

# Relaciones de poder-saber en la doctrina administrativa de Henri Fayol\*

Diego Adrián Arévalo\*\*

## Resumen

La doctrina administrativa científica fundada por el ingeniero Henri Fayol, propuso llevar adelante el despliegue, desde el último cuarto del siglo XIX hacia finales del primer cuarto del siglo XX, de un proceso de racionalización sobre el campo administrativo en su totalidad, tanto en su esfera teórica como en su esfera práctica. Por medio de un proceso de normalización, por un lado, se produjo la refundación del fragmentado cuerpo teórico de la administración como una doctrina científica positiva, y por otro, se procedió a llevar a cabo el proyecto permanente de estructuración disciplinaria bajo el modelo de "organización" de cada uno de los patológicos cuerpos sociales de las empresas y de otras instituciones. Éste trabajo se centra exclusivamente en el desarrollo de un análisis foucaultiano general de la justificación epistemológica de la doctrina fayoliana, que funciona como patrón fundamental, como "polo ideal", en el proceso de normalización del campo administrativo.

**Palabras clave:** doctrina administrativa científica, normalización, dispositivo de demarcación positivista, organización, fayolismo, análisis foucaultiano.

## Abstract

The scientific administrative doctrine founded by the engineer Henri Fayol, suggested carrying on, from the late XIX century until the early XX century, a display of a process of rationalization over the whole of the administrative field, in its theoretical as well as in its practical sphere. On the other hand, by means of a process of normalization, the refoundation of the fragmented theoretical body of the administration as a positivist scientific doctrine took place, on the other hand the project of a permanent disciplinary frame following the model of "organization" of each of the pathological social bodies of enterprises was carried through. This article is focused mainly on the development of a general Foucaultian analysis of the epistemological Fayolian doctrine, which stands as a fundamental pattern, as an "ideal pole", in the process of normalization of the administrative field.

**Key words:** scientific administrative doctrine, normalization, positivist demarcation mechanism, organization, Fayolism, Foucaultian analysis.

**JEL:** L22, M10, N00, Z00.

---

\* Recibido: 07-04 -2011 Aceptado:11-08-2011 Recibido Versión Final: 08-09-11

\*\* Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina. Profesor en Enseñanza Media y Superior en Matemática, UNR, Argentina. Doctorando en Filosofía, en la Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina. Profesor de la carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura, UNR, Argentina. Correo electrónico: darevalo@fceia.unr.edu.ar

## Resumé

La doctrina administrativa científica, fundada por l'ingénieur Henri Fayol, a proposé d'effectuer le déploiement, depuis le dernier quart du XIXe siècle jusqu'à la fin du premier quart du XXe siècle, d'un processus de rationalisation sur le domaine administratif dans son ensemble, tant dans sa sphère théorique que pratique. D'une part, c'est grâce à un processus de normalisation, que la refondation du corps théorique fragmenté de l'administration comme une doctrine scientifique positive a eu lieu. D'autre part, on a procédé à la mise en place du projet permanent de structuration disciplinaire sous modèle «d'organisation » de chacun des corps sociaux pathologiques des entreprises et d'autres institutions. Ce travail vise exclusivement à développer une analyse foucauldienne générale de la justification épistémologique de la doctrine fayolienne, qui fonctionne comme patron fondamental, comme «pole idéal», dans le processus de normalisation du domaine administratif.

**Mots clés :** doctrine administrative scientifique, normalisation, dispositif de démarcation positiviste, organisation, fayolisme, analyse foucauldienne.

## I. Introducción

La *doctrina administrativa científica* fundada por el ingeniero Henri Fayol<sup>1</sup>, propuso llevar adelante el despliegue, desde el último cuarto del siglo XIX hacia finales del primer cuarto del siglo XX, de un proceso de racionalización sobre el campo administrativo en su totalidad, tanto en su esfera teórica como en su esfera práctica. En este artículo, se sostiene que este proceso de racionalización se ha llevado a cabo por la instauración de *dispositivos de poder disciplinario*, que actuaron en estas esferas diferenciadas, pero que trabajaron en perfecta solidaridad e integración, y que en conjunto instauraron el funcionamiento de *relaciones estratégicas de poder*, que buscaron producir un efecto de *normalización*, y que fueron sostenidas

