos igual de magnánimos que precederán a los eventos que contribuirán en el futuro a la producción de la teoría administrativa: la construcción de un automóvil de vapor, la construcción de un coche de gasolina y la invención de los neumáticos.

No hay que olvidar que a fines del siglo XIX ya ha surgido, y continúan surgiendo, una serie de leyes que protegen a los obreros con lo que termina de legitimarse y constituirse el sistema capitalista como la nueva forma de vida, además de configurarse el sistema mundial.

Para finalizar el análisis que antecede el pensamiento administrativo, es necesario destacar el papel que jugaron las revoluciones burguesas en la mitad del siglo XIX, pues contribuyeron a establecer la organización política y económica que perdurará en occidente hasta nuestros días y permiten el surgimiento de grupos de trabajadores y nacieses empresarios que dominaron el ámbito económico de

los siguientes cien años en el mundo. Las revoluciones burguesas permitieron incipiente configuración legal del mundo del trabajo, régimen que se iría estableciendo paulatinamente en los diversos centros económicos del mundo.

Quedan entonces sentadas las bases con una abrumadora serie de cambios políticos, económicos y sociales que constituyen, que anteceden a la teoría administrativa que ya estaba en gestación en la formación de Taylor y el nacimiento paulatino de la administración científica en los últimos años del siglo XIX.

## Capítulo II.

### El pensamiento administrativo de Frederick Winslow Taylor en la obra *Principios de la administración científica*

#### 2.1 Antes y después del pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor

El pensamiento taylorista es resultado de los acontecimientos que estructuraron de una forma distinta el mundo occidental, que dieron pie a la industrialización y, como consecuencia, influyeron en la educación de los hombres que asumieron la dirección de las empresas implementando diversos métodos y nuevas formas de trabajo de lo que hoy conocemos como administración.

La teoría administrativa hecha por Taylor contribuyó a la concentración de los medios de producción rápidamente. En 1850 la industria americana “estaba en manos de pequeños propietarios, que transformaban las materias primas en locales con destino en el consumo local. En 1914, por el contrario, la industria estaba dominada por un reducido número de firmas industriales con un control oligopolístico e incluso monopolístico de los mercados nacionales y con una creciente influencia en ultramar” (Adams, 2004, 147).

El intervencionismo estatal comenzó a ceder a mediados del siglo XIX. “El hecho de que los empresarios fueran cada vez más competentes revolucionó su actitud política [...] otro factor que favoreció, también, la empresa privada fue la promulgación por diversos estados de leyes generales sobre constitución de sociedades, que establecían la responsabilidad limitada en muchas actividades con un mínimo de interferencia estatal” (Adams, 2004, 156). La justificación teórica de la naciente organización económica y social se encontró en el liberalismo británico adaptado a la libre competencia, el sistema de control y equilibrio, el gobierno limitado y los derechos de propiedad. El darwinismo social jugó un papel importante en la ideología política del siglo XIX en EU, como una justificación fundamental hacia los negros, las poblaciones originarias, los inmigrantes y sobre



todo ante el predominio industrial de unos cuantos, donde era natural la absorción de cientos de negocios a favor de la concentración del capital en manos de pocos individuos.

Algunos datos que nos ayudan a ilustrar la consecuencia de la industrialización es que de 1800 a 1900 la población creció de 5.3 millones a 76.1. El Producto Nacional Bruto en miles de millones de dólares pasó, en 1800, de 0.3 a 17.3, en 1900.

Las diversas legislaciones locales contribuyeron para crear vacíos de poder y permitir sentencias que desprotegían a los trabajadores; “se creó un vacío que sólo la iniciativa privada podía llenar. El “poder de policía” de los Estados tan sólo podía afectar a “las materias relacionadas con el interés público” y no alcanzaba la regulación de los salarios y las horas de trabajo “libremente contratados”” (Adams, 2004, 158). Las decisiones en torno a las condiciones sociales de las personas estaban en manos de la caridad individual o institucionalizada hasta los primeros años del siglo XX. Autores como Adams sugieren que el Estado burocrático norteamericano es resultado de la reacción ante los diversos males que trajeron la urbanización y la industrialización (2004, 159).

A pesar del incremento de los salarios de los trabajadores en un porcentaje mayor a los de sus pares en Europa, el incremento fue consecuencia de los nuevos métodos de trabajo y la introducción de nueva maquinaria; a partir de entonces la relación de los hombres con el trabajo cambió y los cambios de tipo ontológico fueron cada vez más visibles.

Como lo habíamos mencionado anteriormente, las corporaciones fueron, como lo señala Braverman, el gran invento recolector de capital, después de la Guerra Civil. La consecuencia fue que las empresas fueron delegadas a juntas directivas encargadas de su administración. Como ejemplo del crecimiento de las corporaciones la Estándar Oil Company en 1870 comenzó su lucha por comprar todos los yacimientos que le fuera posible y para el año 1904 producía el 86% del petróleo refinado de los Estados Unidos de América que se utilizaba para la

iluminación. En 1890 las corporaciones tenían ya el control de las principales industrial del país. Como consecuencia, el 2 de julio de 1890 se convirtió en Ley el Acta Antitrust Sherman “un acta destinada a proteger la industria y el comercio contra las restricciones ilegales y los monopolios” (Huberman, 1989, 292), ley que fue violada arbitrariamente y que resultó ser un arma de los empleadores con contra los sindicatos de obreros a través de la interpretación de la suprema corte y los resoluciones emitidos por los jueces de alto rango quienes favorecían mayoritariamente a las corporaciones.

Una de las consecuencias de la proliferación de los monopolios fue el trato a los trabajadores; para los empresarios de la época “ lo primero era la propiedad, venía en segundo lugar la vida humana [...] los capitalistas estaban interesados en hacer dinero, cuanto más mejor. El hombre de negocios inteligente era aquél que pagaba lo menos posible por lo que compraba y recibía lo más posible por lo que vendía. El primer paso del camino hacia los beneficios consistía en reducir los costos” (Huberman, 1989, 296), por lo que se implementaron procesos para obtener de los trabajadores el mayor esfuerzo humano posible prueba de ello fueron los métodos administrativos que comenzaron a utilizarse a lo largo del siglo XIX y que se acentuaron al final de éste con el argumento de hacer reducir las jornadas laborales de los individuos con un aumento considerable de la producción que significó, como lo hemos tratado en otro apartado, un cambio los procesos de trabajo y en el significado que tiene para los hombres, es decir, se produjo un cambio de tipo ontológico en los seres humanos.

Por esta época, las organizaciones obreras comenzaron a surgir. Desde 1817 en Nueva York se produjo una separación entre los empleadores y los oficiales de artesanos en la sociedad de impresores. En 1827 en Filadelfia se conformó la primer Unión de Asociaciones Gremiales de Mecánicos y fue ahí donde se fundó el primer partido de trabajadores del mundo en 1828 (Huberman, 1989, 299). Las primeras asociaciones sindicales con influencia en el nivel nacional fueron la Federación Norteamericana del Trabajo, Los Caballeros del Trabajo y los Trabajadores Industriales del Mundo; dentro de la segunda asociación no se

admitían vendedores de alcohol, abogados, banqueros jugadores profesionales o corredores de bolsa, lo que nos da una perspectiva de la apreciación que tenían los trabajadores sobre quienes se empleaban en las actividades antes mencionadas.

En los principios expuestos por Los Caballeros del Trabajo “no había declaración de guerra alguna contra el capital, ningún resonante desafío contra el orden existente. No había ni siquiera el reconocimiento de los opuestos intereses del trabajo y el capital” (Huberman, 1989, 303). Para esta asociación, que es un referente en la historia de los Estados Unidos de Norteamérica, no existía la idea de enfrentamiento entre empleadores y trabajadores, sino que dominaba la idea del trabajo en conjunto y el beneficio de ambos a través de la cooperación, iniciativa que llevaron a la práctica con la instalación de alrededor de 200 cooperativas que fracasaron, pero educaron a los trabajadores sobre algunos derechos básicos. Después de 12 años la organización dejó la clandestinidad en 1881. El establecimiento de cooperativas fue producto de la relación que establecieron con el movimiento conocido como *The National Grang*, del cual formaban parte una diversidad de partidos agrarios que luchaban contra nuevas leyes agrarias.

La Federación Norteamericana del Trabajo (AFL por sus siglas en inglés), fue otra de las grandes asociaciones de trabajadores; a diferencia de Los Caballeros del Trabajo, aquella se particularizaba por defender los intereses de los obreros experimentados, los principales propósitos de dicha asociación eran conseguir salarios más altos, horarios más cortos y mejores condiciones de trabajo. La AFL “advertía las realidades del sistema capitalista, sabía que tenía lugar una lucha entre capitalistas y obreros. Pero mantenía los ojos fijos en metas inmediatas. No entraba en sus planes el derrocamiento del sistema” (Huberman: 1989, 307). Sin embargo, la Industrial Workers of the World (IWW), se oponía al establecimiento de acuerdos con los capitalistas, su objetivo principal era el triunfo del trabajo sobre el capital, a diferencia de las asociaciones que la antecedieron la IWW contó con menos afiliados. Por otra parte, su presencia social fue importante, el

gobierno ejerció acciones en contra de sus militantes “durante la Primera Guerra Mundial y en 1918 más de cien de sus líderes fueron encerrados en la cárcel acusados de conspiración. Hacia 1924 habían sido prácticamente borrados de la existencia” (Huberman, 1989, 311). Los empresarios y los empleadores llevaron a cabo diversas acciones para extinguir cualquier movimiento o asociación obrera, difundían noticias sesgadas, obligaban a los obreros a realizar promesas para no integrarse a ninguna asociación, reclutaban a personas encargadas de vigilar cualquier movimiento que llevaran a cabo dentro de la compañía, Jay Gould, un famoso empresario de la época tenía por dicho: “puedo contratar a la mitad de la clase trabajadora para que mate a la otra mitad”(Huberman, 1989, 312). A pesar de haber sido reconocida en 1890 el Acta Sherman, que posteriormente se convertiría en la Ley Antitrust, los casos en que los obreros luchaban por sus intereses fueron en su mayoría ganados por los dueños de los modos de producción con ayuda de los tribunales y las tropas federales en quienes se apoyaban las asociaciones de empleadores, un caso destacado es el de la Compañía Pulman.

Los tribunales, el medio político estadounidense en general, estaba compuesto por antiguos miembros de las corporaciones más poderosas, los tribunales federales estaban a cargo de antiguos abogados de las empresas y legislaban a favor de los trust, por ejemplo, entre 1892 y 1896 de cinco casos expuestos en el acta antitrust Sherman; cuatro fueron a favor de los trust, y 1 a favor de los trabajadores (Huberman, 1989, 313).

“Por espacio de 50 años, la Suprema Corte proporcionó a las corporaciones de los Estados Unidos de Norteamérica una inmunidad especial –la exención de reglamentaciones– que no gozaban las corporaciones de ningún otro país capitalista. Esto le venía espléndidamente al grupo dedicado a los Grandes Negocios, pero no tan bien al pueblo de la nación” (Huberman, 1989, 321). Tal fue el apoyo concedido a las corporaciones que el total de las mercaderías facturadas en los EUA en 1899 era de 66.7% y para 1929 era del 94.0%. En los negocios se

produjo una alianza entre los banqueros y los industriales, ambos controlaban el aspecto productivo y financiero del país.

A pesar de las condiciones deplorables en las que vivía la población norteamericana la organización de los trabajadores se dificultó, los patrones se negaban a tolerar cualquier tipo de protesta por parte de los obreros. Se realizaban listas negras, se expulsaba a los trabajadores de las casas que les eran alquiladas si protestaban por cualquier aspecto sobre su trabajo, el retroceso en la aceptación de los derechos políticos de negros, mujeres y niños hacia 1890 y la corrupción de los legisladores prepararon el escenario para que los obreros y las clases desprotegidas fueron vencidos en los movimientos que realizaron (Adams, 2004).

Uno de los mecanismos que los patrones utilizaron en contra los trabajadores fueron los llamados *yellow-dog contracts*, a través de los cuales se establecía que los obreros “al aceptar su empleo, aceptaba también la sanción del despido en caso de afiliarse a un sindicato” (Adams, 2004, 220). Los dueños y gerentes de las fábricas constantemente llamaban a las tropas para acabar con las huelgas y no dudaban en contratar ejércitos privados para reprimir los movimientos obreros. Otra estrategia utilizada por las asociaciones patronales era el asesoramiento que daban sobre el modo de combatir el sindicalismo (Adams, 2004).

Los trabajadores se resistían a aceptar los cambios que les imponía la nueva organización económica, volvían frecuentemente a las costumbres rurales “la reacción más frecuente a la industrialización no fue la protesta articulada, sino la retirada a la vida privada y el mantenimiento de posturas chovinistas” (Adams, 2004, 227).

Otras asociaciones de trabajadores que destacaron por su singularidad al final del siglo XIX y principios del XX fueron la National Labor Union en 1866, que se integró a la Primera Internacional en 1870 y, posteriormente, se unificó con otras fuerzas de izquierda en el Workingmen’s Party of the United States ,que en 1877

cambiaría su nombre por el de Socialist Labour Party, apoyado mayoritariamente por población de origen germano.

Un sector desertor de este grupo formaría parte de la internacional Negra Anarquista. Años más tarde, en 1901, el asesinato del presidente McKinley fue relacionado con estas organizaciones, pues el asesino se declaró anarquista y fue un golpe funesto en contra de los partidos de izquierda que posteriormente fueron apoyados en su mayoría, sólo por intelectuales. Las feministas también tuvieron un papel destacado al final del siglo XIX, sin embargo sólo influyeron en forma determinante en la prohibición del alcohol y en la lucha por el voto femenino.

El People's Party, Partido Popular o Movimiento Populista, como es documentado en los libros de Historia de los Estados Unidos, tuvieron su punto más alto en 1892 pues unieron a obreros y agricultores en defensa de los abusos de los que eran objeto, abrieron la brecha para que los sindicatos obtuvieran reconocimiento y lucharon en contra de la ascendente discriminación; también obtuvieron representaciones políticas de importancia desde donde propusieron reformas que posteriormente retomarían quienes realizaron el movimiento de reforma de los *progressives* quienes retomaron algunas enseñanzas del discurso socialista y formaron la nueva ideología progresista estadounidense.(Adams, 2004, 241). Si analizamos los aspectos históricos mencionados, podemos afirmar que la transformación en las formas de ejecutar el trabajo trajeron una serie de protestas como consecuencia de la nueva organización social creada como producto de la industrialización.

Como algunos autores lo mencionan, en 1865 el país norteamericano dejó de ser un país agricultor en uno manufacturero, como consecuencia surgen un sin número de nuevos productos como: “automóviles, máquinas de escribir, dispositivos electrónicos, maquinillas de afeitar, película cinematográficas, bañaderas, lapiceras fuente” (Huberman, 1989, 331). Otras compañías se enfocaron en vender productos que atendieran las necesidades de un entorno urbanizado como: conservas cárnicas, galletas o cigarrillos (Adams, 2004).

La Primera Guerra Mundial es lo que dará la supremacía mundial a los Estados Unidos de Norteamérica, pues la participación de éstos fue incesante en la producción de bienes para abastecer a los países en guerra y su posterior participación y logro de la victoria fue fundamental para el establecimiento de una relación evidente de dominio sobre otras naciones.

Paulatinamente los Estados Unidos de Norteamérica comenzaron a introducir los nuevos productos al resto del mundo, a capturar nuevos mercados y a utilizar el excedente de capital en la compra de industrias que incorporarían a los monopolios estadounidenses ya existentes, “de manera que la General Motors compró la Adam Opel Company, que producía casi la mitad de los automóviles en Alemania y la Ford Company procedió a instalar varias plantas en países europeos” (Huberman, 1989, 337). Al finalizar el siglo XIX eran el mayor productor de manufacturas en el mundo, de 1899 a 1929, algunas industrias habían crecido en porcentajes extraordinarios el acero y otros productos habían tenido un crecimiento del 780%, mientras en transportes y equipos su incremento fue del 969% (Huberman, 1989).

El sistema financiero creó sus bases en el siglo XIX, una de las innovaciones más importantes fueron los bancos comerciales. En 1800 existían 28 bancos; en 1860 eran 1500, y en 1900 ya eran 8500 (Adams, 2004). Las principales transacciones de la bolsa de Nueva York “se hicieron primero con bonos estatales, federales y de las compañías constructoras de canales; luego con obligaciones emitidas por las compañías ferroviarias y, finalmente, a fines del siglo, con valores industriales” (Adams, 2004, 147).

La reconfiguración en diversos aspectos de la economía trajo como consecuencia que las clases sociales favorecidas se alejaran cada vez de las prácticas sociales que antes compartían con el común de los hombres y éstos comenzaron a percibirlo de forma importante “las decisiones que afectaban al hombre medio ya no se tomaban en sus inmediaciones, sino en lejanas oficinas de Chicago o de Wall Street [...] muchos americanos temieron la influencia del poder empresarial sobre los gobiernos. Los agricultores y obreros, que antes negociaban

directamente con los compradores y los patronos, descubrían ahora que no eran más que piezas de una gigantesca maquinaria” (Adams, 2004, 165).

Para gran parte de la población norteamericana, el triunfo de la revolución industrial no significó ningún beneficio, por el contrario, la polarización era evidente. Robert Hunter denunció en 1904 que la tasa de mortalidad producida por la tuberculosis era más alta que en la Gran Bretaña de Dickens. Entre 10 y 20 millones de norteamericanos vivían en la pobreza absoluta, sin ningún amparo; el trabajo no estaba asegurado para todos los obreros ya que entre 1894 y 1915 la tasa de desempleo entre los obreros llegó a alcanzar el 15%; entre los empleados, 1 700 000 eran niños de los cuales 20 000, trabajaban jornadas mayores a las 12 horas diarias; entre 1909 y 1910 se produjo entre los trabajadores un accidente mortal cada hora (Adams, 2004). Como es posible observar, el desprecio por la clase trabajadora y su abandono es evidente. A estos problemas contribuía la nueva organización del trabajo desde las estructuras en las que comenzaron a concentrarse los altos mandos, hasta la forma en que el obrero realizaba cada uno de sus movimientos.

La reforma liberal estadounidense o lo que también es conocido como la era progresista, fue una respuesta ante los cambios que habían dejado la industrialización y monopolización de la sociedad. Los análisis contra la estructura social y económica norteamericana se mostraron a través de publicaciones periódicas, libros y obras teatrales que denunciaban las condiciones de vida norteamericana. Publicaciones como *Looking backward* de Edward Bellamy o *Wealth against Commonwealth* de Henry Demarest Lloyd “ponían de manifiesto el carácter despiadado del capitalismo y la libre empresa” (Adams, 2004, 244). En las revistas aparecían reportajes que revelaban prácticas comerciales injustas o condiciones de vida deplorables que impulsaba la idea, la necesidad de establecer reformas sociales. Los voluntariados o comités de asistencia social establecidos en diversas ciudades norteamericanas fueron desde el siglo XIX, la respuesta a las necesidades urgentes que tenía la población pobre; sin embargo, no era suficiente y el poder estatal tuvo que establecer



diversas legislaciones para controlar las practicas capitalistas inmorales que afectaban a una parte considerable de la población, a pesar de la oposición de la clase política que dominaba el congreso y que no estaba dispuesta a entregar sus lugares a dirigentes que provinieran de estratos sociales bajos. Roosevelt estableció el proyecto a través del cual se pretendía establecer justicia social para todos, a través de una serie de reformas y mandatos que establecieron ciertos límites a la explotación de la naturaleza, el trato a los trabajadores, la producción de alimentos y la propagación de los monopolios.

Comenzaron a surgir prácticas culturales como la asistencia a cines y clubes de baile, se generaron espacios públicos abiertos para jugar y las denuncias sociales se reflejaron en obras teatrales y novelas donde se exponía la lucha de clases. El beisbol y el futbol americano se convirtieron en grandes negocios, la práctica del golf y el box se popularizó al principio del siglo XX, el último reflejaba el incremento en la discriminación hacia las personas de raza negra y oriental.

Entre los inventos del siglo XIX, destacan el telégrafo, el teléfono, la máquina de escribir, la máquina calculadora o sumadora y la iluminación eléctrica. Además de diversos procesos industriales que permitían la transformación de las materias primas como el proceso que permitió la transformación de hierro en acero de forma más adecuada o la industria petrolera que cobra relevancia ante la necesidad de lubricantes para máquinas; los primeros vuelos en aereoplanos, los motores de combustión interna y los automóviles.

Los cambios en las técnicas de producción fueron fundamentales para el crecimiento de la misma producción. Autores como Brinkley (1992) afirman que hacia finales del siglo XIX muchos industriales estaban adoptando los principios de la administración científica señalando que las ideas de Taylor fueron muy controvertidas en su época.

La construcción del ferrocarril a fines del siglo XIX significó la invención de la sociedad anónima moderna, a pesar de que habían existido anteriormente diversas formas de asociaciones, pero esta última se convirtió en un elemento

central después de la Guerra Civil, una de las consecuencias de esta organización empresarial fueron los monopolios. La United States Steel Corporation controlaba después de 1901 las dos terceras partes de la producción de acero en los Estados Unidos de Norteamérica. Un importante número de industrias comenzaron a emplear nuevas estructuras administrativas sistemáticas basadas en el taylorismo, que se distinguían de las pequeñas empresas legales que operaban en el pasado.

Los líderes de las grandes sociedades industriales “introdujeron una serie de técnicas administrativas [...] que partían de la base de la división de responsabilidades, de una jerarquía de control cuidadosamente diseñada, de modernos procedimientos para la contabilidad de costos, y sobre todo, de una nueva clase de mandos en las empresas: la gerencia media, que representaba un estrato entre los trabajadores y los propietarios” (Brinkley, 1992, 382). Las técnicas administrativas modernas permearon a la mayor parte de las organizaciones. La administración moderna nace como una nueva forma de organización que contribuirá al aumento en la producción y por ende la consolidación del capitalismo; es posible comprobarlo con la evolución de los trusts o fideicomisos que dieron forma a monopolios como el construido por Rockefeller quien controlaba en la primera década del siglo XX el 90% del petróleo refinado de los Estados Unidos de Norteamérica.

Todo lo anterior permitió la concentración del poder económico y político que aún se sigue cuestionando en el mundo. No existe duda en que el modo de producción capitalista permite el desarrollo del pensamiento administrativo que posteriormente permeará al modo de producción socialista con la introducción del sistema taylorista a los países socialistas por medio de la introducción y práctica de las técnicas sugeridas por Taylor.

El darwinismo social se convirtió en el pensamiento más popular entre las clases medias y altas, los libros de Charles Darwin y Herbert Spencer fundamentaban la creencia acerca de que los más aptos sobrevivirían y destacarían en una sociedad donde los hombres talentosos y trabajadores concentraban el poder de forma

legítima, pues quienes no accedían a una mejor vida era como consecuencia de su incapacidad, ocio o descuido. Estas teorías fundamentaron la idea de que todo individuo tenía la libertad y la oportunidad para luchar y por ende triunfar o fracasar. Además del darwinismo social existieron otro tipo de teorías o explicaciones sobre el desarrollo de la sociedad como *El evangelio de la riqueza* de Andrew Carnegie quien estableció que los excedentes producidos por la riqueza debían distribuirse en beneficio de la sociedad. También se popularizaron los promotores de los casos de éxito donde personas de bajos recursos que se habían convertido en millonarios gracias a golpes de suerte combinados con su esfuerzo, libros que destacaban este tipo de historias como *Ahogarse o nadar* de Horatio Alger, alcanzaban tirajes de hasta 20 millones de copias. La contraparte de este tipo de pensamientos se encontraba en libros como *Progreso y Pobreza* de Henry George, publicado en 1879; otra obra como *Sociología dinámica* de Lester Frank Ward en 1883 argumentaba que la civilización no se rige por la sección natural “sino por la inteligencia humana, capaz de formar la sociedad a su voluntad” (Brinkley, 1992, 387).

A pesar de lo planteado por el naciente pensamiento administrativo industrial empresarial moderno sobre los beneficios que los trabajadores recibirían como consecuencia de la nueva organización del trabajo, cuatro quintas partes de la población estadounidense vivía modestamente, el ingreso promedio de los trabajadores “era entre 400 y 500 dólares por año, por abajo de 600 dólares que muchos consideraban como el mínimo requerido para mantener un nivel razonable de vida”(Brinkley, 1992, 390). Además que los trabajadores dejaron de tener asegurado el empleo como consecuencia de la nueva organización del trabajo y de la producción industrializada, según Brinkley, los trabajadores que estaban acostumbrados a las formas de vida campesinas ahora requerían adaptarse al trabajo moderno industrial donde las tareas eran rutinarias y repetitivas por lo que requerían modificar completamente sus formas de vida, además de enfrentarse a un entorno insalubre y accidentes constantes en los lugares de trabajo, ante la indiferencia de los patrones. El trabajo infantil sin obedecer regulaciones era común y junto con el trabajo femenino

representaban los trabajadores más desfavorecidos en la sociedad capitalista industrial.

Los trabajadores del hierro y el acero han estado siempre presentes en esta historia, una de las huelgas más importantes en la historia de los Estados Unidos fue la realizada por la Asociación Amalgamada de Trabajadores del Hierro y el Acero afiliada a la AFL, sus miembros era obreros especializados con gran demanda y habían tenido la capacidad de ser un grupo fuerte; sin embargo, con la implementación de los nuevos métodos administrativos, la demanda de trabajadores especializados fue a la baja desde 1880 y la asociación respondió con una serie de acciones en contra de la constante disminución de los salarios y el despido de trabajadores. A pesar de que la asociación representaba a las dos terceras partes de los obreros siderúrgicos los dueños de las compañías en conjunción con el gobierno de Pennsylvania terminaron con los movimientos de los trabajadores quienes fueron sometidos a las nuevas formas de trabajo (Brinkley, 1992).

Al final del siglo XIX y principios del XX, los trabajadores no había obtenido prácticamente ninguna ganancia, los salarios industriales no aumentaron, las escasas leyes que se habían modificado a su favor no eran respetadas por las legislaciones locales, las organizaciones de trabajadores fueron reprimidas por los empresarios y el gobierno y el dominio sobre su trabajo era casi nulo, todas las ventajas habían sido para los capitalistas (Brinkley, 1992).

Como consecuencia de los cambio ocurridos durante la segunda mitad del siglo XIX, las grandes ciudades gestaban nuevas formas de vida y la pobreza se hacía presente, a pesar de que las organizaciones filantrópicas y el gobierno realizaban acciones para contrarrestar las carencias, no eran suficientes, la población manifestaba su descontento constante ante las candidaturas periódicas de representantes industriales a puestos de elección popular que dominaban la escena política.

Los nuevos centros de población impulsaron prácticas culturales que se evidenciaron rápidamente, una de esas manifestaciones inmediatas fue el consumismo, el cual fue facilitado por la producción en masa y el aumento en los niveles de vida de algunos profesionistas, aunado a las nuevas formas en la organización del trabajo que dan paso, por mencionar un ejemplo, a la fabricación industrial de prendas de vestir y a la elaboración de productos cárnicos enlatados en 1880. También se dieron cambios en la comercialización de productos, que ahora se ofrecían en las grandes cadenas de tiendas.

La nueva organización en la vida cotidiana se vio reflejada en la creación de nuevos espacios como las competencias deportivas, la asistencia al teatro y al cine, además de la lectura de novelas y periódicos que transmitían las noticias recientes en un tiempo mucho más breve del acostumbrado gracias a la invención del telégrafo u otros medios que permitían la comunicación entre grandes distancias.

Es importante destacar que en 1890 ocurrió una crisis nacional como consecuencia de una serie de problemáticas que se generaron a partir de la exorbitante industrialización y por lo tanto de la nueva organización en los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales. La crisis agrícola, aunada a las huelgas y a la quiebra de compañías ferrocarrileras y por ende de varios bancos y más de 8000 empresas, provocaron que los precios agrícolas cayeran y que casi el 20% de la población económicamente activa fuera despedida. Para contrarrestar la crisis, pareció evidente la revisión del sistema monetario; hasta que en 1900 se impuso la Ley Monetaria o del Patrón oro, después de una serie de disputas y con William McKliney presidiendo al país, con el cual volvió la prosperidad a fines del siglo XIX, donde las empresas comenzaron otro ciclo de floreciente expansión. La depresión que se inició en 1893 llevó a algunos empresarios a buscar y a exigir otros mercados en el extranjero por lo que algunos políticos impulsaron una política exterior agresiva que se ejerció en la última década del siglo XIX.

La presidencia de los Estados Unidos estaba en manos de los partidos políticos quienes “estaban dominados por poderosos jerarcas y maquinarias que básicamente se preocupaban por controlar y repartir puestos [...] la presidencia tenía gran importancia simbólica, pero sus ocupantes no podían hacer mucho más que distribuir nombramientos en el gobierno” (Brinkley, 1992, 420). No tenían poder real para controlar a los poderosos monopolios quienes eran los que dictaban los mandatos en la nación. Un ejemplo claro fue la presidencia de Rutherford B. Hayes desde la cual no se implementaron acciones que controlaran el poder de los trust y que se reconociera un poder estatal real que demandaba gran parte de la población.

La ideología o corriente política conocida como progresismo fue aquella que consideraba que la industrialización y la urbanización habían producido problemas intolerables, estos grupos creían en el progreso pero con ciertos límites y reglamentaciones que se debían establecer por parte del gobierno. Una de sus premisas era la lucha contra los monopolios y la importancia por la cohesión social como resultado de una organización social.

Las rebeliones en contra de los *trust* prevalecieron desde 1860, algunos grupos – como el de los despectivamente llamados estercoleros– a principios del siglo XX investigaban al gobierno, a los sindicatos obreros y a las sociedades anónimas para denunciar sus prácticas corruptas, denunciaban la destrucción de los recursos naturales, el trabajo de menores de edad, la opresión a los negros, a las mujeres y a los inmigrantes. La justicia social era un reclamo primordial en diversos sectores de la sociedad.

Al inicio del siglo XX, algunos hombres propusieron crear una nueva civilización “donde la experiencia de científicos e ingenieros pudiera relacionarse con los problemas de la economía y la sociedad. Entre los más influyentes estaba Thorstein Veblen [...] duro crítico de los magnates industriales de finales del siglo XIX, la “clase del ocio”, como satíricamente los describió en *Una teoría de la clase del ocio* (1889). Su primera obra importante, proponía en cambio, un nuevo sistema económico, en el cual el poder residiría en manos de ingenieros muy bien

preparados. Veblen argumentaba que sólo ellos podrían entender plenamente el proceso de maquinaria con el que se debía gobernar a la sociedad” (Brinkley, 1992, 459).

El taylorismo responde a estas concepciones de organización social, además del desarrollo de técnicas para la producción moderna que revolucionó la educación, pues produjo una generación que reformó la burocracia y que estaba interesada en la nueva estructura de las organizaciones.

Las mujeres jugaron un papel importante en los Estados Unidos, pues encabezaron algunas luchas sociales y accedieron a un nivel educativo superior. En general, la participación social de las clases medias para acceder a los partidos políticos o a discutir reformas económicas y sociales trajo algunos triunfos en algunas regiones, un ejemplo del interés por parte de los ciudadanos fue en el año 1900 en el que voto el 73% del electorado (Brinkley, 1992, 467). Los partidos, gradualmente fueron siendo dominados por diversos grupos de interés que al inicio del siglo XX, contribuyeron a mejorar las condiciones laborales, como el caso del líder del ayuntamiento de Tammy, en Nueva York, quien utilizó su poder político para legislar a favor de condiciones laborales dignas para los trabajadores y en contra de los abusos de la economía industrial. Los legisladores progresistas lograron que se aprobaran leyes y reglamentos a favor de los trabajadores.

El partido socialista de los Estados Unidos cobró importancia en la época progresista y llegaron a ganar algunos cargos a nivel local y estatal lo que no representó ninguna amenaza para los partidos en el poder y al final de la primera guerra mundial dejó de ser una fuerza política importante. La mayoría de los reformistas consideraban necesario establecer límites a la concentración de poder económico pero creían necesario hacerlo dentro del sistema capitalista y muy pocos pensaban regresar a sociedades de empresas locales pequeñas. Consideraban que la solución se encontraba en que el gobierno desempeñara un papel más activo en la regulación de la economía, promesa que se convertiría en el eje de las discusiones políticas los primeros años del siglo XX entre los republicanos y demócratas.

Theodore Roosevelt fue el representante de la vida política moderna de la nación. Él consideraba que el gobierno federal no debía ser el representante de ningún interés salvo el de los ciudadanos y se alió con los progresistas que pedían la reglamentación, no la destrucción de los *trust*. A pesar de las múltiples reformas que Roosevelt aprobó, el gobierno continuó teniendo poca injerencia en la economía industrial.

“A la concentración horizontal y vertical (en la sociedad norteamericana) seguía a menudo la reorganización interna de las empresas para lograr mayor productividad y eficacia administrativa hasta el punto de que se transformaron en grandes burocracias ‘federales’, con departamentos de compras, producción, contabilidad y ventas”, en algunos casos (Adams, 2004, 148). El pensamiento taylorista permeó en casi todos los procesos de trabajo, tanto en industrias como en la organización de las instituciones públicas.

## **2.2 Los antecesores de Frederick W. Taylor**

Desde nuestra perspectiva, es el pensamiento de F.W. Taylor el que determina la nueva forma de organizar el trabajo de los hombres y es a este pensamiento al que haremos referencia en este capítulo.

Según Urwik (1970), quienes ejercían la administración se preocuparon por el problema del ajuste de los tiempos, de la asimilación de los nuevos métodos de trabajo desde el momento de su primer impacto. Estaban interesados en utilizar el discurso de la razón en problemas de organización industrial, para aportar una inteligencia adecuada al control de fuerzas derivada de la economía mecanizada.

El pensamiento taylorista se instaló en el imaginario colectivo de los hombres que implementaban la administración. En la época que comienza a ser conocido dicho pensamiento “se pensaba que el *management científico* era algo que un hombre llamado Taylor había inventado” (Urwik, 1970, 13). A lo largo de este trabajo mostraremos que el pensamiento taylorista es producto de un conjunto de



acontecimientos que dieron forma y contribuyeron al surgimiento de la entonces naciente teoría administrativa.

Para Urwick, Taylor no inventó algo nuevo, sino que sintetizó y presentó un conjunto coherente de ideas que se habían germinado y cultivado en Gran Bretaña y en los Estados Unidos de Norteamérica a lo largo del siglo XIX y como quizá podamos constatar en este trabajo el pensamiento administrativo industrial empresarial es producto y culminación de un proceso que comenzó con la Revolución Industrial y es parte esencial del desarrollo del capitalismo.

Los autores que anteceden y acompañan de forma determinante el pensamiento taylorista son Charles Babbage, Barth, Gantt y Gilbreth, por lo tanto son los pensadores a los que recurriremos para conformar esta historia.

El primero de ellos publicó su obra más conocida en 1832 titulada *On the Economy of Machinery and Manufactures*; sus estudios no estaban interesados en el proyecto de construir máquinas, pero sí en su uso y en la organización de los seres humanos para este fin. Para Babbage había principios generales aplicables a la fabricación de productos, estos principios estaban basados en el estudio de los procesos, tiempo, costos del trabajo y ahorro; por otra parte, propuso la especialización del trabajo y lo dividió en manual e intelectual, separación explícita antecedida por Adam Smith que da inicio a una teorización sobre la nueva forma de organizar el trabajo, sin embargo, Braverman apunta que lo que nos muestra Smith no sólo es el proceso de trabajo sino la creación del trabajo fragmentario.

Desde el pensamiento administrativo el texto de Babbage es presentado como un esfuerzo por dar a los trabajadores calificados tareas que “sólo ellos pueden ejecutar”, por medio de la desarticulación del trabajo en elementos simples, en donde la distribución del conocimiento del proceso productivo entre los participantes ha cambiado y es innecesario desde el punto de vista de los dueños de los modos de producción.

Babbage (2005) aconseja que es necesario averiguar el número de procesos en que es más ventajoso dividir el trabajo y las personas que es necesario emplear y

de no llevar a cabo este proceso el costo de los artículos producidos será mayor. El interés central sin lugar a duda estaba ya en la producción de ganancias y no en la satisfacción del trabajador como producto del trabajo mismo.

Para Urwick (1970), los industriales y empresarios se enfrentaron durante un largo periodo de tiempo a los cambios “científicos” y pudieron sobrevivir gracias a la adaptabilidad que propusieron los nuevos modos de producción. En el pensamiento industrial empresarial, y como Urwick lo expresa, la administración científica produjo en algunas empresas y esta en el curso de producir en un área mucho más amplia, algo de la revolución mental que Taylor anunció, revolución mental que implicaba la separación entre la planificación del trabajo y la operación y que requería de una nueva concepción del trabajo.

Posterior a Babbage, el pensamiento de Taylor estuvo dirigido a encontrar nuevos métodos planteados en su obra *Scientific Management*. En unión con Carl Barth desarrolló una regla de cálculo en la que todo capataz podía calcular nueve variables, incluyendo la velocidad de la máquina, profundidad, ángulo de corte, ángulo de herramienta, etc. A partir de 1898, experimentó sus propios métodos, la nueva forma de producción en la Bethlehem Steel Company. Los primeros experimentos de Taylor estaban dirigidos al acero.

Los conceptos de Taylor sobre la administración fueron públicos por primera vez en su ensayo titulado *A Piece Rate System*, presentado ante la American Society of Mechanical Engineer en 1895. Como Urwick lo señala, en el momento de la publicación de su ensayo, se concentró principalmente en el aspecto del pago de salarios. Taylor dejó la Bethlehem Steel Company en 1901.

Como lo habíamos mencionado, Henry Laurence Gantt fue uno de los principales colaboradores para la construcción del pensamiento taylorista. Colaboró como ayudante de Taylor en 1887 en la Midvale Steel Company en el departamento de ingeniería donde una de sus tareas fue determinar “el método más económico de hacer trabajar los instrumentos mecánicos en el departamento de ventas” (Urwick, 1970, 77) donde se introdujo a la llamada administración científica. Cercano a

Taylor, compartió intereses y amistades como Gilberth y Carl Barth. Parte de su pensamiento está plasmado en su libro *Work, Wages and Profits*; la base de salarios fue una de sus principales contribuciones. Para Gantt, “la idea de asegurar un trabajo a cada obrero con una bonificación para su cumplimiento parece estar de acuerdo con la naturaleza humana y, en consecuencia, es el fundamento correcto de un sistema de management” (Urwik, 1970, 80). Gantt origina el esquema trabajo y bonificación que constituía según él la clave de la administración eficaz; indujo lógicamente a una instrucción sistemática de operarios, y en una “etapa posterior [...] tuvo un plan de bonificación para gratificar a los capataces que pudieran compensar trabajadores negligentes e ineficientes” (Urwik, 1970, 80) lo que nos muestra el estrecho vínculo con el pensamiento taylorista que analizaremos posteriormente, donde la lógica de producir más ejerciendo un mayor control es la necesidad que impera en el pensamiento administrativo.

Las ideas de Gantt se hicieron públicas en su obra *A Bonus System of Rewarding Labour*, algunos años después de puestas en práctica, fueron presentadas hasta 1901 en la American Society of Mechanical Engineers que fue la base para su primer libro publicado en 1913. Sin embargo, el pensamiento de Gantt, con mayor difusión hasta nuestros días, es el diagrama de balance diario. Más conocido como gráfica de Gantt, “el diagrama era una relación diaria de la producción total, destinada a dar una muestra de los resultados de trabajo del día, al mediodía del siguiente, y de este modo facilitar continuas pre-planificaciones de producción” (Urwik, 1970, 81). su *Graphical Daily Balance in Manufacture* fue presentado en 1903. Para Urwick nada había sido más revolucionario que la idea de mostrar en términos de tiempo la producción total contabilizada, el progreso del trabajo y las cantidades de entrega. Gantt de igual forma que algunos de sus contemporáneos realizaron aportaciones importantes a la industria bélica, por lo que no debemos olvidar el contexto en el que se desarrollan varios de los procesos administrativos primarios.

Además de los autores mencionados, otros hombres que contribuyeron al desarrollo de la administración industrial provenían de la experiencia empírica, de militares, empresarios e ingenieros; estos pensadores son: Henry R. Town en 1886 con su obra *The engeniens as an economist* y *Gaing Sharing*, en 1889; Wm. Kent en 1887 con el título *A problem in Profit Sharing*; F.A Hasley con el texto *The Premium Plan of Playing for Labor*, en 1891; A. W. Robinson en 1884 con *The Relation of the Drawing Office to the Shop in Manufacturing*; en 1903 Frank Richards publica *Gift Propositions for Paying Workmen* y Charles Day contribuyó con *The Machine Shop Problem*, en el mismo año; Frank Richards presentó *Is Anything the Matter with Piece Work*, en 1904, y James M. Dodge en 1906 *A History of Introduccion of a System of Shop Managment* (Barba, 2011, 19).

Frank Bunker Gilbreth, junto con Taylor y Gantt, es considerado como parte de la triada que contribuyó al pensamiento de la llamada administración científica, o como la llaman algunos autores y traductores ciencia del *management*. Entre los reconocimientos que se otorgan al pensamiento de Gilbreth es que formuló y encontró “la mejor forma de realizar el trabajo” por lo que consideró necesario según Gilbreth contar con el trabajador de mayor rendimiento, las mejores circunstancias, equipo y herramientas y el mejor método. Sus estudios los realizó a partir de la investigación del trabajador desde todos los aspectos posibles lo que dio por resultado la publicación en 1911 del libro titulado *Motion Study*, donde la idea fundamental era incrementar la eficacia del trabajador. El trabajo realizado por Gilbreth fue realizado de forma paralela al trabajo de Taylor en cuanto a los tiempos de la ejecución del trabajo. Gilbreth es considerado como el iniciador de los estudios de movimientos. “Por medio de detallados análisis y estudios de los movimientos desplegados en la ejecución de las funciones y el ambiente en que se desarrollan tales funciones, estableció los fundamentos de toda aplicación eficaz del management” (Urwik, 1970, 143). Gilberth logró poner en práctica todos los principios y métodos de la llamada administración científica por medio del estudio de los tiempos y movimientos. El estudio de tiempos y movimientos de Gilbreth fue el más preciso y estudiado de la época y contribuyó, sin duda, alguna,

al sistema taylorista, porque constituyó procesos superestandarizados para la constitución de la teoría y la práctica de la administración industrial empresarial.

Un ejemplo claro de cómo en el pensamiento administrativo industrial empresarial se tiene la idea de que unos hombres determinan las acciones y la vida de otros hombres, como si fuera una acción predeterminada y establecida, lo proporciona Urwick nos dice que Gilbreth, al planear el tiempo libre de los trabajadores organizado lagunas formas de pasar el tiempo, “nunca dejó de pensar intensamente en los intereses humanos de quienes era él responsable” (1970, 145).

La aplicación de los estudios de Gilbreth se dio en el ejército norteamericano, donde se llevó a cabo el análisis y la medición de todos los movimientos, con la idea de eliminar esfuerzos inútiles, a través de una técnica para el “perfeccionamiento de la eficacia del *management* a través del análisis de los movimientos del obrero y las circunstancias ambientales en que tales movimientos se ejecutan” (Urwick, 1970, 149).

Debemos tomar en cuenta que es a finales del siglo XIX y principios del XX “cuando se propone una forma ‘universal’ de manejar la empresa industrial –que en su forma de unidad productiva moderna tenía menos de un siglo en los países europeos– así como el Estado” (Dávila, 2001, 21). Retomando el texto de Antonio Barba, otros autores que contribuyeron al desarrollo de la administración científica como tal fueron: Daniel C. McCallum, quien era intendente de ferrocarril y que en 1854 contribuyó con un enfoque administrativo basado en sistemas, informes, sentido común y control, la descripción de puestos y el uso del organigrama para mostrar la estructura; Henry Metcalfe, que era capitán y administrador de arsenales quien publicó en 1885 *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private*, donde hacía referencia a la unidad de mando; Robert F. Hoxie quien era profesor universitario y realizó el primer cuestionamiento a la administración científica; en 1915 publicó *Scientific Management and Labor* y, en 1917, *Unionism in the United States*, y Luther H. Gulick quien desde 1925 contribuyó con los principios fundamentales de administración: planificar, organizar,

definir política de personal, dirigir, coordinar, informar y presupuestar, además, en 1937 escribió junto a Urwik *Papers on the Science of Administration* y *Administrative Reflections from World War 2* en 1948.

*Principios de la administración científica* es la obra más conocida de Taylor a través de la cual manifiesta un nuevo sistema de trabajo y de organización para las industrias y cualquier tipo de empresa. Taylor manifiesta que los cambios propuestos en su obra los implementa con el propósito de la máxima prosperidad para el patrón, unida a la máxima prosperidad de los empleados.

El trabajo de Taylor surge en un contexto determinado en el que según Brinkley fueron diversos los factores que contribuyeron al crecimiento de la industria estadounidense entre los que destacan la abundancia de las materias primas, oferta de trabajadores creciente, innovaciones tecnológicas, una naciente clase empresarial, el apoyo del gobierno federal a las acciones empresariales y un mercado interno en expansión para los productos manufacturados.

Las migraciones posteriores a la Guerra Civil no sólo trajeron individuos que se abocarían a los trabajos operativos dentro de la industria, sino también migraron personas con conocimientos técnicos que permitieron el auge de invenciones que fueron puestas en práctica por atrevidos empresarios que a la menor oportunidad procuraban abrir negocios de diversa índole y asegurarse un futuro en su nueva tierra, entre 1865 y 1915 llegaron a los Estados Unidos 25 millones de inmigrantes (Brinkley, 1992, 389). Para Huberman los años posteriores a 1865 fueron los que testimoniaron el mayor desenvolvimiento de la máquina y sus diversas aplicaciones.

En los Estados Unidos de Norteamérica ocurrieron diversas transformaciones que reconfiguraron por completo las formas de organización en todos los sentidos, la primera revolución fue la del transporte. En 1850 se produjo una prolongada prosperidad motivada por la construcción de ferrocarriles y la colonización hacia el sur y el oeste. “En 1880 la red ferroviaria tenía en los EUA una extensión de 30, 000 millas. En 1980 había triplicado esa longitud siendo de 90,000 millas. En

1930 recorría 260,000 millas, más que suficiente para rodear ¡cinco veces la tierra con vías dobles!” (Huberman, 1989, 249). Infraestructura para la que fue necesaria una producción sin precedentes de materiales para su construcción y el empleo para su construcción de migrantes principalmente chinos e irlandeses. “En la mayoría de los casos, el directorio de ferrocarrileros consideraba que la primera función de éstos era hacer dinero, cuanto más mejor. No creían en la misión de facilitar a la gente el más completo servicio al menor costo posible” (Huberman, 1989, 255). El camino para la acumulación de riqueza ya había comenzado y en pocos años los monopolios en el transporte aparecerían como reflejo de la concentración de riqueza en pocas manos.

Junto con la construcción de infraestructura surge en 1865 una problemática social, ya que cuatro millones de personas de color fueron abandonadas a su suerte pues carecían de bienes para su sobrevivencia; la mayoría se convirtió en aparceros o jornaleros que contribuyeron a la transformación de la agricultura, ya que el trabajo de la tierra se organizó de manera distinta y junto con los ferrocarriles la extensión territorial hacia el oeste y el reparto de tierras se generó un crecimiento constante. En 1860 el valor de la producción agrícola era de 7 980 493 dólares y para el año 1900 aumentó a 20 439 901. La producción agrícola norteamericana superaba la producción de Italia, Alemania y Francia juntas. A pesar de este crecimiento, la ocupación de la población se estaba transformando, en 1860 siete de cada diez trabajadores norteamericanos eran labriegos, en 1870, eran la mitad y el 1900 sólo la tercera parte de la población se dedicaba al cultivo de la tierra (Huberman, 1989, 273). Las máquinas sustituyeron este desbalance. La mayor parte de la población comenzó a concentrarse en las zonas urbanas. El campo comenzó a ser absorbido por los poseedores de capital al quitarles las tierras a los pequeños propietarios por conceptos de deudas que no podían pagar.

Los EUA se convirtieron en poco tiempo en un país manufacturero, alrededor de 1890 las mercancías manufacturadas habían adquirido mayor valor que los productos agrícolas y, hacia 1900, éstos tenían el doble de valor que la ganancia

obtenida por la comercialización de productos provenientes de las granjas (Huberman, 1989, 275). A partir de la guerra civil comenzó a desdibujarse la importancia que tenían los maestros artesanos en la elaboración de diversos productos, donde el obrero era lo más importante, pues era quien diseñaba, ideaba y ejecutaba el trabajo para la creación de los bienes y las herramientas eran sólo una parte del proceso. Con la industrialización, las herramientas tomaron el lugar más importante y los hombres se convirtieron en auxiliares de las nuevas tecnologías, en operarios.

La industrialización masiva estaba adquiriendo los principios que dominarían las formas de producción a través de la estandarización de los procesos y las piezas que desde 1800 estaban inventándose, alrededor de este año Eli Whitney “había concebido la idea de las piezas intercambiables standard y había fabricado de ese modo mosquetes para el gobierno” (Huberman, 1989, 77), antecedente de la concepción fordista de la producción en masa que da paso a la llamada era de la energía entre 1870 y 1929, donde la fuerza motriz instalada en las industrias manufactureras aumentó en un dos mil por ciento, aunada a los nuevos métodos administrativos.

Los recursos naturales con los que contaban los EUA eran sin precedentes, aunada la cantidad de población y el comercio interno que se tenía, donde los inmigrantes tuvieron un papel decisivo como lo habíamos mencionado anteriormente. “Los papeles de incorporación de la American Emigrant Company de Connecticut, explicaban que el objeto era importar obreros, especialmente obreros diestros, procedentes de Gran Bretaña, Alemania, Bélgica, Francia, Suiza, Noruega y Suecia, para los manufactureros, las compañías de ferrocarril y otras fuentes de trabajo en Norteamérica” (Huberman, 1989, 280). En los estados ubicados al sur y al oeste importaban mano de obra de China, Filipinas, Japón y México.

El impulso a la educación fue uno de los motores del desarrollo norteamericano, sobre todo en el norte del país donde 26 de cada 100 alumnos (sin contar a los esclavos), concluían la educación escolar que se les brindaba, comparado con



Gran Bretaña donde lo hacían 14 de cada 100 (Adams, 2004, 142). Lo anterior propiciaba que existieran equipos de investigación dotados de conocimientos para la invención y desarrollo de nuevos productos, tecnología y procesos de trabajo. No debemos olvidar como uno de los factores determinantes el espíritu protestante donde el esfuerzo en el trabajo y la prosperidad económica eran los fundamentos.

La invención de nuevos productos fue otro de los cambios radicales que ocurrieron en la etapa histórica a la que estamos haciendo referencia, las distintas innovaciones fueron producto de esfuerzos planeados en laboratorios incentivando invenciones por parte de compañías como la General Electric o la American Telephone and Telegraph. Los ingenieros contratados no sólo se abocaron a la invención de nuevas máquinas, sino a la nueva planificación del trabajo y de cada una de las labores que debían realizar dentro de la fábrica, como consecuencia de los nuevos métodos de trabajo, la producción aumento significativamente “si establecemos una comparación entre 1849 y 1929 el término medio de rendimiento de un obrero resultó cuadruplicado” (Huberman, 1989, 283).

### **2.3 El pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor**

Sin embargo, el trabajo de Taylor es una obra justificada en función de la conservación de los recursos naturales y cada uno de los principios que se manifiestan puede llevarse a cabo en organizaciones de diversa índole y tamaño, desde las más grandes hasta muy pequeñas, Taylor manifiesta que es un sistema, el texto esta hecho para presentarlo en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos y según Taylor puede ser aplicado a todas las actividades humanas y a todas las instituciones. Su objetivo principal es la máxima prosperidad y la máxima eficacia. Dicho sistema esta basado en la lógica de que a mayor producción mayor salario para los trabajadores. Taylor argumenta que si existe un bajo rendimiento es porque los trabajadores están acostumbrados a

trabajar poco y esto si se revierte puede traer como consecuencia bajar el costo de la producción lo que igualmente incidirá en los salarios de los trabajadores.

Taylor afirma que los motivos por los que se ha llegado a esta situación es porque se han llevado a cabo despidos a los trabajadores como consecuencia de su bajo rendimiento, defectos sistemáticos de administración que permiten que se trabaje poco, además de los ineficientes métodos establecidos.

El razonamiento de Taylor, como invitación para la implementación de este método, es que si existen más máquinas habrá mayor producción de zapatos, por lo tanto mayores bienes de uso para los trabajadores y por, consecuencia, más hombres trabajando, donde la máxima prosperidad será el resultado de la máxima productividad.

Taylor realiza un “cuidadoso estudio del tiempo de los obreros que trabajan bajo estas condiciones y revelará hechos que son tan curiosos como lamentables” (1994, 139). En el texto se hacen señalamientos sobre los movimientos que hacen los obreros al realizar actividades de carga y descarga sobre lo cual Taylor señala que los obreros llegaban a cansarse en su esfuerzo de hacer las cosas despacio.

Para Taylor en el sistema de trabajo por pieza es en el que “se desarrolla a la perfección el arte de simulación sistemática del trabajo” (1994, 141). La propuesta taylorista para aumentar la producción es sustituir los métodos empíricos se requería de un estudio científico sobre las condiciones de trabajo a través de un estudio detallado de los tiempos y movimientos a través de la ayuda y asesoramiento a la dirección quien será la encargada de estudiar y ejecutar el trabajo que en tiempos de Taylor era confiado a los obreros.

Según Taylor “la ciencia que rige los actos de cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, ya sea por ignorancia o insuficiente capacidad mental, de comprender plenamente esta ciencia sin la guía y ayuda de sus jefes y camaradas” (1994, 143). En el texto, Taylor señala que quienes realizan las funciones directivas son quienes deben desarrollar esa nueva ciencia, es decir , la administración. Se señala que es “la dirección quien debe estudiar y

ejecutar ella misma gran parte del trabajo que ahora se confía a iniciativa de los obreros; casi todas las operaciones del taller deberán ser precedidas por uno o más actos preparatorios de la dirección que permitan al obrero hacer su trabajo mejor y más rápidamente que antes. Y cada obrero debiera ser instruido diariamente por sus superiores y recibir de éstos la ayuda más cordial [...] esta cooperación personal estrecha e íntima entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la moderna administración científica” (1994, 143). Con la aplicación de este sistema, según Taylor, será posible el aumento de la producción lo que traerá un aumento en la contratación.

El escrito de Taylor señala en su presentación que estas reformas han sido graduales desde 1880 aproximadamente y que el tipo de administración ha evolucionado con beneficios como una cooperación gradual entre los obreros y la dirección. Debemos señalar que esto no es del todo cierto pues fue un cambio muy abrupto para los obreros, los cuales se involucraron en luchas constantes en contra de este nuevo sistema a pesar de los beneficios salariales que argumenta Taylor; este último manifiesta el convencimiento absoluto que tiene sobre que “estos principios serán de uso general en todo el mundo civilizado” (1994, 145), afirmación respecto de la cual no se equivocó.

El capítulo segundo del texto Taylor lo titula “Los principios de la administración científica” y formula algunas preguntas entre las que destacan: ¿cuáles son las diferencias esenciales entre los principios de administración científica y los de los sistemas comunes de administración? y ¿por qué se logran mejores resultados mediante la administración científica? Taylor hace evidente que los obreros, quienes poseen el conocimiento de los oficios, no llevan a cabo sus trabajos con uniformidad, la cual es requerida y estandarizada por el método taylorista a través del análisis, la observación, la codificación y descripción sistemática de los obreros.

Taylor es consiente que los obreros “poseen este conjunto de conocimientos tradicionales de los cuales una gran parte escapa a la dirección” (1994, 147), conocimientos que los directivos aprenderán y se apropiarán además que

estandarizarán y dirán como ejecutar. “Los administradores asumen, por ejemplo, la obligación de recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir de ellos reglas, leyes y fórmulas que guiarán en lo sucesivo a los obreros en su tarea diaria” (1994, 149); esa será la función de la administración y de los administradores a partir del pensamiento taylorista.

Los deberes de los administradores fueron clasificados por Taylor en cuatro grupos: La creación de una ciencia que reemplaza a los antiguos métodos empíricos selecciona, instruye, enseña y forma al obrero; coopera con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos; distribuye el trabajo entre la administración y los obreros.

El nuevo sistema propuesto lo debe llevar a cabo la administración, de acuerdo con las “leyes de la ciencia” y una afirmación que manifiesta la separación definitiva que este sistema introduce es que “se necesita un tipo de hombre para preparar el trabajo y un tipo completamente distinto para ejecutarlo” (Taylor, 1994, 150); con lo cual la concepción taylorista sobre la valía y capacidades de los hombres modifica la visión sobre la forma de realizar el trabajo y sobre su concepción misma. El trabajo de cada obrero será ahora preparado enteramente por la administración, por lo tanto, en dicho proceso la mayoría de los hombres sólo intervendrán con su fuerza física y no con su pensamiento lo cual modificará las relaciones entre los hombres y su trabajo respecto de las existentes hasta entonces.

Anteriormente, eran los artesanos quienes realizaban los oficios, los depositarios de la producción científica y técnica de ese tiempo; los ingenieros tienen su origen en los constructores de molinos y los trabajadores del metal. El aprendizaje de un artesano incluía educación en matemáticas, álgebra, geometría y trigonometría. A lo largo del tiempo determinado por la modernidad, los obreros fueron separados paulatinamente de los procesos de trabajo, lo que trajo como consecuencia la desaparición de los oficios y el despojo de sus conocimientos. La destrucción de la maestría de los oficios fue evidente “los tejedores ingleses de

seda de Spitalfields, a quienes Mayhew encontró a mediados del siglo XIX viviendo en la degradación y pobreza increíbles y que poco tiempo antes, cuando todavía no habían pasado los días del oficio de tejer a mano, habían convertido su barrio en Londres en un centro de ciencia y cultura” (Braverman, 1984, 163).

Benjamin Coriat citando a Woronoff nos ilustra al mencionar que “mucho después de la disolución de los gremios se guarda el oficio como patrimonio familiar, sólo transmitido a la descendencia. Durante el siglo XVIII y hasta mediados del siglo XIX... [el grueso de los obreros internos procede al autorreclutamiento a través de la institución familiar. Por regla general, los empleados nobles de fundidor y afinador son ocupados por los hijos de los maestros]” (1982, 11).

Consideramos necesario subrayar, nuevamente, el dicho de Braverman quien evidencia: “La reunión de todo este conocimiento del oficio, sistematizándolo en las manos del patrón y regresándolo de nuevo solamente bajo la forma de instrucciones minuciosas que se dan a cada obrero dotadas sólo de conocimiento necesario para la ejecución de una tarea particular y relativamente desmenuzada. Es evidente que este proceso separa pericia y conocimiento incluso en su más estrecha relación. Cuando esto se ve completado, el trabajador ya no es un maestro de oficio en ningún sentido sino que es una herramienta animada por la administración” (Braverman, 1984, 166). La apropiación de los conocimientos por parte de la dirección, la separación absoluta del obrero respecto a la planificación de los procesos de trabajo es lo que da origen al pensamiento administrativo moderno.

Con base en Braverman, es posible afirmar que la adaptación de los obreros a las nuevas formas de trabajo, no termina con la organización científica del trabajo sino que se convierte en un rasgo permanente de la sociedad capitalista, dentro de la cual se ha procurado el desarrollo de métodos y técnicas que permitan la constante adaptación de los obreros a las formas de trabajo que la tecnología va marcando a los procesos productivos y a los servicios, y el pensamiento administrativo industrial empresarial moderno ha sido el encargado de poner esto en práctica, así como la psicología y la sociología industrial.

Las tasas de producción industrial crecieron en gran medida gracias al control que la gerencia logró y los oficios “cedieron el paso a repetidas operaciones de detalle y las tasas de salarios adquirieron niveles uniformes [...] Tan grande era el disgusto laboral por el nuevo sistema que hacia el final de 1913 cada vez que la compañía quería agregar 100 hombres a su personal de fábrica, era necesario contratar 963” (Braverman, 1984, 179), pues el proceso e instauración de este nuevo tipo de trabajo no fue un hecho que ocurrió complacientemente, fue un método impuesto por la fuerza y por las condiciones externas específicas del lugar y el tiempo en que se instauró esta nueva organización del trabajo.

Los trabajadores se vieron forzados a un nuevo tipo de trabajo debido a la desaparición de las formas de trabajo que habían imperado hasta esos días en las que la administración científica generalizó los nuevos procesos de la forma de producción capitalista. La implementación de salarios relativamente altos, fueron medidas coercitivas para alimentar las nuevas formas de producción; sin embargo, la repulsión de los obreros por estas formas de trabajo de las que hemos hablado siempre han estado presentes como un problema social que debe tener solución, pero que la administración industrial empresarial se ha encargado de mantener.

Los cambios propuestos por Taylor son para toda clase de trabajos y el dinero se ubica como la motivación primera y original para que se dé el cambio en la organización del trabajo. La Bethlehem Steel Company fue donde Taylor introdujo la aplicación de la administración científica y como ejemplo de esta transición toma el caso sucedido con el obrero multicitado llamado Schmidt, quien cargaba lingotes de hierro y utilizó Taylor para ejemplificar la puesta en marcha de la administración científica.

Para llevar a cabo la implementación del nuevo sistema administrativo es necesaria la selección de los hombres que puedan llevar a cabo trabajos concretos y para Taylor la primera cualidad que debía tener un obrero era hacer lo que se le decía y no contestar como el caso de Schmidt. Posterior a la selección de los hombres los siguientes pasos son instruir a los obreros, adiestrarlos y ayudarlos para que trabajen de acuerdo con el método científico; dejando atrás el

trabajo por pieza y los talleres dirigidos por los patrones y no por los patrones como Taylor lo percibía. Con la puesta en marcha del método taylorista el aumento en la producción fue evidente y hasta nuestros días esta marcha sin fin hacia la mayor productividad sigue la búsqueda.

Dentro de los estudios implementados por Taylor se encuentran estudios sobre la fatiga de los hombres, para saber qué tipo de acciones, de movimientos es posible que los hombres realicen con mayor eficiencia a lo largo de la jornada laboral, la cantidad de trabajo constante que les es posible realizara a los obreros y que permita una mayor productividad. Para encontrar las reglas o leyes definidas de trabajo constante Taylor llamó a Carl G. Barth, quien descubrió la ley que regía a la fatiga causada a un obrero por un trabajo continuo que consistía en la fuerza aplicada por los obreros y sus capacidades físicas.

El concepto elaborado por Marx sobre la fuerza humana de trabajo se muestra de una forma completamente explícita, pero ahora legitimada por la comprobación “científica” de las necesidades que tienen las empresas y el papel que deben desempeñar los hombres, puesta en marcha y legitimada por la ciencia de la administración, por el pensamiento administrativo de final del siglo XIX y principios del XX; con lo cual se vuelve indispensable la selección científica de los hombres para realizar el trabajo.

Para la historia queda plasmada una frase desafortunada que marca muchas de las concepciones en el imaginario colectivo de los administradores, pues para Taylor era necesario encontrar un hombre “que sea tan torpe y tan flemático que parezca en su contextura mental más a un buey que a otra cosa. El obrero de mentalidad viva e inteligente es por esta misma razón completamente inapropiado para una tarea monótona y autómatas” (1994, 162); sin embargo, el requerimiento de obreros para realizar funciones autómatas aumentaron en esa época de constante industrialización.

Para la formación de los obreros Taylor sugirió la construcción de una oficina especial para el superintendente con lo cual se da inicio a espacios organizados

para desarrollar la ciencia del trabajo y lo que en el futuro conoceríamos como la selección de recursos humanos y para llevar a cabo la reorganización total de la empresa.

Desde la perspectiva taylorista la nueva organización del trabajo trajo beneficios a los obreros, pues dejaron de hacer actividades que les perjudicaban como beber; comenzaron a ahorrar dinero y vivían mejor que antes, aunque esto último se debe comparar con algunas crónicas históricas en las que los trabajadores luchaban por sus derechos y contrasta con los experimentos de Taylor, que según su propio dicho “no conviene que la mayoría de los obreros se vuelvan ricos demasiado rápido”. Hecho que desde nuestra perspectiva nunca ha sucedido, pero si es una justificación para la dosificación de los salarios.

Taylor reconoce el trabajo realizado por Frank B. Gilberth quien contribuyó a individualizar a los obreros y estimular a cada hombre para que rindiera al máximo a base de despidos como consecuencia de “no sacar provecho de la enseñanza”; por lo tanto, el establecimiento de la administración científica no fue por convencimiento, sino por la fuerza, el mismo Taylor lo reconoce al señalar que “sólo con la estandarización forzosa de los métodos, la adopción forzosa de las mejores herramientas y condiciones de trabajo y la cooperación forzosa puede obtenerse ese trabajo con más celeridad” (1994, 175).

Los cuatro elementos que constituyen la esencia de la administración científica son: el desarrollo por la administración y no por el obrero de los métodos de trabajo (por ejemplo, la “ciencia de colocar ladrillos”, la “ciencia de palear”); la selección “científica”, es decir, sistemática, de los hombres y su “adiestramiento” posterior y la eliminación de todos los obreros que rehúsan o son incapaces de adoptar los mejores métodos; la ayuda a los obreros y vigilancia constante de la administración, y, finalmente, una división del trabajo y la responsabilidad entre el obrero y la administración.

Según Taylor, Sanford E. Thompson, quien fue discípulo de Gantt, era el hombre con más experiencia en el estudio de tiempos y movimientos quien realizó un



estudio en la fabricación de pequeñas piezas para bicicletas y analizó la fisiología de las obreras para determinar el coeficiente personal más adecuado para la fabricación de estas piezas; quienes resultaron tener una percepción lenta, eran las mujeres adecuadas para realizar el trabajo requerido, y el resto fueron despedidas pues tenían exceso de facultades para la tarea solicitada. De esta forma, es como se adecuó a los hombres y mujeres de principios del siglo XX para aplicar la administración científica, además de los despidos constantes a quienes no se adaptaban al nuevo método, lo que evidencia el desprecio absoluto por los derechos y el respeto a los trabajadores.

No cabe duda que el dinero era el estímulo principal para los trabajadores y se establecieron diversas formas de salario como el trabajo por pieza con tarifa diferencial, pues en algunos lugares no existía una regularización establecida de forma clara en la ley para la remuneración a los trabajadores y el estímulo siempre aplicado es el salario como el “único método efectivo para estimular a los trabajadores” (Taylor, 1994, 182).

La selección científica del personal es para Taylor el factor que mayor influencia tiene para que la administración científica tenga éxito, pero también comprende un cambio completo en la actitud mental de todos los obreros del taller hacia sus tareas y hacia sus patrones, es la sustitución de los antiguos métodos empíricos por el trabajo manual científico.

Taylor ejemplifica con el corte de metales la diferencia existente en la capacidad de los obreros para producir más en menos tiempo, pues un obrero sin ninguna experiencia anterior para cortar metales, pero bien equipado y capacitado científicamente puede hacer un trabajo más eficiente. Esta nueva forma de hacer las cosas, de actuar, de trabajar, rompe con la idea y con la tradición de pasar el conocimiento de un obrero a otro, es decir, sólo se necesita que los conocimientos sean heredados de unos hombres a otros, pues ya no son de su posesión, ahora son de los jefes, de los directivos, de la administración de la empresa. Fue la administración científica de Taylor quien acabó con esas relaciones. En su escrito, Taylor asegura que la filosofía fundamental de la antigua dirección deja la

solución de los problemas en las manos de cada obrero, mientras que la filosofía de la administración científica confía las reglas o las leyes generales en manos de la dirección; aquél, menciona con seguridad que aún si el obrero hallará leyes donde anteriormente existían sólo conocimientos empíricos, “su interés personal lo conduciría a mantener en secreto un descubrimiento que le permitirá hacer más producción que los otros obreros y por lo tanto salarios más altos” (1994, 187).

Taylor preveía que la administración científica reemplazaría tarde o temprano a las reglas empíricas, podemos observar que los cambios, los estudios realizados fueron en un periodo de tiempo relativamente largo, ya que un solo experimento se llevó a cabo en 26 años.

En gran parte, la invención de la administración científica a través de múltiples experimentos “no fue una instigación abstracta en pos de conocimientos científicos, sino un propósito esencialmente práctico de hallar la información exacta que se necesitaba para ayudar a nuestros mecánicos a hacer su trabajo de la mejor manera y en el menor tiempo posible” (Taylor, 1994, 189).

Debemos recordar nuevamente que la participación de Carl G. Barth y Gilbreth fue fundamental para la invención de la administración científica. El primero presentó ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos una regla de cálculo capaz de resolver en poco tiempo problemas mecánicos; el segundo, es reconocido por sus estudios de los tiempos y movimientos, lo que trajo un cambio absoluto en el modelo de administración y en el aumento de la productividad. Para Taylor “esos resultados han sido logrados no por una marcada superioridad del mecanismo de un tipo de administración con respecto a otro sino por la sustitución de un conjunto de principios por otro totalmente distinto de principios fundamentales, por la sustitución de una filosofía por otra filosofía en administración industrial” (1994, 193).

Mediante la aplicación de la administración científica Taylor identifica los resultados obtenidos que han provenido principalmente de la sustitución del criterio individual del obrero por una ciencia, la selección y formación científica del

obrero quien ha sido instruido, adiestrado y sometido a experimentación además de la cooperación íntima entre el obrero y la administración. Debemos aclarar que la concepción que Taylor tiene sobre la ciencia está alejada de la concepción de la ciencia como la explicación de lo que las cosas son. La concepción científica de Taylor obedece a la concepción cartesiana y positivista de la ciencia, pues argumenta la planeación, sus decisiones y los resultados obtenidos en valores numéricos.

Para el ingeniero norteamericano, es fundamental el desarrollo de la técnica y la experimentación constante dejando atrás el “prejuicio casi universal a favor de lo viejo y la desconfianza respecto a lo nuevo” (1994, 195). El progreso de la técnica o de nuevas técnicas es impulsado o catapultado por la administración, pues habla de mejoras que se deben de ir produciendo para avanzar, es la idea constante del progreso a favor de la productividad.

La psicología del obrero es otro de los temas que Taylor retoma, el estudio minucioso de los móviles que gobiernan a los hombres, es decir, la administración de tarea a través de experimentos que se llevaron a cabo para establecer guías sobre lo que Taylor llama: el manejo de los hombres. Así el obrero común podrá trabajar con mayor provecho, siendo la tarea y la prima, dos elementos fundamentales del mecanismo de la administración científica.

La necesidad de una dirección y de una instrucción constante a los obreros es fundamental. En el texto *Principios de la administración científica*, Taylor indica que las instrucciones de las actividades que de deben realizar deben ser escritas para cada parte del trabajo que se realice y deben ser preparadas por adelantado, para ser implementadas por los hombres.

Taylor compara la instrucción de un médico cirujano con el adiestramiento que se le da a un obrero al indicarle cómo debe de ejecutar su trabajo y señala que la enseñanza no limita el espíritu y que por el contrario le proporciona a los trabajadores, a los obreros con rapidez lo mejor de la ciencia de sus predecesores; sin embargo, debemos aclarar que una parte fundamental de la

constitución de los hombres es la razón, es decir, el pensamiento que nos distingue del resto de los animales y que realizar una tarea de forma mecánica sin participar en absoluto sobre la forma en que se debe realizar el trabajo es una limitación al ser y al espíritu humano. Taylor menciona que dependiendo de la capacidad intelectual que un obrero tenga dependerá el trabajo que realizará y respecto a las mejoras que los obreros propongan estas serán analizadas con detenimiento para ver si es posible que se incorporen al nuevo método.

En su libro Taylor advierte la necesidad aplicar con cuidado la administración científica y nos dice que su esencia consiste en una cierta filosofía que resulta de una combinación de cuatro grandes principios elementales: el desarrollo de una verdadera ciencia, la selección científica del obrero, su educación y desarrollo científico y finalmente la cooperación íntima y cordial entre la administración y los obreros. Dicho sistema, recomienda Taylor, debe implementarse paulatinamente y de forma individual.

Sobre la distribución de los beneficios que produce el nuevo sistema Taylor nos dice que “es indudable que las personas especialmente interesadas en el bienestar de la clase obrera lamentarán que con la administración científica el obrero debe realizar el doble de trabajo pero no recibe el doble de salario, mientras que los que se interesan en los dividendos se quejarán de que bajo este sistema los obreros cobran salarios mucho más altos que los que recibían anteriormente” (1994, 206). Para Taylor, además de los trabajadores y los patrones, existe un tercer elemento que es el pueblo entero, los consumidores, que compran los productos fabricados y es el que sustenta los salarios y las ganancias de los patrones. Según Taylor es posible observar que el pueblo es el beneficiario de las mejoras industriales como la introducción de la maquinaria que benefició a los consumidores, pues los trabajadores han obtenido salarios superiores, menos horas de labor y mejores condiciones de trabajo. El argumento que Taylor utiliza es sin la menor duda contrario a lo que la historia puede hablarnos en la historia de todo el siglo XIX, donde los trabajadores realizaron en los Estados Unidos y en Gran Bretaña movimientos como el ludismo o las

revoluciones obreras, como consecuencia de los nuevos métodos de trabajo que se implementaban. Los textos marxistas son una fiel recuperación de testimonios sobre la degradación de los trabajadores en los tiempos de la introducción de las máquinas. Taylor propone que los beneficios de la administración científica irán a parar a las manos del pueblo en forma de lingotes de hierro más baratos, acto que nunca sucedió.

Finalmente, justifica el salario de los obreros, concretamente de los cargadores de los lingotes de hierro y lo ve como un motivo de congratulación, pues para Taylor este hombre, al que puso como ejemplo de la ejecución de la administración científica, no es un hombre extraordinario, difícil de encontrar, pues es del tipo de un buey además de ser mental y físicamente torpe; el trabajo que realiza no lo cansa más que a un trabajador normal, por lo que se determina que la mayoría de los obreros deben recibir salarios similares y su salario será a la posteridad, consecuencia de una larga serie de experimentos y métodos cuidadosos e imparciales para determinar la remuneración que recibirán.

Es explícita la justificación que Taylor hace en lo que llama ciencia, en la experimentación, para implementar e implantar su forma de trabajo; esa organización que surge al final del siglo XIX y que prevalece en esencia hasta nuestros días. Taylor prevé que “durante un tiempo, dos de las partes se rebelarán contra este progreso: los obreros se opondrán a toda injerencia en sus viejos métodos empíricos, y la administración se opondrá a que se les impongan nuevos deberes y nuevos cuidados; pero al final el pueblo, por intermedio de la ilustrada opinión pública, obligará a patronos y obreros a aceptar el nuevo orden de las cosas” (Taylor, 1994, 208), orden que prevalece en esencia hasta nuestros días y que continúa siendo impulsado por el pensamiento administrativo actual.

Para Taylor el método que había creado era “la sustitución de la investigación y conocimientos científicos rigurosos por el viejo juicio u opinión individual [...] en todas las cuestiones relacionadas con el trabajo” (Urwik, 1970, 13), lo argumenta

sin reconocer que su teoría, su pensamiento ya había sentado las bases para ejercer una nueva forma de organizar el trabajo.

El pensamiento administrativo taylorista nace con la idea firme de controlar el trabajo, la forma de hacerlo y de organizarlo, con ello se legitima la separación entre quienes hacen el trabajo y quienes lo dirigen. Debemos tener presente que esta separación está antecedita y enmarcada en toda la construcción del pensamiento capitalista. Para Herbert Marcuse, el régimen democrático –que comienza a ser instaurado a partir de la Revolución francesa, y no es mera coincidencia que es cuando comienza la consolidación del sistema capitalista en el mundo– “la democracia consolida la dominación más firmemente que en el absolutismo, y la libertad administrada y represión instintiva llegan a ser las fuentes renovadas sin cesar de la productividad” (Marcuse, 1985, 7). Una parte de ese control ejercido sobre los hombres es el pensamiento administrativo de Taylor, pues las necesidades políticas de la sociedad se convierten en necesidades y aspiraciones individuales; su satisfacción promueve los negocios y el bienestar artificial en general y, según Marcuse, la totalidad parece tener el aspecto mismo de la razón, cuando en realidad van en contra de la vida del individuo, pues a éste lo ven como algo intercambiable, como una cosa que se puede comprar y vender.

El taylorismo es resultado de un conjunto de hechos que se dan a partir de la revolución industrial y de un proceso de aplicación de nuevas formas de trabajo, pero también es la manifestación de la aplicación del control absoluto de los procesos de trabajo y su importancia radica en que hasta el día de hoy la administración parte de ese principio de control que se sentó en el pensamiento taylorista.

Los resultados de las operaciones que realiza un obrero son ahora poseídos por el capital. “Mientras que la división social del trabajo subdivide a la sociedad, la división detallada del trabajo subdivide a los humanos y mientras la subdivisión de la sociedad puede enaltecer al individuo y a la especie, la subdivisión del individuo, cuando es realizada sin consideración para las capacidades y

necesidades humanas, es un crimen contra la persona y contra la humanidad” (Braverman, 1984, 93).

Para Braverman lo que se teje desde el pensamiento de Adam Smith es no sólo el proceso de trabajo sino la creación del trabajo fragmentario. El obrero puede romper con el proceso de producción que el antiguamente controlaba en los talleres, pero nunca se convierte a sí mismo en un obrero fragmentario por toda la vida, proceso que lleva a cabo la nueva forma de producción que destruye los oficios lo que significa la destrucción de un proceso que estaba bajo control de quienes realizaban la producción de los bienes. Ésta nueva forma de organización del trabajo reconstituye el proceso pero bajo función del dueño de los modos de producción, ahora el capitalista “puede obtener ganancias por partida doble, no sólo en productividad sino en control administrativo” (Braverman, 1984, 99).

Babbage es explícito al explicar la nueva forma de trabajo en las industrias. En su texto publicado en 1832 señala que “la causa más importante e influyente” del proceso de trabajo había sido desapercibida; en ese sentido, “el dueño manufacturero al dividir el trabajo que va a ser ejecutado en diferentes procesos, cada uno requiriendo diferentes grados de pericia y fuerza, puede comprar exactamente la precisa cantidad de ambas que sea necesaria para cada proceso. Mientras que, por otra parte, si todo el trabajo fuera ejecutado por un solo obrero, éste debería poseer la suficiente pericia para ejecutar hasta lo más difícil y la suficiente fuerza para realizar lo más pesado de las operaciones en que dicho trabajo está dividido” (Braverman, 1984, 101).

En una sociedad basada en la compra y venta de la fuerza de trabajo, el dividir el trabajo abarata sus partes individuales. “El principio de Babbage eventualmente se convierte en la fuerza subyacente que gobierna todas las formas de trabajo en la sociedad capitalista, no importa en qué ambiente o a qué nivel jerárquico se encuentren colocadas” (Braverman, 1984, 103).

Desde el pensamiento administrativo, el texto de Babbage es considerado como un esfuerzo por dar a los trabajadores calificados tareas que “sólo ellos pueden

ejecutar”, por medio de la desarticulación del trabajo en elementos simples, en donde la distribución del conocimiento del proceso productivo entre los participantes ha cambiado; es innecesario dicho conocimiento, desde el punto de vista de los dueños de los modos de producción. La fuerza de trabajo se convirtió en mercancía, por lo que, según el filósofo Juan Manuel Silva Camarena<sup>2</sup>, se genera un cambio de tipo ontológico en los hombres, cambia la relación de los hombres con los objetos y el trabajo no tiene o contiene la misma constitución o significado para los hombres. Los usos de la fuerza de trabajo “ya no son organizados de acuerdo con las necesidades y deseos de aquellos que la venden sino más bien de acuerdo a las necesidades y deseos de sus compradores, quienes, antes que todo, son patronos que buscan expandir el valor de su capital” (Braverman, 1984, 104).

El taylorismo “pertenece a la cadena del desarrollo de métodos de administración y de organización del trabajo y no al desarrollo de la tecnología” (Braverman, 1984, 106).

Desde mi perspectiva, Braverman es acertado al afirmar que el “trabajo mismo está organizado de acuerdo con los principios de Taylor, mientras que los departamentos y las academias se han ocupado de la selección, entrenamiento, manipulación, pacificación y ajuste de la ‘mano de obra’ que debe seguir los procesos del trabajo organizados en esa forma. Mientras ‘el taylorismo’ domina el mundo de la producción; los practicantes de relaciones humanas y de la psicología

---

<sup>2</sup> El problema ontológico del hombre tiene que ver con el ser de dicha criatura. Para la comprensión de tal problema partimos de la evidencia de que las cosas que componen la realidad tienen ser. Todas las cosas tienen ser y por eso son algo. Así mismo, podemos notar que el ser de las cosas no humanas está fijo, es un ser determinado. A diferencia de las demás cosas, el ser del hombre no es fijo, es indeterminado. La explicación a dichas cuestiones ontológicas las da Platón mediante el mito del andrógino, en cual se expone en diálogo *El Banquete*. Con este mito, el filósofo explica dos cuestiones; la primera es que el hombre es social por naturaleza pues su ser está incompleto, su ser se vuelve completo con el otro; la segunda es que el hombre puede hacerse, puede construir su ser, puede formarlo. El ser del hombre es posibilidad. El ser del hombre se muestra con sus actos. (Argumento basado en la obra de Platón, *El Banquete*; así como *La República*). El hombre no se comprende sino con sus relaciones que son la divinidad, la naturaleza y sus semejantes. Así como de la forma en que se relaciona con cada una de ellas; ya que en base a ellas se va haciendo. El ser del hombre se hace de tal forma, que lo que es se da por resultado de sus relaciones. Por lo tanto, el hombre sería o es el resultado de estas tres relaciones, es el producto de estas tres relaciones (Argumento basado en la obra, *La idea del hombre*, del filósofo Eduardo Nicol) Con base en lo antes mencionado, podemos decir que: por un lado, como el hombre concibió el trabajo como un simple medio para producir mercancías. Por otro, con la nueva organización del trabajo a partir del siglo XIX, cambia la relación con sus semejantes. En consecuencia, el hombre se ha vuelto una mercancía y se da un cambio de tipo ontológico. (Es posible consultar el artículo que lleva por título *El exilio de las cosas*, de Juan Manuel Silva Camarena).



industrial son los encargados del mantenimiento de la maquinaria humana” (Braverman, 1984, 109), el taylorismo dejó de ser propiedad de una facción del pensamiento industrial empresarial y ahora es la base de todo el diseño del trabajo.

La esencia del pensamiento de Taylor es el estudio organizado del trabajo, el análisis del trabajo hasta en sus más simples elementos y el mejoramiento sistemático de la actuación del obrero en cada uno de dichos elementos; contiene conceptos básicos, herramientas y técnicas fácilmente aplicables, su resultado es el incremento en la producción. El pensamiento taylorista es el estudio del trabajo por o de parte de aquéllos que lo dirigen en lugar de aquellos que lo ejecutan.

De acuerdo con Braverman, Friedman “trata al taylorismo como si fuera una ‘ciencia del trabajo’ cuando en realidad se supone que es una ciencia de la administración del trabajo ajeno bajo condiciones del modo capitalista de producción” (1984, 111). Lo que Taylor buscaba no era una mejor forma de hacer el trabajo en general, sino una respuesta al problema específico de cómo controlar mejor el trabajo, organiza el proceso de trabajo.

Otro rasgo distintivo del pensamiento de Taylor es el control. Que siempre ha sido un rasgo fundamental de la administración, pero con Taylor tuvo un desarrollo sin precedentes, por medio de un reforzamiento de reglas. Sin embargo, lo que significa la apropiación del trabajo es cuando Taylor dice que “una necesidad absoluta para una adecuada administración es la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo” (Braverman, 1984, 112). Más adelante observaremos cómo el control se convierte en parte esencial del pensamineto de Fayol, como el elemento que debe estar siempre presente en la administración.

Hasta antes de la ejecución plena del pensamiento taylorista, era un hecho que la gerencia tenía derecho de controlar al obrero en el marco general de las tareas y era aceptado; sin embargo, el sistema taylorista era un medio para que la gerencia lograra el control del modo real de ejecución de toda actividad laboral,

desde la más simple hasta la más complicada, haciendo una amplia revolución en la división del trabajo, por medio del control que se ejerció desde la gerencia en todas las actividades laborales desde las más simples hasta las más complejas.

Fue en 1890 cuando el pensamiento taylorista se propagó por todo el mundo. La forma de trabajo taylorista no se implementó en poco tiempo; fue una constante lucha entre los obreros que se resistían a asumir este tipo de organización del trabajo y quienes pretendían implementar esta nueva forma de producción que, como lo hemos mencionado con anterioridad, pretendía controlar por completo los procesos de trabajo, como uno de los fines imperantes. Taylor menciona que los obreros que están controlados tan sólo por órdenes y disciplina generales no lo están adecuadamente debido a que mantienen su iniciativa en los procesos reales de trabajo en donde radica el conocimiento que estos tenían sobre la producción. Según Taylor, mientras que los obreros controlen el proceso mismo del trabajo ellos impedirán los esfuerzos para realizar al máximo el potencial inherente en su fuerza de trabajo. “Para cambiar esta situación, el control sobre el proceso de trabajo debe pasar a las manos de la gerencia, no sólo en un sentido formal sino a través del control y dictado de cada paso del proceso, incluyendo el modo de ejecución” (Braverman, 1984, 124) lo que implicó la separación entre concepción y ejecución del trabajo.

El pensamiento administrativo taylorista es el control sobre el trabajo a través del control sobre las decisiones que se toman en el curso del trabajo. En el pensamiento administrativo permea la creencia de la incapacidad de los trabajadores para organizar el trabajo y se ha fomentado la idea de esa incapacidad.

A lo largo de la historia del hombre, hasta la revolución industrial, “el oficio o el trabajo calificado era la unidad básica, la célula elemental del proceso de trabajo. En cada oficio, el obrero, se suponía, era el maestro poseedor de un cuerpo de conocimientos tradicionales y los métodos y procedimientos eran dejados a su discreción” (Braverman, 1984, 135). Cada uno de los diversos oficios

representaba una parte “de la división social del trabajo, y era el depositario de la técnica humana para los proceso de trabajo” (Braverman, 1984, 135).

El pensamiento de Taylor se centró en el control del trabajo, a cualquier nivel dado de tecnología. En un principio, Taylor se centró en su oficio y dio la pauta para los ingenieros industriales, diseñadores del trabajo y gerentes de oficinas para abordar el trabajo. Los mecánicos trabajaban en tiempo de Taylor con ocho variables que conocían perfectamente; el precursor del pensamiento administrativo puso en manos de la gerencia toda la información básica respecto de estos procesos que concentró a lo largo de 26 años en la Compañía de Aceros Midvale. Paulatinamente los mecánicos fueron obligados a trabajar de acuerdo con las instrucciones dadas por Taylor fundamentadas en los diversos experimentos que realizó y no en los conocimientos, experiencia o tradición los obreros tenían.

De acuerdo con Braverman habrá que tener siempre presente los tres principios sobre los que basa su análisis del pensamiento taylorista. El primero es la “disociación del proceso de trabajo de la pericia de los obreros” (Braverman, 1984, 139), el cual consiste en que “el proceso de trabajo debe mantenerse independiente del oficio de la tradición y del conocimiento de los obreros [...] no debe depender de las capacidades de los obreros sino enteramente de las prácticas de la gerencia” (Braverman, 1984, 139).

El segundo principio es en torno a que: “Todo posible trabajo cerebral debe ser removido del taller y concentrado en el departamento de planeación o diseño” (Braverman cita a Taylor, 1984, 139). Como Braverman lo sugiere, este principio podría ser llamado “el principio de la separación de la concepción de la ejecución”, que es la separación entre el trabajo mental y manual. Como Braverman lo hace notar, la combinación de la ejecución con una concepción de la cosa por hacer “es un rasgo esencial de los humanos lo cual les concede una capacidad superior a los animales. Pero conforme el trabajo humano se convierte más bien en un fenómeno social que individual, es posible –a diferencia de los animales donde su fuerza motriz, el instinto es inseparable de la acción– divorciar

la concepción de la ejecución” (Braverman, 1984, 140). Estas nuevas concepciones del trabajo son fruto de la economía política que a través del tiempo reduce el concepto de trabajo.<sup>3</sup>

En nuestros días, este principio no es cuestionado, la idea de que la “ciencia del trabajo” nunca debe ser desarrollada por un obrero, sino por la gerencia es algo que se da como un hecho, pero debe quedarnos claro que no siempre ha sido así y la justificación que Taylor expresaba cuando se le cuestionaba, argumentaba que “toda la labor de planeación que en el viejo sistema era hecha por el trabajador, como resultado de su experiencia personal, por necesidad en el nuevo sistema debe ser hecha por la gerencia de acuerdo con las leyes de la ciencia: pues incluso aunque el trabajador esté bien dotado para el desarrollo y uso de datos científicos, le sería físicamente imposible trabajar en su máquina y en un escritorio. También está claro que en la mayoría de los casos se necesita un tipo de hombre para planificar y otro completamente diferente para ejecutar el trabajo” (Braverman, 1984, 141). Es importante señalar que los tipos de trabajadores sobre los que habla Taylor son producto de la división del trabajo, pues antes no existía una diferenciación tan marcada como la que elabora el pensamiento administrativo industrial-empresarial moderno.

Tomando en cuenta lo anterior, la propiedad del capitalista no sólo es el capital, sino que el trabajo mismo se ha convertido en parte del capital. “Los obreros no sólo pierden el control sobre sus instrumentos de producción, sino que ahora deben perder el control sobre su propio trabajo y la forma de ejecutarlo. Este control pertenece ahora a aquellos que pueden pagar su estudio con el objeto de conocerlo mejor de lo que los obreros mismos conocen su propia actividad en la vida” (Braverman, 1984, 143).

A lo largo del tiempo, los obreros mantuvieron los conocimientos para sí, no para el capital, y como lo señala Braverman citando a Gilbreth, no es que a los obreros no se les hayan ocurrido métodos que posteriormente desarrollaron ingenieros o

---

<sup>3</sup> Una obra que contribuye a la discusión sobre el trabajo es: Silva Camarena, Juan Manuel, *Meditaciones sobre el trabajo*, UNAM-FCA, México, 2003.

administradores, sino que dichos avances no tenían como fin último la utilidad al capital.

Taylor “nunca tuvo en mente, como propósito del estudio de trabajo, realzar la capacidad del obrero, concentrar en el obrero una mayor cantidad de conocimiento científico, garantizar que conforme se eleva la técnica también se eleve al obrero [...] el propósito era abaratar al obrero disminuyendo su entrenamiento y ampliando su producción” (1984, 145). Es un cambio esencial en la forma de organizar el trabajo y de entenderlo.

El tercer principio que Braverman expone es el uso de este monopolio del conocimiento para controlar cada paso del proceso del trabajo y su modo de ejecución, lo que produjo un cambio en la psicología de los hombres. Esta nueva forma de trabajo “se convirtió en parte de la rutina y costumbres aceptadas sumándose al creciente carácter científico<sup>4</sup> de la mayoría de los procesos, los cuales crecían en complejidad mientras que al obrero no se le permitía participar de este crecimiento. Dificultando esto cada vez más para los obreros la comprensión de los procesos dentro de los cuales ellos funcionaban. Pero al principio como Taylor lo entendió muy bien se necesitaba un abrupto dislocamiento psicológico” (Braverman, 1984, 147).

El pensamiento administrativo industrial empresarial surgió bajo estos principios como “construcción teórica y práctica semántica”; los procesos simples quedaron en manos de los obreros fue la transformación de los procesos de trabajo de los oficios hacia los procesos basados en las nuevas tecnologías y estos últimos procesos concentrados en la administración gerencial. Es necesario insistir en que la concepción generalizada de ciencia como un proceso metodológico para obtener algún beneficio, para atender una necesidad, es un concepto inacabado, pues consideramos que la ciencia es la posibilidad de explicar lo que son las cosas, por lo tanto el concepto de ciencia que Taylor y otros autores que hemos tocado utilizan están apartados de la explicación de lo que las cosas son.

---

<sup>4</sup> Respecto a la aseveración que Braverman hace sobre el carácter científico del trabajo, nosotros pensamos que su dicho se refiere al carácter técnico y metodológico que se implanta en los nuevos procesos de trabajo de la época.

Con la nueva forma de administrar los procesos y la moderna teoría administrativa industrial empresarial de fines del siglo XIX y principios del siglo XX se hizo posible “la institucionalización de esta separación de una forma sistémica y formal. Las compañías de nuestro tiempo tienen su origen en los departamentos de planeación, estimación y diseño que crecieron con base en la administración científica.

La justificación que brindan los argumentos gerenciales es “que nunca ha sido tan grande la demanda de hombres con originalidad y cerebro como lo es ahora, y la moderna subdivisión del trabajo en lugar de rebajar a los hombres les permite a todos, sin excepción, subir a un plano más elevado de eficiencia, implicando al mismo tiempo más trabajo cerebral y menos monotonía” (Braverman, 1984, 156). Sin embargo, al haber sido desmantelados los oficios, los lazos entre los obreros y la ciencia están separados casi por completo.

Los trabajadores se vieron forzados a un nuevo tipo de trabajo debido a la desaparición de las formas de trabajo que habían imperado hasta esos días en las que la administración científica generalizó los nuevos procesos de trabajo y consolidó la forma de producción capitalista.

Como lo hemos dicho anteriormente, la repulsión de los obreros por las nuevas formas de trabajo siempre ha estado presente y se ha manifestado como un problema social que debe tener solución; sin embargo, la administración industrial empresarial se ha encargado de mantener estas técnicas. Todo lo anterior es producto de una revolución científico-técnica.

Es la catástrofe de la esencia humana según Marcuse, porque se trata a los obreros como máquinas, desde el momento en que la administración no está interesada en la persona del obrero sino en el obrero como una cosa, como un elemento más de la producción se pierde el sentido esencial del hombre y viene ese cambio, en las consideraciones de lo que es el hombre, el cual es posible ilustrar al observar gran parte de los procesos de trabajo actuales.

A lo largo del tiempo ha habido señalamientos acerca de los beneficios que trajo este pensamiento; sin embargo, con los acontecimientos históricos podemos señalar la adversión que los hombres presentaron ante esta nueva forma de organización del trabajo y la historia es testigo de estos cambios.

El nuevo sistema de trabajo no fue una innovación sólo para el sistema capitalista; Lenin menciona su interés por esta nueva forma de organizar el trabajo. La expansión norteamericana en el sentido económico, político y cultural fue de la mano del ejército y la marina a lo largo de los continentes (Huberman, 1989, 337).

Como parte del resultado de la expansión que hubo de los Estados Unidos de Norteamérica en el mundo, la teoría taylorista permeó Europa, incluso en el régimen socialista; fue vista como la técnica perfecta para los procesos de trabajo. La afirmación anterior podemos ilustrarla con el dicho de Lenin quien señaló que en toda revolución socialista después de haber resuelto el problema de la conquista del poder por el proletariado “va colocándose necesariamente en primer plano una tarea cardinal: la de crear un tipo de sociedad superior a la del capitalismo, es decir, la tarea de aumentar la productividad del trabajo y, en relación con esto (y para esto), dar al trabajo una organización superior” (Lenin, 1978: p.691). Asimismo, “también son condiciones del fomento a la economía el fortalecimiento de la disciplina de los trabajadores, la mejora de la maestría y de la aplicación en el trabajo, el aumento de la intensidad y una organización mejor del mismo [...] Se debe poner a la orden del día la aplicación práctica y el ensayo de la remuneración por unidad de trabajo realizado, el aprovechamiento de lo mucho hay de científico y progresista en el sistema Taylor, la observancia de las proporciones entre el salario y los resultados generales de la producción de artículos” (Lenin, 1978, 692).

El gobernante ruso menciona que para aprender a trabajar la última palabra del capitalismo en este terreno la tiene el sistema Taylor y “la República Soviética debe adquirir a toda costa las conquistas más valiosas de la ciencia y de la técnica en este dominio. La posibilidad de realizar el socialismo quedará precisamente determinada por el grado en que logremos combinar el poder

soviético y la forma soviética de administración con los últimos progresos del capitalismo. Hay que organizar en Rusia el estudio y la enseñanza del sistema Taylor, su experimentación y adaptación sistemáticas” (Lenin, 1978, 692). Con la adaptación del sistema taylorista por parte del régimen socialista se contribuyó a fomentar lo que Marx llamaría la subsunción real del trabajo, se contribuyó a la transformación de la organización del trabajo, respecto a la “separación” entre el pensamiento y la acción, además de contribuir a la idea equivocada de ciencia.

Otro resultado de la expansión del pensamiento taylorista fue la teoría fayoliana, pues fue en gran medida resultado de la expansión del pensamiento norteamericano en el mundo.



## Capítulo III. El pensamiento administrativo de Henri Fayol en la obra *Administración industrial y general*

### 3.1 Antecedentes históricos del pensamiento de Henri Fayol

El objetivo de este capítulo es analizar la teoría administrativa de Henri Fayol. En primer término analizaremos los antecedentes históricos que determinan el contexto de su pensamiento; posteriormente, la obra *Administración Industrial y General*, y, finalmente, las consecuencias, lo ocurrido, con el establecimiento de la administración como parte esencial de la nueva organización del trabajo.

Es evidente que el pensamiento administrativo de Henri Fayol está antecedido por las nuevas formas de vida, de organización, que permearon a gran parte del mundo occidental.

El encargado de introducir los principios científicos de Taylor en Europa fue Henry Le Chatelier, quien en 1909 introdujo los *Principles of Scientific Management* en la Revue de Metallurgie. Para Urwick “el efecto inmediato de estos amplios esfuerzos para la promoción del management científico fue un paso hacia la formación de organismos eficaces de management en varios países: en Francia fue creado un pujante Comité National de l’Organisation Francaise, por fusión del Congreso de Le Chatelier con el Centre d’ Etudes Administratives, que Henry Fayol había presidido desde el comienzo de 1919... fueron tres eminentes pioneros franceses sobre management empresarial –Le Chatelier, Fayol y De Fréminville–” (Urwick, 1970, 102). Le Chatelier se caracteriza por mostrar cierta preocupación por los problemas morales que traía consigo la economía mecanizada. En uno de sus discursos de 1935 señaló que “estas dos disciplinas de *management* científico y economía sólo tratan el factor humano desde el punto de vista material de la producción y el intercambio. Pero debe ser estudiado también desde el ámbito de las relaciones humanas. No es suficiente asegurar el máximo de producción total; debemos también poner atención en los principios de la justicia. Y esto es terreno de una tercera disciplina, la moral” (Urwick, 1970, 104).

Es importante señalar que otro exponente destacado del *management* científico es el también francés Charles De Fréminville, encargado de difundir el pensamiento administrativo taylorista; durante la guerra de 1914 aplicó el pensamiento administrativo de Taylor en los talleres y astilleros militares y navales. En la primera mitad de los años veinte, Fréminville “inspiró la fusión que tuvo lugar entre esta asociación interesada primeramente en el “enfoque de Taylor sobre el *management*” y el Instituto de Estudios para la Administración que había sido fundado por Fayol y sus seguidores. No fue fusión de ideas distintas o en competencia sino reconocimiento al hecho de que estos dos pioneros de la ciencia del *management* habían partido de idénticos principios de pensamiento, pero de fines opuestos en la jerarquía del *management* [...] cada uno proporcionó el complemento esencial al trabajo del otro” (Urwik, 1970). Como prueba del complemento existente entre el pensamiento de Taylor y Fayol, este último en 1925, durante el Segundo Congreso Internacional sobre Management, anunció que “quería poner en claro cuán falsa era la opinión de aquellos que veían el antagonismo entre sus propios principios y los de Taylor”, y el Comité de l’ Organisation Francaise se convirtió en la fusión de dos líneas complementarias de pensamiento de la administración.

En el año de 1900 Fayol publicó sus primeras ideas sobre la administración bajo el título *A Discussion of the Principles of General Administration*, que constituye la base de su obra *Administration Industrielle et Generale*, publicada en 1915. La obra de Fayol se aboca a enunciar la experiencia que había adquirido en el más alto control de una empresa a gran escala, insistiendo en que el éxito de la empresa en la que trabajó gran parte de su vida se debía a los métodos que empleaba y no a alguna cualidad personal. “Es la presentación de estos métodos en un esquema lógico y coherente lo que constituye la base de lo que fue reconocido como una nueva teoría de la administración... Fayol trabajó desde la cima de la jerarquía industrial hacia abajo [...] fue el primero en sugerir que el trabajo no sólo es de los grados bajos de la jerarquía industrial, sino también de los más elevados, (además) podía ser revisado objetivamente y tratado como un proceso técnico sujeto a ciertos principios definitivos que pueden ser enseñados”

(Urwik, 1970, 45). El pensamiento de Fayol influyó en llevar a la administración a todos los niveles jerárquicos.

La importancia de los textos de Fayol radica en que señala “la universal necesidad para el conocimiento de la administración” (Urwik, 1970, 49). Según Urwick, la administración no había sido nunca considerada como tema a ser enseñado o estudiado por la falta de teoría, sin la cual, según Fayol, esta enseñanza es imposible.

El desarrollo que tuvo la administración científica en Gran Bretaña fue distinto a la evolución que se dio en países como Francia, donde el conocimiento sobre los nuevos métodos y formas de producción se aplicaron y discutieron desde inicios del siglo XX.

Los escritos de Fayol no tuvieron gran aceptación en Gran Bretaña, pero sí en Francia, donde se creó el Instituto de Administración para estudiar los principios fayolianos, “que fueron ampliamente aceptados, no sólo con referencia a la empresa sino en relación con la administración de otro tipo de organizaciones” (Urwik, 1970, 49), dicho instituto, realizó la difusión constante de la teoría administrativa.

Algunos autores como Urwick destacan que la mejor administración “no es meramente cuestión de mejorar el producto del trabajo y la planificación de las unidades subordinadas de organización; es ante todo, materia de intenso estudio, y más educación administrativa para los hombres en la cumbre de la organización” (1970,49); en este sentido, los textos de Fayol constituyen el pensamiento administrativo que proveyó de teoría a los niveles directivos de las organizaciones.

Fayol recalcó que “el management industrial era, de hecho, una fase en el arte del gobierno. Si los principios científicos pudieran ser aplicados al funcionamiento de una mina de carbón, serían igualmente aplicables para dirigir un ejército o una nación” (Urwik, p.1970). La teoría desarrollada por Fayol fue aplicada a la administración pública francesa durante las primeras décadas del siglo XIX.

No debemos olvidar que Fayol es contemporáneo de Taylor y que conoce su obra; de ahí que, el pensamiento de Fayol sea producto de su formación en una de las grandes escuelas francesas. Asimismo, según Dávila, tuvo inicialmente una destacada labor como ingeniero de minas. Después “ascendió rápidamente a lo largo de toda la jerarquía de la gran empresa hullaera en la que trabajó toda su vida hasta llegar al máximo cargo como directivo... Su éxito como tal lo atribuyó Fayol a la utilización de principios que podían enseñarse y aprenderse. Desde 1900 tuvo como audiencia los congresos de minas y metalúrgicas; luego la sociedad se creó para difundir sus ideas. En 1908 presentó una primera versión de lo que en 1916 sería publicado como su libro *Administración industrial y general*” (2001, 21).

En 1919 Fayol establece el Centro de Estudios Administrativos, por medio del cual difundió sus ideas. Dicho centro se fusionó con la Conference de l' Organisation Francaise que agrupaba a los tayloristas franceses, dando origen al Comité Nacional de l'Organisation Scientifique (Dávila, 2001, 46).

Fayol, con su teoría administrativa, no hace referencia exclusivamente a la administración industrial; el ingeniero francés se está refiriendo también a la administración pública, a la que se refirió con mayor profundidad en algunas conferencias presentadas en 1918 y 1923. En “1920 fue llamado a estudiar la organización de los correos, telégrafos y teléfonos del Estado” (Dávila, 2001, 49), sobre la que publicó en 1921 un informe titulado: *La incapacidad industrial del Estado*.

Un aspecto que es necesario destacar es que el pensamiento de Fayol es producto de su práctica como administrador, no de estudios o experimentos específicos, como sí lo es en el caso de Taylor. Dávila, citando a Mc Gregor, y haciendo referencia a Fayol, nos dice que “los modelos organizacionales de los cuales se derivaron los ‘principios’ convencionales fueron el ejército y la Iglesia católica, los cuales difieren en aspectos muy significativos de las organizaciones industriales modernas” (2001, 65). Esto no es casualidad, pues, como lo mostraremos, las fuerzas más importantes del Estado francés fueron

precisamente el ejército y la Iglesia, pues en el periodo en el que se origina la teoría administrativa Francia está en constantes guerras.

El pensamiento de Fayol fue también producto de su época y del contexto en que vivió. Como lo mencionamos al principio de este trabajo, es necesario recurrir a la historia para encontrar elementos que nos permitan entender, reconocer el pensamiento plasmado en el pasado y que continúa vigente hasta nuestros días. Francia el país donde se formó el pensamiento fayoliano, presentó condiciones políticas, económicas y sociales que generaron nuevas formas de vida y de organización en el mundo occidental; la revolución francesa generó una nueva concepción y organización del mundo.

Antes que los Estados Unidos de Norteamérica, Francia tuvo un auge económico extraordinario, producto del gobierno de Napoleón III, quien “se sirvió del mismo para promover la prosperidad material [...]. Puertos, ferrocarriles y líneas de barcos a vapor fueron creados” (Guerard, 1966: p.189). Las distintas casas crediticias dieron nueva vida a las finanzas francesas. A pesar de las múltiples ideologías expresadas y de un socialismo combativo, Napoleón III promovió el desarrollo por medio del capitalismo privado, a través del orden y bienestar material, mientras los bienes espirituales quedaron en manos de la Iglesia católica. En la segunda mitad del siglo XIX Francia vivió una serie de guerras con el resto de las potencias europeas en defensa de los territorios que invadió más allá del continente europeo. Su expansión fue continua a territorios como Senegal, en 1854, Niza y Saboya en 1860, la intervención en la construcción del canal de Suez en Egipto en la década que comenzó en 1859, su fallida expedición a México en 1862, la intervención en Túnez en 1881, y el escándalo al interior como consecuencia de la intervención en la construcción del Canal de Panamá, y la lucha por Indochina en 1884, por mencionar algunos.

La guerra franco prusiana en 1870 determinó el fin del periodo napoleónico al perder los territorios de Alsacia y parte de Lorena. En 1875 se da inicio al régimen republicano, el cual reformó el sistema educativo e hizo cambios profundos en el

ejército. Francia disfrutó de una paz continua desde 1875 hasta 1914 al interior de su territorio, después del episodio de la Comuna de París.

En la Tercera República francesa, como fruto de las luchas internas entre realistas y republicanos, se consolidó la constitución de un territorio en el cual se luchó por alcanzar estabilidad económica y social. La lucha constante entre las distintas formas de concebir la organización de la sociedad estaba siempre presente. Un claro ejemplo es el conflicto que se suscitó con el constructor Fernando de Lesseps de la Compañía del Canal de Panamá, quien sobornó a periodistas, senadores y diputados con el fin de obtener nuevos préstamos. La gravedad de relacionar los negocios con la política fue tal, que la república francesa estuvo a punto de caer; es importante recordar este episodio, pues en Francia no era natural la relación entre los negocios privados y el Estado, como sí ocurrió en los Estados Unidos de Norteamérica. Es importante destacar que en el pensamiento fayoliano existe un binomio a través del cual es posible administrar al Estado de la misma forma que a una empresa o a una industria privada.

De la misma forma que en los Estados Unidos de América, la expansión territorial francesa se hizo presente y las transformaciones internas también. De acuerdo con Guerard, “los republicanos hicieron a la educación elemental libre y obligatoria para todos [...]. En veinte años la pesada y sedentaria república adquirió, casi inadvertidamente, vastos y poco conocidos territorios en Asia y África. Este crecimiento paradójico no fue solicitado por la opinión pública” (1966, 201). Durante el fin del siglo XIX y principios del XX el ejército no sólo era la espada y el escudo de Francia, “representaba la armadura de la nación” (1966, 203). No es casual que Fayol dedique alguna parte de su análisis en la década de los años veinte al ejército, el cual fue una de las instituciones francesas con mayor relevancia en la constitución de dicha sociedad.

Podemos identificar que Francia también tuvo una expansión territorial como los Estados Unidos de Norteamérica, y que se encontraba en una posición central respecto del sistema-mundo. La guerra, que era una sombra permanente en Francia, siempre iba acompañada de posibles negociaciones con los enemigos,

que consistían en acuerdos financieros o la admisión de empresas extranjeras en territorios bajo su dominio (Brogan, 1947).

En 1914, antes de la guerra, se aprobó en Francia un impuesto progresivo sobre la renta que se utilizó en las necesidades de la defensa nacional. La aprobación de este impuesto llevó seis años de discusiones entre los políticos de izquierda y los conservadores. Las discusiones y juicios entre los financieros y el gobierno francés fueron recurrentes; los hombres de las finanzas se enfrentaban constantemente a acusaciones por ejercer sobornos y realizar negocios ilegales (Brogan, 1947). La riqueza privada no era bien vista por los franceses. Los principales debates argumentaban la obligación de los gobernantes de defender el interés público sobre la riqueza privada. La relación entre el gobierno y el capital privado en Francia no fue cordial durante muchos años, como consecuencia del proceso que trajo la revolución; el pensamiento de Fayol es reflejo de esta postura, al sugerir una forma de administración que beneficie o que sea utilizable por parte de las organizaciones públicas y privadas; aunque este binomio contribuyó a la desaparición de fronteras entre estos dos tipos de organizaciones.

Como lo hemos mencionado, Fayol da a conocer su principal obra en 1916, cuando Francia protagonizaba la Primera Guerra Mundial. A pesar de que Francia creía en la paz, hacia 1905 comenzaron a gestarse nuevamente los conflictos europeos internos que darían origen a una entente anglofrancesa con el fin de consolidar, proteger y tomar territorios que no les pertenecían, como Marruecos, y comenzar a enfrentarse de forma abierta contra Alemania.

La guerra fue un proceso inevitable que sorprendió a Francia. Los preparativos económicos y militares se habían basado en la suposición de una guerra que duraría poco tiempo y no cuatro años. Para Francia un factor determinante fue la invasión que ocupó y devastó una de las regiones más ricas de Francia, como Lorena y Flandes. En esas regiones “se encontraban los productores franceses más importantes de los elementos de la guerra moderna –de acero, de hierro, de carbón y tejidos–” (Brogan, 1947, 618). La guerra trajo a Francia la deuda más alta del mundo como consecuencia de los préstamos norteamericanos. Para enfrentar

los distintos problemas económicos que se iban presentando, el gobierno francés decidió hacer préstamos a los llamados *entrepreneurs* sin ningún interés que le permitiera recuperar de forma segura los créditos que otorgaba, lo que empeoró la situación financiera (Brogan, 1947).

Con el conflicto mundial, Francia sufrió más cambios que casi todos los países, aunque la industrialización venía dándose tiempo atrás. “En 1914, Francia era un país de pequeñas fábricas de pequeños negocios y las regiones de grandes aglomeraciones industriales estaban ocupadas por el enemigo. El carácter de la guerra que exigía muchas mercancías producidas a máquina, hizo que se acelerase mucho la producción” (Brogan, 1947, 622). Iniciada la guerra, en un primer momento se provocó una crisis económica que cerró algunas fábricas de motores como Renault en París; sin embargo, con el transcurso de la guerra, esta misma fábrica “se dedicó a fabricar camillas y otros artículos pequeños. Al final de la guerra, la fábrica estaba produciendo tanques y aviones, camiones y automóviles, y en lugar de los 5000 trabajadores en tiempos de paz, tenía 25000. La población de Borgues que era sede de uno de los grandes arsenales, aumentó en un año de 45000 a 110000 y la producción media de municiones se multiplicó por doce” (Brogan, 1947, 622). Como un proceso casi natural, se dio la sustitución de artesanos por operarios encargados de atender las máquinas; la producción en masa se aceleró y la admisión de las mujeres en la industria ocurrió en lugares donde hasta entonces habían sido desconocidas. El proceso de industrialización francés fue producto en gran medida de la guerra. La industria que sufrió en gran medida fue la agricultura y la ganadería, pues la producción disminuyó como consecuencia de la migración de agricultores a los campos de batalla.

Un fenómeno que permitió una breve recuperación en algunas regiones fue la llegada de soldados norteamericanos, quienes fueron una fuente importante de consumo; sin embargo, la población francesa en general sufrió un aumento severo en los precios, a pesar del establecimiento de cooperativas que les permitían acceder a alimentos básicos de la dieta.



Durante la guerra se formaron nuevas federaciones sindicales que en coordinación con el gobierno organizaron a los trabajadores en torno a las necesidades y los desafíos que la guerra presentó; ésta fue una etapa en que el reconocimiento y la fuerza sindical se estableció en Francia (Brogan, 1947, 636). En un contexto de guerra y fuerza sindical aparece el trabajo de Fayol que consolidará a la administración y establecerá elementos que son considerados hasta nuestros días como fundamentales para su ejercicio.

### **3.2 El pensamiento administrativo de Henri Fayol**

Como lo habíamos mencionado anteriormente, con Fayol se consolida el pensamiento de Taylor y la nueva forma de organizar el trabajo. El ingeniero francés elabora un pensamiento administrativo, en el que incluye de forma explícita las ideas preconcebidas por Taylor. La primera parte su libro se titula “Necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa”; el capítulo primero está conformado por la definición de administración. En primer termino Fayol divide las operaciones que realizan las empresas en seis grupos: operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de seguridad, operaciones de contabilidad y operaciones administrativas.

Para Fayol ninguna de las funciones u operaciones que preceden a la administración son encargadas de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos; estas últimas corresponden a “otra función, designada habitualmente con el nombre de administración [...] La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a duda de la administración” (1994, 9), además del mando. Fayol argumenta que para administrar es necesario prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

“Prever es estructurar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y

todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. Así comprendida la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social” (Fayol, 1994, 10). En el pensamiento de Fayol es posible observar la antigua tradición sociológica francesa que concebía las organizaciones como estructuras naturales.

Fayol aclara que no se debe confundir a la administración con el gobierno, pues “gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales. La administración no es sino una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar el gobierno” (1994, 10).

El capítulo segundo lleva por título “Importancia relativa de las diversas capacidades que forman el valor del personal de las empresas”. Para Fayol a cada grupo de operaciones o función esencial corresponde una capacidad especial, y las capacidades reposan sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir en: cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Para Fayol, “en todas las clases de empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa” (1994, 11). Con lo cual podemos ilustrar que para Fayol, los directivos, los jefes, son elementos de las organizaciones que deben contar invariablemente con conocimientos administrativos. El autor francés hace referencia a que si la empresa es una industria del Estado, la jerarquía técnica continúa hasta la de jefe de Estado. Este ejemplo nos sirve para destacar que el pensamiento administrativo de Fayol hacía referencia no sólo a las empresas e industrias privadas, sino también a las empresas estatales, por lo que sus propuestas estaban también dirigidas para ser ejercidas por el gobierno estatal y aplicadas por un obrero, un jefe de servicio o un jefe de Estado. El hecho de que en el análisis

de Fayol esté presente el Estado es producto del contexto en el que vivió, donde la fuerza de este conjunto era mayúscula en comparación con las organizaciones de capital privado. En Francia la función del Estado fue la base para el ejercicio de casi todas las actividades, y es hasta bien entrado el siglo XX que el capital privado comienza a asumir un papel determinante en el desarrollo del país como en el resto del mundo.

En el pensamiento de Henri Fayol podemos observar claramente la división del trabajo, la división de funciones dentro de una empresa, y la clara convicción y aplicación de la idea sobre que cada hombre está capacitado para alguna función específica, y para Fayol y a partir de su pensamiento se tiene la idea específica de que “la capacidad técnica es la capacidad principal de los agentes inferiores de la gran empresa y de los jefes de la pequeña empresa industrial; la capacidad administrativa es la capacidad principal de los grandes jefes. La capacidad técnica domina en la base de la escala jerárquica industrial y la capacidad administrativa en la cúspide” (1994, 18). Podemos identificar que el pensamiento administrativo va de la mano con la idea preconcebida de que el pensamiento de un obrero está unido a las funciones meramente operativas. Para Fayol “en toda clase de empresa la capacidad principal de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad principal de los grandes jefes es la capacidad administrativa” (1994, 19). Como lo mencionamos anteriormente, Fayol destaca la necesidad de que los directivos dominen la capacidad de administrar.

A lo largo de su obra Fayol manifiesta la necesidad de que exista una educación que no esté basada exclusivamente en la técnica, ya que no responde a las necesidades generales de las empresas. El aspecto anterior es muy importante para la constitución de la administración, pues el reconocer que es necesaria una educación que no esté definida sólo por la técnica es sin duda alguna importante. El problema que generalmente se presenta es el continuar con una preparación solamente técnica. En México aún existe la necesidad de incorporar a la educación en administración una visión amplia y crítica sobre las organizaciones.

Sobre la educación de los futuros administradores, Fayol considera que, en Francia no se hacía nada, o casi nada en las escuelas industriales para preparar a los futuros jefes para las funciones comerciales, financieras o administrativas. Asimismo, señala la ausencia de enseñanza administrativa, la ausencia de doctrina y “sin doctrina no hay una enseñanza posible. Luego, no existe una doctrina administrativa consagrada, salida de la discusión pública”(1994, 21), por lo que le parece necesario formular lo más rápidamente posible una doctrina administrativa y dicha doctrina administrativa debía servir para aplicarla en mayor o menor grado en la familia, en los negocios del Estado; por lo que la enseñanza administrativa, según Fayol, debería ser general e inculcarla en todas las clases sociales.

Es necesario un paréntesis para advertir que debemos hacer una diferencia clara entre la práctica administrativa y la teoría administrativa, que es la que se gesta con Taylor y con Fayol de forma contundente al comienzo del siglo XX. La práctica administrativa podemos encontrarla desde los primeros grupos de hombres organizados, mientras la teoría administrativa ó pensamiento administrativo pretende hacer una explicación de qué es la administración y cómo aplicarla a partir de una nueva forma de organización del trabajo, que surge en los últimos años del siglo XIX y principios del siglo XX.

La segunda parte del libro escrito por Fayol lleva por título: “Principios y elementos de la administración”, y en su primer apartado hace referencia a los principios generales de la administración, donde deja claro en primer término que la función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Para Fayol la función administrativa sólo obra sobre el personal, donde “la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas”( 1994, 23). Fayol menciona los principios de administración que ha tenido que aplicar con mayor frecuencia, sin mencionar que estos son los únicos principios que se deben aplicar.

El primero de dichos principios es la división del trabajo, que para Fayol es de orden natural, donde cada órgano es encargado de una función, lo que muestra la influencia casi de forma natural del positivismo, presente en toda la obra del francés. Otro principio es el de autoridad, el cual consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer, podemos observar que Fayol, como Taylor, aunque a través de mecanismos distintos, legitima la función del mando dentro de una nueva forma de organizar el trabajo. La disciplina como principio, que “consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes”(1994, 26); dicho principio lleva la idea implícita de la subordinación de los hombres ante la administración. El cuarto principio es la unidad de mando, el cual establece que para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe; no debe existir dualidad de mando. La unidad de dirección es el quinto principio, que dice que “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones tienden al mismo fin” (1994, 29). Como es posible observar la influencia taylorista está presente, sin cuestionamiento alguno. Estaba ya determinado y asumido que los trabajadores ejecuten las funciones que les son asignadas y el cambio en la idea de concebir el trabajo de los hombres, del cual hablamos anteriormente, estaba dado y asumido por la mayoría. Prueba de ello es el principio que veremos a continuación.

El sexto principio se refiere a la subordinación del interés particular al interés general; dice que “en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros, que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos” (1994, 30). Para Fayol el interés particular es consecuencia de la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas, lo que se ha convertido en una lucha perpetua; sin embargo, es necesario aclarar que esta justificación de Fayol es vaga y sin criterio para reconocer la desigualdad como uno de los principales motivos por los que no existe concordia entre los

trabajadores y los jefes. La propuesta que hace Fayol para poder mantener este principio es: la firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios equitativos cuanto sea posible y una atenta vigilancia; esta última propuesta es, sin lugar a dudas, la estrategia más utilizada en la mayor parte de las empresas hasta nuestros días<sup>5</sup>.

La remuneración del personal es un principio más que Fayol define como el precio del servicio prestado. Fayol enuncia que debe ser equitativa y, en todo cuanto sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado, aunque sabemos que continúa siendo un ideal hasta nuestros días. Sin embargo, posteriormente señala que la tasa de remuneración depende de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, como la carestía de la vida, la abundancia o la escasez del personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la empresa; depende en segundo término del valor de los agentes; y, por último, del modo de retribución adoptado. Consideramos que la justificación o planeación de la remuneración mencionada anteriormente es contradictoria para la doctrina elaborada por el mismo Fayol y por Taylor, pues su pensamiento está basado explícitamente en el rendimiento de los trabajadores, y su remuneración depende específicamente de dicha acción. Esto queda claro, pues Fayol manifiesta que el modo de retribución busca generalmente que asegure una remuneración equitativa, que estimule el celo recompensando el esfuerzo útil, y que no pueda conducir a excesos de remuneración, rebasando el límite razonable; el problema es que Fayol nunca menciona cuál es el límite razonable, y sólo enumera las diversas formas de salario que se otorgan a los obreros, los jefes medianos y los altos jefes.

Para los obreros menciona los diversos pagos, ya sea por jornal, por tarea y por pieza. Además de las primas, Fayol menciona que la idea de “hacer participar a los obreros en los beneficios es muy seductora, e induce a creer que de su aplicación ha de surgir una conciliación entre capital y trabajo. Pero la fórmula práctica de esta conciliación no ha sido aún hallada” (1994, 33). Y podemos

---

<sup>5</sup> Acerca de la vigilancia y el control es una obra fundamental: Foucault, Michel (2001) *Vigilar y castigar*, Siglo XXI Editores, México.

darnos cuenta que hasta ahora no ha sido posible encontrarla, pues en la forma de organización capitalista es una contradicción.

Un principio más en la obra de Fayol es la centralización, con la que alude a la idea positivista de la época, pues para él la centralización “es un hecho del orden natural; consiste en que todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquel parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo” (1994, 37). Principio a través del cual es explícita la dirección como centro de todas y cada una de las acciones que se realicen en toda empresa, y que a pesar de los diversos modelos de administración que han surgido posteriormente, sigue imperando, como es posible contrastarlo hasta nuestros días.

La jerarquía como noveno principio está constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que sigue la comunicación dentro de la empresa, que parte de los altos mandos y sigue un camino seguro para la transmisión de información y se basa en la unidad de mando. Menciona Fayol que es el funcionamiento de una gran máquina, en la cual todas las partes deben marchar de acuerdo. Al mencionar este principio, Fayol hace una crítica a lo que sucede en la organización de los servicios que presta el Estado, donde la situación es compleja por la falta de una estructuración jerárquica conveniente para la transmisión rápida de información. En base a este dicho, podemos analizar que la obra de Fayol está planeada para que su modelo de administración sea ejecutado también en las organizaciones públicas, producto de los acontecimientos que marcaron su tiempo. Es posible argumentar que el pensamiento fayoliano busca o ve en la administración la posibilidad de terminar con la incapacidad del Estado francés para salir de los problemas económicos y de organización en que se encontraba.

Nos atrevemos a pensar que como consecuencia del desorden en materia financiera del Estado francés, otro principio más que Fayol observa y recomienda es el orden, el cual divide en material y social. Sobre el orden material especifica que hay un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Acerca del orden social

refiere que cada persona tiene un lugar y que hay un lugar para cada persona, lo que se puede lograr, según Fayol, si existe una buena organización y un buen reclutamiento. Para el ingeniero francés, “el orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa y un equilibrio constante entre estas necesidades y estos recursos” (1994, 41). Fayol propone aplicar esta propuesta al Estado, donde existe la responsabilidad de la Nación frente a los ciudadanos, reconociendo que este principio es más fácil de aplicar dentro de una pequeña empresa. Sin embargo, al paso del tiempo hemos podido percatarnos que la administración pública se estructuró de acuerdo a la teoría administrativa.

En el siguiente principio se pregunta Fayol, ¿por qué hablar de equidad y no de justicia? Responde que la justicia es la realización de los convenios establecidos. Pero los convenios no pueden prever todo; es necesario a menudo interpretarlos o suplir su insuficiencia. La equidad es el resultado de benevolencia con justicia. La equidad y la igualdad es lo que debe prevalecer en la empresa, sin perder de vista el interés general. Sin embargo, es posible observar que la operacionalización de este principio ha afectado la vida de los seres humanos, pues la equidad y la justicia no han imperado en la organización de los hombres, sin embargo, Fayol es portavoz de los ideales franceses gestados desde fines del siglo XVIII.

La estabilidad del personal es otro principio fundamental, con el que se muestra la preocupación para que no exista inestabilidad o cambios constantes en el personal, pues de haber cambios constantes en los agentes, éstos no desempeñan correctamente las funciones que les son asignadas; sin embargo, existe un reconocimiento explícito sobre el cambio de personal por cuestiones de edad, enfermedad, salud o muerte. En la práctica administrativa, este principio no se ha asumido con rigor y se ha debilitado con el paso del tiempo, pues la rotación de personal es constante y algunas veces se promueve que los trabajadores no ejerzan derechos que pueden adquirir al permanecer en el puesto por un largo periodo de tiempo.



La iniciativa es un principio sobre la posibilidad de concebir y de ejecutar, además de la libertad de proponer. Para Fayol es menester mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y mantener la iniciativa de todos dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. Podemos observar que propone la iniciativa de los integrantes de la organización, pero de forma controlada, aunque los nuevos modelos de administración ven a la iniciativa como una forma importante de participación por parte de los trabajadores.

El último principio es el referente a la unión del personal; en dicho principio se establece la necesidad de que exista armonía y unión entre los trabajadores, lo que constituirá fuerza para la empresa. Para lograr el propósito, Fayol recomienda la unidad de mando, evitar la división y el abuso de las comunicaciones escritas, principios que se mantienen hasta nuestros días en gran parte de las organizaciones.

Fayol propone que los principios mencionados deberían ser discutidos para establecer un código administrativo. “Ese código es indispensable. En toda empresa, sea comercial, industrial, política, religiosa, de guerra o filantrópica, existe una función administrativa a cumplir, y para cumplirla es necesario apoyarse sobre principios, es decir, sobre verdades admitidas y comprobadas” (1994, 46) que el propio Fayol con su experiencia personal había comprobado. Sin embargo, no establece que estos principios sean aplicables a toda empresa, como gran cantidad de personas que se dedican al estudio de la administración lo han difundido o asumido.

Uno de los temas fundamentales, centrales, en la obra de Fayol son los elementos de la administración. El primer elemento es la previsión, que “significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: prever es ya obrar” (1994, 47). El instrumento de la previsión es el programa de acción resultado de lo que se desea obtener, la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear. Para Fayol, el administrador debe cumplir su función con la iniciativa del programa de acción, y decide la línea de conducta a seguir. Para elaborar los programas de acción es necesario saber qué es lo que se puede y lo que se quiere hacer. Un

programa bien estudiado incluye sanas prácticas de organización, de mando, de coordinación y de control. El elemento de previsión influye sobre los otros elementos de la administración.

El programa de acción facilita la utilización de los recursos de la empresa y la elección de los mejores medios para llegar a un fin propuesto. Según Fayol, la confección de un buen programa de acción exige al personal dirigente: la destreza para dirigir a los hombres, mucha actividad, cierto coraje moral, una gran estabilidad, cierta competencia en la especialidad profesional de la empresa y cierta experiencia general en los negocios. Podemos observar que la idea de dirigir a los hombres está siempre presente en el pensamiento administrativo y queda completamente establecido que el administrador, es y debe ser, el hábil conductor de hombres que se reconoce en el celo de los subordinados y en la confianza que merece a sus superiores. Debemos hacer notar que el cambio y la separación entre la concepción y la ejecución del trabajo era algo establecido y asumido.

El segundo elemento de la administración es la organización. “Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal [...] pueden hacerse dos grandes divisiones el organismo material y el organismo social” (1994, 60). Éste debe ser capaz de desempeñar las seis funciones esenciales, de ejecutar todas las operaciones que abarca la empresa. La forma general del cuerpo social depende casi exclusivamente del número de agentes que constituyen la empresa.

Fayol aclara nuevamente que para crear un cuerpo social útil “no basta agrupar a los hombres y asignarles sus funciones; es menester saber adaptar el organismo a las necesidades, hallar a los hombres que se necesitan y colocar a cada uno de éstos en el lugar donde puede rendir el máximo de servicios” (1994, 64). La idea de la administración como una máquina administrativa, como un organismo que obedece al jefe, de partes unidas armónicamente, de engranes perfectamente acoplados, es la idea que Fayol tiene sobre la administración.

La concepción que Fayol esboza sobre la función de los hombres, es decir, de los obreros proviene como hemos podido observar de la idea impulsada por Taylor. Si hacemos esta afirmación es porque existen evidencias sobre el conocimiento de la obra taylorista por parte de Fayol y el impulso que éste les dio a través de las sociedades de ingenieros de las que él era miembro. Fayol menciona que el ser social es especialmente comparado con el animal. “El hombre desempeña en el cuerpo social un papel análogo al de la célula en el animal: célula única en la empresa rudimentaria, milésima o millonésima parte del cuerpo social en la gran empresa” (1994, 67). Fayol reconoce la importancia del hombre en el proceso del trabajo; sin embargo, lo reconoce como parte de un engranaje de una gran máquina de la cual ya forma parte.

La concepción de Fayol sobre el ser social es spenceriana, ya que para él “el ser social como en el animal, un pequeño número de funciones esenciales cumple una variedad infinita de operaciones. Pueden hacerse muchas comparaciones entre las funciones de estas dos clases de organismos” (1994, 67); en este contexto, sin la administración el organismo se convierte en una masa inerte y languidece rápidamente donde la dirección, la administración de los hombres es esencial.

Fayol pone como ejemplo una gran empresa industrial para ilustrar los órganos o miembros del cuerpo social, los cuales son los accionistas, el consejo de administración, la dirección general, las direcciones generales y locales, los ingenieros principales, jefes de servicio, jefes de división, jefes de taller, capataces y obreros.

Cuando Fayol define las funciones de la dirección general la definición es similar a lo que hoy conocemos como administración; nos dice que está encargada de conducir a la empresa hacia su objeto, tratando de obtener el mayor provecho posible de los recursos de que ésta dispone. También señala que una de las obligaciones del director general es la búsqueda de perfeccionamientos. Para lograrlo la propuesta de Fayol consiste en la aplicación del método cartesiano, para elevar o crear la ciencia de los negocios. Podemos observar que esta

presente la idea de que si se tiene un método y un objetivo desde el pensamiento fayoliano era elevar la administración como una ciencia de los negocios. Sin embargo, como lo hemos mencionado, desde nuestra concepción la ciencia es aquella que explica qué son las cosas y no los procesos que atienden necesidades específicas.

Al hablar de las direcciones generales y locales, Fayol hace referencia en una considerable parte de su libro a lo que él llama el sistema Taylor; el ingeniero francés identifica dos cambios radicales que introdujo el taylorismo. El primero es que “en todo lo que sea posible, los obreros, lo mismo que los jefes de equipo y los jefes de taller deben ser completamente librados del trabajo de organización, como asimismo de todo el trabajo escrito” (194, 75); con lo anterior, podemos confirmar que Fayol identifica esa diferencia entre la organización prevaleciente hasta antes del taylorismo y los cambios que se implantaron después. El segundo cambio que Fayol identifica es que en “toda la dirección puede ser abandonado el tipo de organización militar, remplazándolo por lo que podríamos llamar el tipo administrativo” (1994, 75). Fayol matiza la idea de tener a toda la organización bajo un estricto control como lo pretendió hacer Taylor. Cita a Taylor cuando señala que la dirección administrativa consiste en repartir la tarea de dirección de tal modo que, después del director adjunto, descendiendo todos los peldaños de la jerarquía, cada individuo tenga el mínimo posible de atribuciones” (1994, 75). En este contexto, podemos observar claramente que la separación entre lo que se debe hacer y como se hacen las cosas al interior de la empresa esta determinado por la dirección lo que implicó un cambio sustancial en las formas de organizar a la empresa industrial empresarial que es a la que nos estamos refiriendo, es una nueva forma de organizar el trabajo.

Fayol expresa su admiración por Taylor y señala que la función administrativa predominante en un principio en toda la empresa cede el paso poco a poco a la función técnica, comercial u otra, que es la ocupación principal de los agentes principales; por lo tanto, queda claro que desde el pensamiento de Fayol la administración es concebida, en gran parte, para que la lleven a cabo los llamados

altos mandos y, de esta forma, pretende determinar las cualidades necesarias de los jefes, para lo cual se apoyará en el Estado Mayor, órgano dotado de personas que apoyan a la dirección general. Podemos notar que la jerarquización es un elemento fundamental en la obra fayoliana y el desplazamiento de los trabajadores de baja jerarquía a funciones predeterminadas por los directores es evidente.

La primera condición señalada como característica de un buen jefe es ser buen administrador; la segunda, poseer una profunda competencia en la función especial característica de la empresa, además de salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales, profunda cultura general, nociones generales sobre todas las funciones esenciales y la más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa.

En el texto se señala que el jefe industrial, comercial, político, militar, religioso, siendo del mismo nivel jerárquico, se asemejan en las cualidades necesarias excepto por la cualidad profesional característica de la empresa. Luego de lo anterior, cabe destacar que en Francia la administración fue aplicada a todos los sectores, el pensamiento fayoliano no sólo está encaminado al sector privado sino también al sector público, el cual, acogió el pensamiento de Taylor y Fayol rápidamente para enfrentar los tiempos de guerra en los que se encontraba casi todo el orbe.

Respecto de los agentes inferiores y los obreros el valor que tienen se compone de las mismas características de los grandes jefes pero, según Fayol, en proporción distinta; en cuanto a la cultura general, Fayol menciona que a cada función corresponde cierto grado de ésta, que aumenta con el nivel jerárquico y la importancia de la función. Acerca de los conocimientos administrativos, lo referente a la previsión, la organización, mando, coordinación y control; deben ser rudimentarios para el obrero y extremadamente amplios para los funcionarios de elevada jerarquía. Fayol señala la necesidad de aprender los conocimientos en el taller y no en las escuelas en las que no existía esa posibilidad.

Cabe destacar que Fayol legitima y recomienda la idea de que el obrero carece o quizá debe carecer de los conocimientos administrativos, pues un señalamiento importante que se hace es que el número de conocimientos requeridos aumenta a medida que se asciende en la escala jerárquica. Este es un cambio sustancial implementado por el pensamiento administrativo, ya que los conocimientos que tenían los obreros, los llamados agentes inferiores, eran únicos, sin una escala de valores señalada, respecto al los conocimientos que otros miembros de la empresa tenían, aunque es posible inferir que la administración trae una nueva organización social para los hombres, tal como la conocemos hoy.

Sobre la capacidad profesional, especial característica de la empresa, Fayol habla en torno de los cuadros de organización, el reclutamiento y la formación de los agentes de la empresa, es importante destacar que el pensamiento fayoliano establece, habla, de forma explícita sobre el reclutamiento el cual lo definió como aquel que “consiste el hallar los agentes necesarios para la constitución del cuerpo social” (1994, 86) y establece que las consecuencias de una mala elección son más graves si se hace una mala elección en las personas que van a ocupar las jefaturas que si se falla en el reclutamiento de un obrero, pues las actividades de los primeros pueden afectar a toda la empresa. Fayol ejemplifica lo anterior con lo sucedido dentro del Estado francés. Así como Taylor lo planteó en su pensamiento, Fayol también pone el acento en elegir a los hombres adecuados para realizar las funciones requeridas. La transformación en la visión que los hombres tienen de ellos mismo cambió y también se vio reflejada en la cultura francesa.

Acerca de la formación de los agentes de la empresa, Fayol expresa la importancia que tiene su formación desde el hogar, sus primeras instrucciones escolares y el Estado. La preocupación que Fayol señala a través de sus escritos es que la formación de los dirigentes de las empresas es completamente técnica y se pone énfasis en la instrucción matemática, y “no se presta casi atención a la literatura, la historia o la filosofía... los jefes de industria y los ingenieros [...] tienen necesidad de saber hablar y escribir” (1994, 91). Podemos observar que la

necesidad de involucrar otro tipo de conocimientos en el personal de las empresas sigue siendo imperativo hasta nuestros días, pues en el curso de la historia han sido pocos los casos en los que se incluyen a los programas asignaturas que contribuyan a la formación integral de las personas.

También es necesario señalar que hasta antes de los cambios ocurridos en la organización y conformación de las empresas desde el taylorismo, los artesanos, los obreros, eran personas instruidas que contaban con todo tipo de conocimientos que los acercaban a la invención de nuevos instrumentos, las colonias en las que vivían eran lugares organizados, pues no existía la concepción, la separación entre los que tenían que recibir ciertos conocimientos y los debían ser despojados de él.

Fayol deja clara la necesidad de que los agentes de empresas tengan conocimientos de administración sobre todo los jefes de una gran empresa; asimismo, señala que es un elemento indispensable el “manejo de los hombres”. Dentro de la propuestas que está haciendo Fayol para educación de los ingenieros y jefes de empresa se refiere a la administración como “la ciencia fundamental de los grandes jefes” (1994, 96). A la par del tratamiento del tema sobre la duración de los estudios para la formación de los agentes de la empresa es claro identificar el nacimiento de la administración como una técnica ya que el objetivo de su enseñanza es desde una visión utilitaria, que es posible constatar en el apartado que Fayol dedica a los futuros ingenieros.

La explicación que da Fayol para el prestigio de las escuelas que enseñan matemáticas superiores en el país es que la Escuela Politécnica goza en Francia de gran prestigio debido a que el Estado reserva situaciones a los alumnos de dicha institución en funciones públicas y en el ejército “situaciones que les dan influencia en muchas empresas públicas y privadas del país” (1994, 96), además del valor personal que se atribuye a los estudiantes, situación que no ocurre en la enseñanza administrativa de su tiempo.

Es destacable que Fayol hace énfasis en el tipo de educación que se recibía en Francia; el ingeniero francés hace votos para que se reduzcan los programas de matemáticas y las letras ocupen un sitio más destacado y para que la administración no sea olvidada en la educación formal. Además de hacer pronunciamientos por la inclusión de asignaturas de administración, comercio, finanzas, seguridad y contabilidad, sobre las cuales Fayol (1994), apunta que no se imparten en las grandes escuelas, incluso propone la reducción en el tiempo de los estudios, propuesta que en la época actual parece haber permeado una buena parte de los estudios superiores.

En otro apartado, Fayol enumera una serie de consejos para los futuros ingenieros, entre los que destacan: la satisfacción que deben de sentir por ser útiles; la cualidad que tendrán si llevan a cabo el arte de dirigir a los hombres a pesar de que la escuela no les ha dado nociones de administración, de contabilidad o de comercio, por lo que les aconseja aprender los oficios de sus lugares de trabajo; les recuerda que el futuro dependerá de su capacidad técnica y administrativa; les aconseja adquirir indispensables conocimientos prácticos “frente a los obreros observad una actitud de cortesía y de benevolencia; dedicaos a estudiarlos en su conducta, carácter, aptitudes, trabajo y hasta en sus intereses personales. Recordad que en todos los medios hay hombres inteligentes” (Fayol, 1994, 99). Este parece ser un consejo dado por Taylor. Otro consejo que el ingeniero francés escribe es que es necesario atraer la simpatía del jefe y criticar sólo con la idea de contribuir a una mejora. Un consejo más es adquirir constantemente nuevos conocimientos, estar actualizados a través de sociedades técnicas que les permitan estar informados de las novedades; al finalizar este apartado Fayol expresa a los jóvenes ingenieros que al pertenecer a una élite intelectual “no debéis desinteresaros por lo tanto en vuestra época; debéis estar al corriente de las ideas generales que agitan la sociedad moderna en todos los aspectos” (1994, 101). Fayol lamenta que existan lagunas en cuanto a esta enseñanza pues los alumnos, sobre todo de las escuelas técnicas, están destinados a ser futuros jefes y deben poseer nociones muy amplias sobre el arte de preveer, de organizar, de mandar, de coordinar y de controlar.



Siguiendo el pensamiento de Fayol sobre la administración, nos dice, que la misión del taller, del patrón, es continuar la enseñanza adquirida en la escuela formal y la función educadora del patrón debe de ejercerse en todos los niveles constantemente para “descubrir las aptitudes, alentar los esfuerzos, facilitar la iniciación y el aprendizaje, recompensar el celo y el éxito y realizar una continua selección”( 1994, 104).

La familia tiene para Fayol la necesidad de administración y desde su perspectiva podría ser una excelente escuela de administración. Respecto a la misión del Estado apunta que puede contribuir a la formación administrativa de los ciudadanos mediante sus escuelas y sus ejemplos, sin embargo, opina que “los grandes servicios nacionales la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control sólo se hallan al alcance de inteligencias escogidas, acrecentadas por la experiencia de los negocios” (Fayol, 1994, 105). No es casualidad que Fayol dedicara una parte importante de su vida a instruir la administración pública. Como es posible observar, este argumento de Fayol parece sugerir que la adecuada preparación en administración se da en los negocios.

El tercer elemento que Fayol propone para la administración es el mando y menciona que “una vez constituido el cuerpo social es menester hacerlo funcionar: es ésta la misión que debe cumplir el mando. Esta misión se reparte entre los jefes de la empresa, teniendo cada uno la carga y la responsabilidad de su unidad. Para cada jefe la finalidad del mando es obtener, en interés de la empresa el mayor provecho posible de los agentes que forman su unidad” (Fayol, 1994, 106). La constitución del mando es la legitimación del control ejercido sobre los procesos de trabajo como lo podemos observar en las ocho cualidades personales que para Fayol, el jefe debe tener. La primera radica en un conocimiento profundo del personal, sobre todo de sus subordinados directos, a quienes tratará de manera directa. La eliminación del personal incapaz es necesaria según Fayol, como segundo punto del mando, para mantener la empresa en buen estado de funcionamiento por lo que el jefe tiene la obligación

de eliminar o proponer eliminar al trabajador que por cualquier razón llegue a ser incapaz de desempeñar su tarea. Un tercer aspecto es el conocimiento profundo de los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus trabajadores, pues la empresa esta ligada a los trabajadores por medio de acuerdos que rigen las relaciones a su interior y los convenios están en una constante evolución por lo que es necesario estar atentos a los cambios que ocurren con el paso del tiempo. El cuarto aspecto es el buen ejemplo que el jefe debe dar a sus subordinados como un medio para obtener la obediencia voluntaria de los trabajadores y no utilizar la represión como un medio de convencimiento. Otro aspecto importante que recomienda Fayol para ejercer el mando, son las inspecciones periódicas al cuerpo social, ya que permite el conocimiento interno de la organización, para llevar al cabo esta tarea recomienda la utilización de cuadros sinópticos del personal lo que permitirá la organización al interior; éste es el antecedente de lo que posteriormente hemos conocido como organigramas. Las conferencias e informes son otros elementos propuestos a través de los cuales es posible exponer un programa obtener ideas y “los informes verbales y escritos son complementos de vigilancia y de control, de los cuales debe saber servirse” (1994, 111); lo anterior implica ejercer control directo de lo que ocurre en toda la organización. El séptimo aspecto que se trata es referente al mando, la recomendación es no dejarse absorber por los detalles pues para Fayol el cuidado de las pequeñas cosas no debe hacer que se descuiden las grandes y es necesario que el jefe descargue sobre los subordinados todas las tareas que no esta estrictamente obligado a realizar por sí mismo. El último punto que propone Fayol sobre el mando es procurar que reine en el personal la unión, la actividad, la iniciativa y la abnegación a través de “desarrollar la iniciativa de sus subordinados asignándoles la mayor parte de acción posible, de acuerdo con su situación [...] mediante la vigilancia. Guiándolos discretamente, sin sustituirse a sus subordinados, alentándolos por medio de la alabanza ex profeso” (1994, 111) lo que facilitará la tarea del jefe.

Es posible observar en el pensamiento administrativo de Taylor y Fayol que la idea de vigilancia y control siempre ha estado presente. Como Michel Foucault lo

expresa, en los talleres y las fábricas “se organiza un nuevo tipo de vigilancia. Es diferente del que en los regímenes de las manufacturas realizaban desde el exterior los inspectores, encargados de hacer aplicar los reglamentos; [como en el inicio del sistema de trabajo Taylorista] se trata ahora de un control intenso, continuo; corre a lo largo de todo el proceso de trabajo; no recae -o no recae solamente- sobre la producción [...] pero toma en cuenta la actividad de los hombres, su habilidad, su manera de trabajar, su celo, su conducta[...]. A medida que el aparato de producción se va haciendo más importante y más complejo, a medida que aumenta el número de los obreros y la división del trabajo, las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles. Vigilar pasa a ser entonces una función definida, pero debe formar parte del proceso de producción; [como podemos observarlo en el pensamiento de Fayol] debe acompañarlo en toda su duración. Se hace indispensable un personal especializado, constantemente presente y distinto de los obreros” (2001, 179). Como podemos constatar en el pensamiento fayoliano, el administrador será el encargado de dichas tareas de vigilancia y control y el pensamiento administrativo, junto con la sociología y la psicología serán quienes proveerán de mecanismos que contribuyan a tener el control de los procesos de trabajo.

Coordinar, otro elemento esencial de su obra, es para Fayol “establecer la armonía entre todos los actos de una empresa a manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito. Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica... Es fijar la proporción de los gastos con relación a los recursos financieros” (1994, 112). La coordinación, un elemento destacado por la administración, es para Fayol moderación, “es en suma dar a las cosas y a los actos las proporciones convenientes, adaptar los medios al fin” (1994, 112); el fin como el objetivo destacado, donde cada servicio marche de acuerdo con los otros, es el funcionamiento en armonía de cada uno de los elementos que conforman la organización. Para que se mantenga la coordinación al interior de la empresa es necesario que el personal recuerde constantemente sus obligaciones hacia la empresa y hacia todos los miembros de lo que Fayol

llama el cuerpo social (1994, 113). Este cuerpo social constituido por hombres, tiene como premisa adaptarse a los fines establecidos por los hombres que dirigen la empresa.

Un elemento más que Fayol incorpora es la conferencia de jefes de servicio que tiene como fin informar a la dirección sobre la situación, sobre la marcha de la empresa, a través de la cual se conoce el estado de la empresa y se resuelven problemas expuestos por los jefes de las áreas. “La coordinación es asegurada por la acción combinada de la dirección general que vigila sobre el conjunto, y por las direcciones locales que velan por la prosperidad de cada una de las partes” (1994, 116) la coordinación debe prevalecer en todo a la par de la vigilancia; como lo mencionamos anteriormente la vigilancia y el control serán nuevas normas adaptativas a las organizaciones.

Sobre el control, el último elemento que Fayol menciona, dice que “en una empresa consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos” (1994, 116). Es necesario que el control exista en el área comercial, desde el punto de vista técnico, financiero, de la seguridad y la contabilidad; lo anterior será posible por medio de la vigilancia ejercida por la autoridad superior sobre el conjunto a través de verificadores o inspectores que la ejercen de forma competente e imparcial. Fayol es claro al enfatizar que “para que el control sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones” (1994, 117). Fayol invita a la permanente vigilancia del ser humano, lo que en tiempo futuro trajo una apropiación de las acciones públicas y privadas de los hombres.

Henri Fayol concluye su texto preguntando ¿cómo se efectúa el control? a lo que responde: “Aplicando a todas las operaciones, cualquiera que sea su naturaleza, y a todos los agentes cualquiera que sea su nivel jerárquico, el control se ejerce de mil maneras distintas. Como los otros elementos de la administración – previsión, organización, mando y coordinación– exige siempre una continua

atención y a menudo mucha sagacidad” (1994, 118). Todas las acciones realizadas por los hombres al interior de las organizaciones deberán estar controladas y previstas por la organización.

Con el pensamiento fayoliano queda establecido en el nuevo pensamiento administrativo, lo que se conoce como la teoría administrativa, teoría y pensamiento que dominan la administración industrial empresarial que se ejerce, se piensa y se asume hasta nuestros días.

En la teoría administrativa elaborada por Fayol es evidente el interés que este tiene por introducir de forma generalizada la educación formal de la administración. Otro aspecto que es necesario destacar para la comprensión del fenómeno administrativo es que el pensamiento fayoliano establece a la administración como la encargada de organizar el trabajo al interior de las organizaciones; es quien tendrá el mando y el control de cada una de las actividades realizadas al interior de una empresa, una industria ó algún órgano de gobierno, como el ejército; lo anterior significa un cambio sustancial en las nuevas normas de trabajo.

El pensamiento de Fayol, es producto de las formas de organización que ya se daban por establecidas en base al pensamiento taylorista, la mutación en la organización del trabajo ya había ocurrido, la separación entre la concepción y ejecución del trabajo ya se veía como algo natural. Fayol contribuye a organizar esa nueva concepción e integrar y quizá resolver una serie de problemáticas a las que se enfrentaban constantemente los industriales, los empresarios, los dueños del capital y plantea una serie de postulados por medio de los cuales la nueva organización del trabajo será posible a través de una forma organizada, con nuevos sistemas de control y haciendo incapie en la complejidad que implicaba estos nuevos procesos de trabajo, es la dirección de los hombres, es encaminar la intensidad y las operaciones a un determinado fin.

Fayol manifiesta la preocupación por la escasa instrucción en administración, refiriéndose a la administración taylorista que ya se ejercía y había generalizado;

por otra parte, hace énfasis en la necesidad de la educación en administración. Después de analizar lo que ocurre con la instrucción del naciente pensamiento administrativo, habrá que señalar que las escuelas de administración enseñan a partir del siglo XX los nuevos modos de organizar y operar el trabajo para el logro de objetivos de las organizaciones.

Lo que comenzó siendo como la utilización de un destajista para controlar el proceso de trabajo y que Coriat nos ilustra al describir que “erigido en organizador del trabajo y contratista de mano de obra, administra por cuenta del empresario que lo emplea todas las cuestiones relativas a la mano de obra: contratación, pago, organización del trabajo y vigilancia” (1982, 20), se transformó en una rama del conocimiento, en una profesión, en una serie de principios y funciones que conforman las bases del pensamiento administrativo industrial empresarial.

### **3.3 Después del pensamiento administrativo de Henri Fayol**

Cuando se consolida el pensamiento administrativo de Henri Fayol, ocurren una serie de situaciones que es importante analizar y considerar como reflejo de ese pensamiento.

Al consolidarse el pensamiento fayoliano en Francia, la guerra estaba por terminar y “el ejército y la nación estaban plenamente reconciliados; la Iglesia y la República habían hallado un cómodo *modus vivendi*. En un audaz programa de obras públicas, los franceses demostraron ser más emprendedores de lo que fueron los alemanes” (Guerard, 1966, 215). En las colonias el dominio francés continuó; orgullosamente, los franceses apuntan que en Marruecos se “restauró el orden, haciendo renacer el antes quebrantado orgullo nativo; y, mientras respetó las costumbres locales, creó en los intersticios de la civilización mora un nuevo mundo franco africano: industrias, escuelas, obras públicas, ciudades [...] a pesar de la fuerte deuda Francia estaba próspera” (Guerard, 1966, 215). Podemos observar que una de las razones del éxito económico francés, a pesar de la guerra, fue el “desarrollo” que propició en los territorios invadidos de los que

extraían parte importante de su sostén económico, proceso que permitió la explotación de los recursos naturales, como lo hicieron los estadounidenses en el territorio del oeste.

La nueva implementación de los sistemas de trabajo se reflejó también en las regulaciones estatales que se llevaron a cabo. Al finalizar la guerra el número de sindicalizados había aumentado a más de dos millones de personas y habían alcanzado logros laborales como una ley que establecía la jornada de ocho horas y la implementación de la “semana inglesa” para los días de trabajo (Brogan, 1947, 667). Como lo habíamos mencionado la guerra significó para los trabajadores algunos triunfos y su unidad hasta 1921, año en el que ocurrieron una serie de conflictos por la intervención de Moscú en las líneas sindicales.

La reconstrucción en las zonas devastadas fue rápida. Uno de los aspectos históricos que debemos destacar es que la industrialización en Francia fue lenta en comparación con otras naciones y como consecuencia de la destrucción de muchas de sus plantas industriales “ahora por primera vez desde el Segundo Imperio, el equipo de Francia era estrictamente del día, [pues durante años] los franceses se habían demostrado demasiado tímidos, vacilantes en descartar los talleres y las maquinarias anticuados” (Guerard, 1966, 216); por lo tanto, el cambio en las formas de trabajo fue más lento que en los Estados Unidos de Norteamérica.

El crecimiento industrial francés avanzó de la mano con el naciente pensamiento administrativo de Taylor y de Fayol; en este contexto, los ingenieros jugaron un papel relevante en la reconstrucción francesa, pues se implementaron nuevos métodos de trabajo que contribuyeron a las necesidades de reconstrucción europea. Es lógico que en un país donde se está dando un reordenamiento económico, social y político se requiera de una producción extraordinaria de nuevos elementos y técnicas que les permitan enfrentar las nuevas necesidades que se les presentan y el pensamiento de Henri Fayol contribuyó a esta nueva organización que se requería.

Francia, junto con sus territorios, disponían de recursos naturales que permitían un desarrollo material y económico acelerado. “El mineral de hierro de Lorena dio a Francia una posición favorecida en la industria pesada. La energía hidroeléctrica fue desarrollada en gran escala en Alsacia, los Pirineos, las Montañas Centrales, los Alpes. Atraídos por esta prosperidad acudieron inmigrantes de Bélgica, Italia, Polonia, Europa sudoccidental, África del Norte. Hasta hubo años –verdadero milagro– en que el presupuesto nacional arrojó un verdadero superávit” (Guerard, 1966, 216). A pesar de la notoria recuperación francesa en 1925, al terminar un periodo de reconstrucción hubo una crisis política, económica y social que cuestionaba las nuevas formas de vida que había traído y dejado la guerra como la reconfiguración campesina y la alteración de la cotidianidad para todos los ciudadanos franceses (Brogan, 1947).

Podemos observar, con sus debidas proporciones, que Francia en pleno auge del nuevo pensamiento administrativo tiene paralelismos con algunos elementos que también aparecieron en la historia norteamericana como es el caso de los trabajadores que migraron al territorio francés y la oposición al modelo taylorista. En una nota sobre el taylorismo en Europa, Dávila, nos señala el agudo análisis que hace Doray en 1981, “sobre el movimiento sindicalista francés frente al taylorismo en los años veinte, así como datos sobre su introducción en algunas fábricas hacia 1908” (2001, 119).

En 1917, año en el que la naciente teoría administrativa francesa se encuentra en una progresiva difusión y práctica, surge un movimiento laboral con fuerza, influido por la nueva constitución rusa que comienza a tener influencia en parte de los países europeos y “habiéndose demostrado la posibilidad de llevar a cabo acciones eficaces revolucionarias contra la guerra, la crítica de las masas trabajadoras a la situación político-social existente [...] desembocó en un gran movimiento huelguístico” (Mommsen, 2003, 319). En abril y mayo de 1917 estallaron grandes huelgas donde los trabajadores protestaron contra la prosecución de la guerra en nombre de ambiciosos objetivos militares, además de producirse motines en el frente de guerra (Mommsen, 2003). En el libro de



Fayol encontramos diversos elementos que hacen alusión a la organización militar y al consenso que se debe tener con los diversos participantes de la organización ya sea pública o privada, por lo que es esencial destacar que no es casual que el pensamiento de Fayol se difundiera de forma tan extensa en Francia en los años posteriores a la guerra.

El naciente pensamiento administrativo fue uno de los muchos elementos que cobran fuerza en la transformación de Europa antes y después de la guerra; “las estructuras sociales de Europa habían cambiado radicalmente bajo los efectos de la guerra. La necesidad de construir grandes industrias bélicas y de poner todas las energías económicas en los pueblos al servicio de la guerra había determinado una ingerencia cada vez mayor de la burocracia estatal en la vida social” (Mommsen, 2003, 338). El pensamiento fayoliano muestra claramente la tendencia a la organización de las empresas estatales, de las burocracias, del aparato militar, que se incrementaron en un pequeño lapso de tiempo como consecuencia de la guerra.

Como lo menciona Mommsen el *laissez faire* pertenecía al pasado. La aceleración forzada del proceso de industrialización fue acompañado por una alza generalizada de los precios y de los salarios. Estas circunstancias provocaron cambios sociales que es posible identificar en la capa superior de la burguesía industrial y en las clases bajas; estos segmentos de grupos sociales aumentaron su posición social en detrimento de las clases medias quienes mas tarde constituirían una parte esencial en los movimientos de izquierda franceses. Es comprensible que un elemento sustancial de los cambios de las formas de vida de la burguesía industrial y la clase trabajadora fue la nueva organización del trabajo que permeó a Europa, impulsada por los trabajos de Taylor y Fayol difundidos por organizaciones industriales y puestos en marcha en las múltiples empresas surgidas en la guerra. Como es predecible en casi todo proceso de industrialización a pesar de las ventajas que tuvo la agricultura francesa, por la constante demanda de alimentos, “su importancia económica frente a la industria y al comercio había disminuido sustancialmente” (Mommsen, 2003, 339).

En la segunda década del siglo XX, Francia se mantuvo en una situación económica relativamente estable, en “1929 la producción industrial sobrepasaba en más de 48% la de 1913. Los beneficios fueron a parar a los económicamente fuertes: esto es, a los que estaban relacionados con la producción industrial, ya fueran directivos o empresarios” (Parker, 2004, 187). La administración industrial-empresarial iba acompañando este abrupto crecimiento implementado reformas en las maneras de organizar el trabajo, uno de esos cambios fue la reducción general de la jornada laboral a ocho horas implementadas en Francia en 1919; podemos identificar que este fue una propuesta fundamental en la teoría expuesta por Fayol; sin embargo, a pesar de las reformas en las jornadas laborales “la renta real de los miembros de la clases trabajadoras aumentó aproximadamente en un cuarto por ciento entre 1913 y 1929 [...]. Un grupo improductivo, el de los funcionarios estatales de menor categoría obtuvo más ganancias que nadie, tal vez debido a su importancia política” (Parker, 2004, 188).

Es posible observar que en Francia se identifican elementos que sugieren que a pesar de las reformas laborales la clase trabajadora no fue la más beneficiada, pues Francia, igual que otros países europeos se enfrentó a huelgas y manifestaciones de trabajadores que luchaban por el aumento de los salarios. En ella a diferencia de los Estados Unidos de Norteamérica las protestas de la clase trabajadora eran vistas como un medio para transformar de manera radical a la sociedad y en “la primavera de 1920 se desató otra ola de huelgas, con objetivos aún más claramente políticos. Estos objetivos fracasaron por lo que reforzó la influencia de los reformistas en la Confederación General del Trabajo (CGT). En 1921, la facción comunista se escindió de la CGT formando la CGTU” (Parker, 2004, 195). La primera, asegura Parker, se convirtió en una institución respetable, casi burguesa, mientras la segunda prolongaba las huelgas cuando podía y prefería la derrota política siempre y cuando favoreciera la toma de conciencia de la clase trabajadora. El movimiento de los trabajadores franceses fue parte sustancial en la segunda y tercera década del siglo XX, así como protagonista de los principales acontecimientos políticos que ocurrieron donde había una profunda divergencia en las opiniones lo que provocó una inestabilidad gubernamental y

los gobiernos eran derrocados cuando se proponían medidas financieras impopulares (Parker, 2004).

Es necesario destacar que la producción industrial y los salarios en Francia descendió en los años treinta, la producción industrial cayó del 22% respecto de 1929 y los salarios en un 10%, como consecuencia de la disminución de horas laborales. Para una reflexión posterior, es importante destacar que en estas primeras décadas del siglo XX ya existían reducciones en las jornadas laborales, que hasta la fecha representan una contradicción en la organización social del trabajo que fue organizado desde la entonces naciente administración industrial-empresarial.

La teoría de Fayol es desarrollada y difundida en un periodo que marca cada una de las características de su enunciación teórica, un creciente aparato estatal burocrático, una organización militar poderosa que se enfrentaba a múltiples problemas derivados de las guerras y una creciente necesidad en la producción industrial.

Según las críticas de los grupos que se asumían a la derecha, los pacifistas, los comunistas y los socialistas habían contribuido a que se socavaran los cimientos del poder “los reaccionarios nostálgicos alegan que el éxodo rural condujo a un relajamiento en este país al disminuir la masa de los recios campesinos” (Parker, 2004, 185); asimismo que en el periodo de la guerra Francia ya estaba sentenciada a la derrota antes de que iniciara la segunda guerra, sin embargo estas opiniones eran emitidas por militares que querían continuar siendo poseedores del prestigio que tenían para utilizarlo con fines políticos según Parker.

Las ideas de Fayol, en conjunción con la puesta en marcha del pensamiento administrativo taylorista, la nueva administración, se ejerció en Francia con algunos elementos que se debe agregar a las características francesas y es que la burocracia civil y militar tenían una gran tradición y según Gramsci habían alcanzado un alto grado de homogeneidad activa (Gramsci, 1975, 137).

Un interés generalizado en Europa pretendía lo que en tiempos de Gramsci parecía inconciliable: “la vieja y anacrónica estructura social demográfica europea con una forma ultramoderna de producción y de modo de trabajo”; el pensamiento de Gramsci es reflejo de lo que los intelectuales europeos pensaban sobre los nuevos métodos de trabajo.

Para él hasta la primera mitad del siglo XX “todos los cambios en el modo de ser y de vivir ocurrieron mediante el dominio de un grupo social sobre todas las fuerzas productivas de la sociedad: la selección o “educación” del hombre adaptado a los nuevos tipos de civilización, vale decir, a las nuevas formas de producción y de trabajo” (Gramsci, 1975, 298); todos, han sido por la fuerza modificando la vida de las personas. Como un ejemplo en la alteración de la vida de los individuos, Gramsci nos ilustra exponiendo que “en América, la racionalización del trabajo y el prohibicionismo están indudablemente ligados: las encuestas de los industriales sobre la vida íntima de los obreros, los servicios de inspección creados en algunas empresas para controlar la “moralidad” de los obreros son necesidades del nuevo método de trabajo [...] comprender la importancia, el significado y el alcance objetivo del fenómeno americano, que es también el mayor esfuerzo colectivo verificado hasta ahora para crear, con rapidez inaudita y con una conciencia de los fines jamás vistos en la historia, un tipo nuevo de trabajador y de hombre” (Gramsci, 1975, 302).

Desde la mirada de Gramsci, se interpreta que el pensamiento taylorista expresa “el fin de la sociedad americana: desarrollar en grado máximo en el trabajador las actitudes maquinales y automáticas, destruir el viejo nexo psico-físico del trabajo profesional calificado que exigía una cierta participación activa de la inteligencia, de la fantasía, de la iniciativa del trabajador y reducir las operaciones productivas a un solo aspecto físico y maquinal” llevará a los hombres a una fase donde se producirá una “sección forzada, una parte de la vieja clase trabajadora será despiadadamente eliminada del mundo del trabajo y quizá del mundo *tout court*” (Gramsci, 1975, 302). Estas nuevas formas de trabajo que Gramsci observa son las que habían permanecido en el pensamiento administrativo y en su práctica.

Para Gramsci, “el industrial americano se preocupa por mantener la continuidad de la eficiencia física de trabajador, de su eficiencia muscular nerviosa: su interés es tener una maestría estable, un complejo permanente en forma, porque el conjunto humano [el trabajador colectivo] de una empresa es una máquina que no debe ser desmontada con demasiada frecuencia y cuya renovación en sus piezas fundamentales debe ser realizada sin que se sufran enormes pérdidas” (Gramsci, 1975, 303); pérdidas que comienzan a analizarse en Europa, donde los altos salarios son vistos sólo como un instrumento para mantener el sistema de producción y de trabajo en forma estable, este pensamiento lo proveyó la teoría taylorista que permeó en poco tiempo el mundo europeo.

No es casual que la teoría taylorista, que la administración como profesión, haya surgido en los Estados Unidos de Norteamérica. Un aspecto que es importante considerar es la ideología calvinista norteamericana en la que el trabajo es el centro de la vida de gran parte de la población pues de esa forma se obtienen los beneficios espirituales a través de la riqueza, concepción un tanto lejana a las consideraciones francesas.

Gramsci, de forma predictiva, menciona que “apenas se generalicen y difundan nuevos métodos de trabajo y de producción, apenas el tipo nuevo de obrero sea creado universalmente y el aparato de la producción material sea también perfeccionado, el proceso de distribución de las mercancías excesivo se encontrará automáticamente limitado por la extensión de la desocupación y los altos salarios desaparecerán” (Gramsci, 1975, 310). Es posible observar en la actualidad que la teoría gramsciana se cumplió.

Gramsci muestra preocupación al describir las transformaciones que los hombres de la sociedad norteamericana han vivido donde el dinero es el motor de la vida de los hombres y se pregunta si las sociedades europeas se verán modificadas de la misma forma.

El periodo de reconstrucción y la relativa calma del periodo de entreguerras contribuyó a la estabilidad económica francesa y consolidó el pensamiento administrativo como la nueva forma de organizar el trabajo en el mundo.

Es necesario aclarar que el inicio del pensamiento industrial empresarial moderno no sólo corresponde a los Estados capitalistas. La guerra de 1914, mostró a Walther Rethenau como uno de los precursores del pensamiento administrativo industrial empresarial a través de la participación que tuvo en el aparato oficial administrativo alemán donde mostró un sistema de producción y control de materiales perfectamente organizado. Lo que caracteriza el pensamiento de Rethenau es la despersonalización de la propiedad de la industria. “La despersonalización de la propiedad -escribió, en *In Days to Come*- implica simultáneamente la objetivación de las cosas poseídas, en tal forma y tan móviles, que la empresa asume una vida independiente, como si no perteneciera a nadie; toma una existencia objetiva, tal como en los primeros tiempos tomaba cuerpo en el Estado y en la Iglesia, en una corporación municipal, en la vida de una comunidad o una orden religiosa [...]. Los instrumentos ejecutivos de una jerarquía oficial se convierten en el nuevo centro [...]. Incluso hoy es concebible la paradoja de que la empresa debe ser dueña de sí misma comparando las participaciones de los socios individuales con sus beneficios [...]. La despersonalización de la propiedad, la objetivación de la empresa, la separación de la propiedad de su poseedor, conduce a un punto donde la empresa se transforma en una institución que se asemeja al Estado en su carácter” (Urwik, 1984, 94).

El pensamiento de Rethenau es de suma importancia porque es un pensamiento administrativo, pero con tendencias socialistas; está inserto en el socialismo alemán de los primeros años del siglo XX. La forma de organización ideal para este pensador era la unificación de cada industria en una sociedad autogobernada, en la que cada trabajador tenía voz. Urwick señala, antes de finalizar la primera mitad del siglo XX, que la planificación de la industria fue mucho más un esquema de Rethenau que de Taylor o de Fayol, pues su

pensamiento prevé todo el proceso de producción y hace planificaciones hasta por un año sobre los costos y beneficios. Es posible observar que el pensamiento de Taylor y Fayol generó las nuevas formas de organización del trabajo sin importar el régimen político que gobernara en el momento de instaurar los lineamientos de la teoría administrativa.

Como lo hemos mencionado anteriormente, el ejercicio de estos nuevos métodos produjo cambios sustanciales a la sociedad y por ende a los hombres. Sobre estos cambios que inegablemente son producto de una nueva configuración social, Herbert Marcuse dice que debemos tener cuidado al analizar las nuevas necesidades de la sociedad pues se convierten en aspiraciones individuales, su satisfacción promueve los negocios y el bienestar en general y la totalidad parece tener el aspecto mismo de la razón (1985, 19), cuando en realidad van en contra de la vida del individuo pues lo ven como algo intercambiable, como una cosa que se puede comprar y vender. Las nuevas necesidades de los hombres fueron creadas como consecuencia de la producción industrial acelerada.

Para Marcuse, la productividad destruye el libre desarrollo de las necesidades y facultades humanas y “la sociedad industrial es un sistema que determina a priori el producto del aparato, tanto como las operaciones realizadas para servirlo y extenderlo. En esta sociedad el aparato productivo tiende a hacerse totalitario en el grado que determina no sólo las ocupaciones, aptitudes y actitudes socialmente necesarias, sino también las necesidades individuales y sociales. La tecnología sirve para instruir formas de control social y de cohesión social más efectivas y más agradables. La tendencia totalitaria de estos controles parece afirmarse en otro sentido además: extendiéndose a las zonas del mundo menos desarrolladas e incluso preindustriales, y creando similitudes en el desarrollo del capitalismo y del comunismo” (1985, 26). Esto es posible observarlo en los distintos pensamientos administrativos a los que hemos hecho referencia a lo largo de este trabajo.

La manera en que una sociedad organiza la vida de sus miembros “implica una elección inicial entre las alternativas históricas que están determinadas por el

nivel heredado de la cultura material e intelectual. La elección es el resultado del juego de los intereses dominantes. Anticipa modos específicos de transformar y utilizar al hombre y a la naturaleza y rechaza otras formas” (Marcuse, 1985, 26). El caso de la administración es un modo, una forma específica de utilizar a los hombres, por grotesca que parezca la afirmación.

Después de haber analizado una serie de elementos que conformaron el inicio de la teoría administrativa, coincidimos totalmente con un postulado de Marcuse en el que afirma “desde el primer momento la libertad de empresa no fue precisamente una bendición. En tanto que libertad para trabajar o para morir de hambre, significaba fatiga, inseguridad y temor para la mayoría de la población. Si el individuo no estuviera aún obligado a probarse a sí mismo en el mercado, como sujeto económico libre, la desaparición de esta clase de libertad sería uno de los grandes logros de la civilización. El proceso tecnológico de mecanización y normalización podría canalizar la energía individual hacia un reino virgen de la libertad más allá de la necesidad. La misma estructura de la esencia humana se alteraría; el individuo se liberaría de las necesidades y posibilidades extrañas que le impone el mundo del trabajo. El individuo tendría libertad para ejercer la autonomía sobre una vida que sería la suya propia. El aparato productivo se pudiera organizar y dirigir hacia la satisfacción de las necesidades vitales, su control bien podría ser centralizado; tal control no impediría la autonomía individual, sino que la haría posible” (1985, 32). Sin embargo, es posible contrastar que la inserción de la libertad de empresa y los mecanismos que trajo consigo no se dirigieron al bienestar común, pues “el poder político que es quien legítimamente controla a las sociedades se afirma por medio de su poder sobre el proceso mecánico y sobre la organización técnica del aparato” (Marcuse, 1985, 33); la teoría administrativa responde a esa nueva organización. “El gobierno de las sociedades industriales avanzadas y en crecimiento sólo puede mantenerse y asegurarse cuando logra movilizar, organizar y explotar la productividad técnica, científica y mecánica de que dispone la civilización industrial” (Marcuse, 1985, 33). Como lo hemos demostrado a lo largo de este análisis la teoría administrativa permeó en la forma de organizar la productividad técnica y mecánica.



El “espacio privado ha sido invadido y cercenado por la realidad tecnológica. La producción y la distribución en masa reclaman al individuo en su totalidad y ya hace mucho que la psicología industrial ha dejado de reducirse a la fábrica. Los múltiples procesos de introyección parecen haberse cosificado en reacciones casi mecánicas. El resultado no es la adaptación sino la mimesis, una inmediata identificación del individuo con su sociedad y, a través de ésta, con la sociedad como un todo” (1985, 40). Ésta es una afirmación que hace Marcuse y Gramsci también ilustra en sus notas sobre el Estado moderno que observó en el periodo de entre guerras cuando la nueva organización del trabajo continuaba su crecimiento.

Marcuse citano a Daniel Bell nos dice que “la industrialización no surgió con la introducción de fábricas, surgió a partir de la medición del trabajo. Sólo cuando un trabajo puede ser medido, se puede atar a un hombre a su trabajo, se puede ejercer una presión sobre él, y medir su rendimiento en términos de una sola pieza y pagarle por la pieza o por la hora, se llega a la industrialización moderna” (1985, 59). En el caso del pensamiento administrativo podemos observar el caso de Gantt como la puesta en marcha de la aplicación de los estudios de tiempos y movimientos.

Este mundo, en el que nace la teoría administrativa es el mundo del trabajo tecnológico y “refuerza así un debilitamiento en la posición negativa de la clase trabajadora: ésta ya no parece como la contradicción viviente para la sociedad establecida. Esta tendencia se fortalece por efecto de la organización tecnológica de la producción al otro lado de la barrera: en la gerencia y la dirección. La dominación se transforma en administración [...] la fuente tangible de la explotación desaparece detrás de la fachada de racionalidad objetiva. El odio y la frustración son despojados de su propósito específico y el velo tecnológico oculta la reproducción de la desigualdad” (1985, 62). El pensamiento administrativo industrial empresarial reestructura las relaciones sociales de tal forma que inicia con la instauración de lo que posteriormente será la sociedad industrial desarrollada; mientras que para Marcuse “los esclavos de la sociedad

industrial desarrollada son esclavos sublimados [...] porque la esclavitud está determinada “no por la obediencia, ni por la rudeza del trabajo, sino por el status de instrumento y la reducción del hombre al estado de cosa”. Esta es la forma más pura de servidumbre: existir como instrumento, como cosa” (1985, 163). El cambio ontológico del que hablamos atrás trae como consecuencia la categorización de unos hombres hacia otros como un ente no humano, producto de la administración.

Es importante considerar que la sociedad se reproduce a sí misma en un creciente ordenamiento técnico de cosas y relaciones que incluyen la utilización técnica del hombre; en otras palabras, la lucha por la existencia y la explotación del hombre y la naturaleza llegan a ser incluso más “científicas” y “racionales”. El doble significado de “racionalización” es relevante en este contexto. La gestión “científica” y la división “científica” del trabajo aumentan ampliamente la productividad de la empresa (Marcuse, 1985), aunque lo hemos señalado la ciencia en sentido estricto no es aludida de forma correcta, pues la ciencia sólo busca la verdad, la explicación de las cosas, no cómo utilizarlas y cómo beneficiarse de ellas. El pensamiento administrativo de Fayol contribuyó a determinar esta nueva estructura al interior de las organizaciones.

Como lo observamos, el pensamiento administrativo industrial empresarial es paralelo a un periodo de acrecentamiento de la tecnología; para Marcuse, con el crecimiento de la conquista tecnológica de la naturaleza crece la conquista del hombre por el hombre. “En su estado más avanzado, la dominación funciona como administración” (Marcuse, 1985, 235), pues contiene formas de dominación aceptadas por la mayoría, como una suposición de un estado generalizado de bienestar y comodidad supuestamente otorgado gracias a la organización que ésta –la administración– provee a los hombres; sin embargo, no se debe olvidar que es una nueva forma de organizar al mundo pues el mundo ya estaba organizado de otra forma para producir bienes a la sociedad y la intención de este trabajo es reconocer y entender que el pensamiento administrativo es una forma de organizar el mundo, de estructurarlo, pero no es ni ha sido la única posible.

Max Horkheimer y Adorno, en la *Dialéctica del iluminismo*, señalan que “el iluminismo, en el sentido más amplio de pensamiento en continuo progreso, ha perseguido siempre el objetivo de quitar el miedo a los hombres y de convertirlos en amos” (1971, 15) de la naturaleza y de todas las cosas a través de la ciencia; concibe que el saber es poder “no conoce límites, ni en la esclavización de las criaturas ni en su fácil aquiescencia a los señores del mundo. Se halla a disposición tanto de todos los fines de la economía burguesa, en la fábrica y en el campo de batalla, como de todos los que quieran manipularlo, sin distinción de sus orígenes” y “la técnica es la esencia de tal saber” (1971, 16), en las sociedades industrializadas. El pensamiento administrativo industrial empresarial moderno formó parte de los múltiples esfuerzos encaminados a dominar la técnica para tener el dominio integral de la naturaleza y de los hombres, “lo que importa no es la satisfacción que los hombres llaman verdad, sino la operación, el procedimiento eficaz” (1971, 17). Como Horkheimer y Adorno lo dicen el número se convierte en el canon del iluminismo y en el análisis que hemos hecho sobre el inicio del pensamiento administrativo industrial empresarial moderno podemos observar que las escalas, las estadísticas, la producción, los movimientos de los trabajadores, se convirtieron en indicadores numéricos bajo los cuales se concentro el trabajo de los hombres, el ritmo de las fábricas y de la producción en cualquiera de los regímenes establecidos en el periodo histórico al que estamos haciendo referencia.

Insistimos en que uno de los principales problemas que surge como consecuencia de los cambios ocurridos en las relaciones sociales de dicha época es la separación entre la ejecución y la planificación del trabajo y ocurre un cambio de tipo ontológico del que hablamos anteriormente. A partir de este cambio las relaciones sociales se conciben como entes abstractos, y las relaciones entre los hombres parecieran cosificadas pues cuanto más se realiza el proceso de la auto conservación a través de la división burguesa del trabajo, tanto más dicho progreso exige la autoalineación de los individuos, que deben adecuarse en cuerpo y alma a las exigencias del aparato técnico; la administración industrial

empresarial moderna es una muestra del acrecentamiento de la división del trabajo.

Los cambios ocurridos en las formas de trabajo, propiciaron cambios relevantes; un reflejo es el pensamiento de Horkheimer y Adorno quienes mencionan que “la razón misma se ha convertido en un simple aparato de económico omnicomprendido. Desempeña el papel de utensilio universal para la fabricación de todos los demás, rígidamente adaptado a su fin, funesto como el obrar exactamente calculado en la producción material, cuyo resultado para los hombres se sustrae a todo cálculo” (1971, 46). Para estos pensadores los hombres son sustraídos en cuerpo y alma, pues mientras “actitudes y conocimientos de la humanidad se van diferenciando gracias a la división del trabajo, la humanidad retrocede hacia fases antropológicamente más primitivas, puesto que la duración del dominio comporta, con la facilitación técnica de la existencia, la fijación de los instintos por obra de una fijación más fuerte. La fantasía se deteriora. El mal no consiste en el retraso de los individuos respecto a la sociedad o a la producción material. Donde la evolución de la máquina se ha convertido ya en la del mecanismo de dominio, y la tendencia técnica y social, estrechamente ligadas desde siempre, convergen en la toma de posesión total del hombre, los atrasados no representan sólo la falsedad. Viceversa, la adaptación a la potencia del progreso —o al progreso de la potencia— implica siempre de nuevo esas formaciones regresivas que hacen evidente el progreso de su contrario, y no sólo en el progreso fracasado, sino también en el mismo progreso logrado. La maldición del progreso constante es la incesante regresión. Esta regresión no se limita a la expresión del mundo sensible, que está ligada a la proximidad física, sino que concierne también al intelecto dueño de sí, que se separa de la experiencia sensible para someterla” (1971, 54).

El dominio que se percibe del mundo es absoluto y se ha objetivado en las leyes y las organizaciones. Para estos pensadores de mediados del siglo XX, la maquinaria mutiló a los hombres, les mutiló el pensamiento. Pues con la idea moderna, iluminista, del dominio de la naturaleza se daña el espíritu de los

hombres; con el dominio de unos de éstos –como parte de la naturaleza– por otros. Consideramos, después del análisis que hemos realizado, que la teoría administrativa contribuyó a esta transformación del hombre y de la sociedad.

## **Conclusión**

Como lo planteamos al principio de este análisis, la pregunta general de la investigación fue: ¿cuáles son los momentos históricos que permiten el desarrollo de los pensamientos administrativos de Frederick W. Taylor y el de Henri Fayol? Las preguntas específicas fueron: ¿cuáles y de qué forma los momentos históricos determinaron el pensamiento administrativo del periodo comprendido de la última década del siglo XIX y principios del XX? Y si los pensamientos administrativos de Frederick W. Taylor y el de Henri Fayol constituyen las bases para comprender la administración industrial-empresarial en el siglo XX, preguntas a las que hemos dado respuesta a lo largo de nuestro trabajo.

En primer término analizamos que el pensamiento administrativo tiene su fundamento en el establecimiento del pensamiento liberal, como consecuencia del pensamiento proveniente de la Revolución Francesa; posteriormente mostramos los momentos históricos que van transcurriendo a la par de la formación del pensamiento de Taylor y Fayol, a partir de esa demostración, podemos entender que el pensamiento de estos autores responde a las necesidades que se van presentando en momentos y contextos determinados. Visto desde nuestra perspectiva el fenómeno administrativo, es posible responder con una afirmación que el pensamiento administrativo de Taylor y Fayol constituyen las bases para comprender la administración industrial empresarial del siglo XX, porque modificaron y consolidaron la forma en que se ejerce el trabajo y que continúa llevándose al cabo hasta nuestros días.

La hipótesis planteada fue si los cambios en los modos en que se asienta, o se establece, el sistema de producción capitalista al final del siglo XIX y principio del siglo XX, así como, en las formas de gobierno de los Estados y las transformaciones en las instituciones u organizaciones que conforman la sociedad, representan los elementos que permiten el surgimiento de los pensamientos administrativos de Frederick W. Taylor y el de Henri Fayol. En este sentido, consideramos que los pensamientos de ambos autores son la base para comprender el pensamiento industrial-empresarial del siglo XX. Es posible

demostrar a lo largo de este trabajo que el pensamiento de Frederick W. Taylor y Henri Fayol son producto y generadores de los cambios ocurridos en el sistema capitalista, y son la base para comprender el pensamiento industrial empresarial.

Los momentos históricos que permiten el desarrollo de la teoría administrativa parten de la consolidación del liberalismo en los Estados Unidos de Norteamérica, liberalismo que toma sus bases de las transformaciones económicas y políticas que hereda la Revolución Francesa, a la par que una serie de migraciones europeas brindaran al territorio estadounidense pobladores liberales provenientes de Gran Bretaña y mano de obra abundante para cubrir las necesidades que la expansión territorial norteamericana exigía. No es casualidad que el pensamiento administrativo, la naciente administración industrial empresarial, se diera en los Estados Unidos de Norteamérica. Una gran parte de las masas de campesinos despojados de tierra provenientes de Europa carecían de alguna especialización o de algún conocimiento de trabajo industrial, pues no sólo provenían de Inglaterra. Con el sistema taylorista se posibilita el acceso de trabajadores no especializados en la producción.

El pensamiento administrativo al final del siglo XIX y principio del siglo XX es producto de una serie de problemas por resolver. El aparato productivo tenía que satisfacer la mayor demanda en bienes y servicios que los Estados Unidos de Norteamérica requería y que en Europa la guerra les imponía.

El sistema de producción taylorista es reflejo de diversas propuestas y experimentos para lograr el aumento de la productividad en la fabricación de bienes y la dotación de servicios; es la concreción de una nueva forma de hacer el trabajo; es producto de una nueva organización en la ejecución de las tareas de los trabajadores; es una nueva forma de administrar el trabajo.

Como lo mencionamos, el pensamiento administrativo, la administración como una acción del hombre, ha estado presente desde las más primarias organizaciones del hombre, pero la intención de unificar y profesionalizar la administración industrial-empresarial es una invención de los últimos años del siglo XIX. Y ese

hecho por sí sólo es importante y digno de tomarse en cuenta. El pensamiento taylorista no sólo es parte de estas transformaciones; trae consigo y generaliza la intención de ver a los hombres, de verse entre ellos, como objetos, como instrumentos, que contribuyen al aumento de la productividad.

Los beneficios del aumento en la productividad fueron concentrados como nunca antes en manos de unos cuantos hombres al final del siglo XIX; como podemos observarlo en este trabajo, los monopolios son producto de la gradual concentración del dinero y de los medios de producción que dará origen a la producción en masa, como producto de la acumulación de capital y los nuevos procesos de trabajo, incluido el fordismo, al cual no aludimos porque consideramos que es una transformación digna de estudiarse de forma amplia, pues es una mutación añadida al proceso de trabajo, así como lo fue el taylorismo.

La fuente de la riqueza ya no la constituía el dinero sino el trabajo. El aumento de la productividad en el trabajo y, posteriormente, el consumo en masa es lo que ha producido en el último siglo la acumulación de capital. La administración científica de Taylor representó el rompimiento de la práctica de los oficios por parte de los obreros.

El pensamiento administrativo taylorista es la concreción del dominio del saber sobre los procesos productivos del trabajo. Después del pensamiento administrativo taylorista serán los empresarios, los industriales, a la par de profesiones que los apoyen, como la administración a través de sus diversas “teorías”, quienes dicten las formas de trabajo.

La administración científica dejó en manos de la dirección de la fábrica o empresa la concepción del trabajo y a los obreros su ejecución. Fayol consolidó la idea de atribuir la organización de los entes mencionados a la dirección, y estableció normas para la instrucción del trabajo y su distribución al interior de las organizaciones en general.

Los pensamientos administrativos a los que nos referimos a lo largo del trabajo son parte de un proceso histórico que permitió una nueva organización social en



los centros económicos del mundo, y trajo consigo una reconfiguración social, nuevas formas de organización de la vida de los hombres. Podemos observar como paulatinamente hubo una concentración en los centros de trabajo. Los hombres se separaron de los lugares físicos que les permitían tener una economía de autoconsumo y conseguir sus propios medios de subsistencia, lo que se transformó en pocos años; y la gran industria será la nueva proveedora de mercancías para el consumo de los hombres. Lo que significa una nueva organización social de la vida y la administración es parte de esa nueva organización de los seres humanos.

Para trabajos posteriores queda la posibilidad de explicar las consecuencias que tuvo la gran concentración de mercancías, como resultado del aumento en la productividad. Es claro que su primer gran efecto se da en 1929, pero a la posteridad es evidente que esa nueva organización del trabajo, que en esencia permanece hasta nuestros días, ha significado una serie de problemas; entre los que destaca el desplazamiento de los hombres por una carrera sin fin de la elevación de la producción por medios mecánicos y por nuevas formas de organizar el trabajo para hacerlo aún más productivo, y la evidente desocupación de masas de hombres que se preguntan acerca de la posibilidad de otras formas de organizar la vida.

Estas formas, que se originan en los últimos años del siglo XIX y principios del siglo XX, no son las formas en que los hombres siempre estuvieron organizados. Darnos cuenta de ese hecho, tenerlo presente, nos permite pensar en que es posible la existencia de otra posibilidad.

El surgimiento de lo que comúnmente se conoce como teoría administrativa, es parte del proceso de expropiación del trabajo de los hombres. Es un proceso que llevó varios años y que ya está presente en las obras de Marx, donde es sabido que la mano del obrero y su oficio sonpreciados para los dueños del capital, la expropiación del trabajo viene posteriormente, lo que implicó desposeer de conocimientos a los obreros e instalar la separación entre la concepción y la ejecución del trabajo, en la que el taylorismo es un protagonista clave, y la teoría

fayoliana con el establecimiento incuestionable de los procesos de control del trabajo al interior de una organización, es la médula de la administración hasta nuestros días. Con el pensamiento fayoliano se consolida la administración, la profesión de administrar y se asume que los directivos, los empresarios, son quienes planean el trabajo y otros quienes lo ejecutan.

Consideramos que el objetivo planteado en esta tesis se cumple, pues analizamos los momentos históricos que permiten el desarrollo del pensamiento administrativo de Frederick Taylor y Henri Fayol. Asimismo, identificamos los momentos históricos que influyeron en el pensamiento administrativo del periodo comprendido de la última década del siglo XIX a principios del siglo XX, y analizamos las teorías administrativas de Frederick Taylor y Henri Fayol como bases de la administración industrial-empresarial contemporánea.

A través de este trabajo pretendimos acercarnos a los acontecimientos generados por los hombres, cómo actuaron, qué concibieron para cambiar las relaciones sociales internas y externas de las organizaciones industriales-empresariales para crear nuevos vínculos, y fue necesario tomar en cuenta las relaciones sociales de explotación y acumulación.

Teniendo en cuenta el pensamiento de Pablo González Casanova, por anacrónico que parezca, este trabajo pretendió hacer incapié en las relaciones de explotación que “define la especialidad más oculta, y ocultada, de los sistemas de dominación y acumulación” (2004, 427), ya que “el gran enfrentamiento aparece, en cambio, con el concepto también irrenunciable de que la relación social de explotación es la más profunda y oculta en el funcionamiento y en la explicación del modo de acumulación capitalista y de su motor principal, que es el lucro o ‘la maximización de utilidades’ por parte de los propietarios de los medios de producción, quienes como una misma clase, en medio de sus diferencias, dominan las estructuras estatales, ideológicas, militares, tecnológicas y mediáticas del sistema” (González Casanova: p.431); y en donde la administración juega un papel relevante. La “relación social de explotación es la más importante de todas las relaciones sociales y el estudio científico de las relaciones sociales organizadas es superior

a cualquier investigación que ponga énfasis en los sujetos separados de esas relaciones o en esas relaciones cosificadas” (González Casanova, 2004, 431). Y la administración industrial empresarial moderna es una modificación paulatina de las relaciones sociales de explotación, fue una nueva forma de organizar el trabajo.

Es posible constatar que a partir del contexto en que el pensamiento de Fayol fue generado, responde a las necesidades que Francia tuvo en ese tiempo. La administración que nació en las industrias, trascendió de tal forma que permeó en las instituciones gubernamentales respecto a su operación y a la forma generalizada de concebir el trabajo en el mundo y en los principales sistemas económicos del mundo, pues el sistema taylorista se ejecutó en diversos lugares del orbe, en donde se encontraban establecidos modos de producción distintos.

Queda probado que los cambios en los modos en que se asienta, o se establece, el sistema de producción capitalista, así como, en las formas de gobierno de los Estados y las transformaciones en las instituciones u organizaciones que conforman la sociedad, representan los elementos que permiten el surgimiento del pensamiento administrativo de Frederick W. Taylor y el de Henri Fayol.

Como lo hemos podido analizar a lo largo de esta tesis, con el entonces naciente pensamiento administrativo la forma de organizar el trabajo y la vida de los hombres se transformó, y esa transformación perdura en esencia hasta nuestros días.

Hay que comprender, hay que entender, que la administración como profesión tiene una responsabilidad vasta al ser parte de la organización de los hombres por los hombres mismos. Por eso debemos estudiarla a profundidad, interconectar diversos estudios que nos permitan comprender el peso social que tiene, lo que significa en la vida de los hombres, y para eso es necesario entender su origen y no olvidar que es producto de un cambio radical en la forma de organizar la vida de los hombres.

## **Bibliografía**

Aguirre Rojas, Carlos (2004), *Antimanual del mal historiador*, Contrahistorias, México.

Adams, Willi (2004), *Los Estados Unidos de América*, Siglo XXI Editores, México.

Babbage, Charles (2005), *On the economy of machinery and manufactures*. Disponible en: [http://galenet.galegroup.com/servlet/MOME?af=RN&ae=U105213482&srcht=a&ste=14&q=unam\\_ecco](http://galenet.galegroup.com/servlet/MOME?af=RN&ae=U105213482&srcht=a&ste=14&q=unam_ecco)

Bloch, Marc (2003), *Introducción a la historia*, Fondo de Cultura Económica, México.

Braudel, Fernand (1984), *Civilización material, económica y capitalismo siglos XV-XVIII*, Alianza, Madrid.

Braverman, Harry (1984), *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México.

Brinkley, Alan (1992), *Historia de Estados Unidos*, Mc Graw Hill, México.

Brogan, D.W. (1947), *Francia 1870-1939*, Fondo de Cultura Económica, México.

Coriat, Benjamin (1982), *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI Editores, México.

Dobb, Maurice (1978), *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*, Siglo XXI Editores, México, Traducción de Luis Etcheverry.

Foucault, Michel (2001) *Vigilar y castigar*, Siglo XXI Editores, México.

George, Claude (1998), *Historia del pensamiento administrativo*, Prentice Hall, México.

Girard, Bernard, Histoire des théories du management en France du début de la révolution industrielle au lendemain de la première guerre mondiale. Disponible en: <http://www.bernardgirard.com>

González Casanova, Pablo (2004), *Las Nuevas Ciencias y las Humanidades. De la Academia a la Política*, Anthropos-UNAM, México.

Gramsci, Antonio (1975), *Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado moderno*, Juan Pablos Editor, México.

Guerard, Albert (1966), *Breve historia de Francia*, Espasa Calpe, Madrid.

Hobsbawm, Eric (1994), *Las revoluciones burguesas*, Ediciones Quinto Sol, S.A., México D.F.

Horkheimer, M. y T.W. Adorno (1971), *Dialéctica del iluminismo*, SUR, Buenos Aires.

Huberman, Leo (1989), *Historia de los Estados Unidos*, Editorial Nuestro Tiempo, México.

Dávila Ladrón de Guevara, Carlos (2001), *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, Mc Graw Hill, Bogotá.

Laski, H.J. (1994), *El liberalismo europeo*, Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Lenin, Vladimir (1979), *Obras Escogidas*, Editorial Progreso, Moscú.

Marcusee, Herbert (1985), *El hombre unidimensional*, Origen-Planeta, México.

Marx, Karl (1979), *El Capital*, Siglo XXI Editores, Tomo I, Vol. I, México, Traducción de Pedro Scaron. *Europa 1885-1918*

Mommsen, Wolfgang (2003), *La época del imperialismo. Europa 1885-1918*, Siglo XXI Editores, México.

Mortati, C. (2001), *Instituzioni di diritto pubblico*, Cedam, Padova , 1969 en Norberto

Bobbio, Estado, *Gobierno y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Nicol, Eduardo (1989), *La idea del hombre*, Fondo de Cultura Económica, México.

Palmade, Guy (2004), *La época de la burguesía*, Siglo XXI Editores, México.

Parker R.A.C. (2004) *El siglo XX. Euroopa 1918-1945*, Siglo XXI Editores, México.

Ríos Szalay, Adalberto (2007), *Orígenes de la administración: tendencias de desarrollo en el siglo XXI*, Editorial Trillas, México.

Silva Camarena, Juan Manuel (2000), “El exilio de las cosas. Mercancía y mercantilismo”, *Revista Contaduría y Administración*, núm. 196, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, enero-marzo.

---

(2003), *Meditaciones sobre el trabajo*, UNAM-FCA, México.

Sabine, George (2006), *Historia de la teoría política*, Fondo de Cultura Económica, México.

Smith, Adam (1983), *Investigación de la naturaleza y causa de las riquezas de las Naciones*, Ediciones Orbis S.A., Barcelona.

Taylor, Frederick (1994), *Principios de la administración científica*, El Ateneo, Buenos Aires.

Urwick, Lyndall (1970), *Historia del pensamiento administrativo*, Oikos-Tau, Barcelona.