- 1 Henri Fayol. Nació en Constantinopla, el 29 de julio de 1841, y murió en París, el 19 de noviembre de 1925. Nació en el seno de una familia burguesa francesa. Estudió en el colegio de Lyon y en la Escuela de Minas de Saint-Étienne. A los 19 años, recibió el título de Ingeniero de Minas. En 1860, ingresó en la sociedad anónima de *Commentry-Fourchambault*, poderosa compañía minera y metalúrgica francesa, en donde trabajó hasta casi el final de su vida. En 1866, fue nombrado Director de las instalaciones hulleras de *Commentry*. En 1888, ya había alcanzado el puesto de Director general de la Sociedad, jubilándose en 1918. Fue un gran profesional y hombre de ciencia. Realizó investigaciones sobre incendios subterráneos y sobre las condiciones de combustión espontánea de la hulla expuesta al aire, trabajos que le valieron una medalla de oro, otorgada por la Sociedad Minera, en 1878. En reconocimiento a su trayectoria científica, recibió el premio Delesse, en 1893, concedido por la Academia de Ciencias de Francia. A pesar de sus méritos como ingeniero y hombre de ciencia, es conocido, sobre todo, por sus contribuciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia, en 1916.

por mecanismos de generación de saber-poder y de producción de subjetividad. Por medio de este proceso de normación, por un lado, se produjo la refundación del fragmentado cuerpo teórico de la administración como una doctrina científica, y por otro, se procedió a llevar a cabo el proyecto permanente de disciplinamiento bajo el modelo de “organización” de cada uno de los patológicos cuerpos sociales de las empresas y de otras instituciones.

Estas ideas están insertas en el desarrollo de un proyecto mayor<sup>2</sup>, que en su totalidad procura ser “una historia del presente”, una historia que posibilite detectar el nacimiento del presente en el que se está inmerso. Este proyecto permitió encontrar que mecanismos integrantes de las «anticuadas» formas productivas tradicionales (la manufactura, la fábrica, la administración científica de Frederick Taylor y el sistema de producción en masa de Henry Ford) persisten en las unidades productivas contemporáneas, algunos de las cuales se conservan en su especificidad, y otros por medio de modificaciones, o articulándose con nuevos elementos, cumplen con renovadas funciones en los nuevos dispositivos de conjunto. Por lo tanto, el presente puede ser alumbrado por ese pasado, puesto que el primero lo continúa de algún modo, o rompe con él, fundándose en la diferencia. Para continuar el estudio de la influencia de la escuela tradicional se abordó uno de sus pilares fundamentales que es la doctrina fayoliana.

Es importante definir los límites de este artículo, tanto en el aspecto metodológico como en su campo de análisis. Para analizar la propuesta Fayol, se emplea una estrategia similar a la empleada en estos trabajos anteriores. La estrategia metodológica cualitativa utilizada contiene procedimientos del *análisis genealógico de las estrategias de poder*. Se toma como *campo de lectura* la obra más importante del autor “Administración industrial y general” y las transcripciones de ciertas conferencias dictadas por Fayol en distintos eventos desarrollados en instituciones francesas, y se asumen como *operadores de lecturas* los conceptos de poder disciplinario de Michael Foucault y las nociones centrales de la crítica epistemológica del positivismo de Esther Díaz de Kóbila.

Este trabajo se centra exclusivamente en el desarrollo de un análisis foucaultiano general de la *justificación epistemológica* de la doctrina fayoliana. Aunque en este texto se hacen constantes referencias al proceso de normalización de los cuerpos sociales, su abordaje específico se realizó en otros trabajos. Esta decisión restrictiva fue tomada, reconociendo que el alto grado de detalle argumental necesario en todo abordaje genealógico, produce limitaciones de espacio, que pudieron resolverse planteando dos artículos complementarios, uno dedicado al análisis de *los principios administrativos* y el otro al de *los elementos administrativos*. Por motivos similares, no se analizan en detalle, las relaciones del dispositivo fayoliano, con las propuestas contemporáneas taylorista y fordista, ni se pretende abordar la doctrina administrativa, desde otros autores pertenecientes a las teorías críticas. La realización de estas tareas, que es importante, es dejada para otros artículos.

---

2 Proyecto de investigación “Crítica de las ciencias y técnicas de la administración y de la producción. Epistemología, poder y subjetividad”. (2007-2010) Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura. Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

La estructura del trabajo es la siguiente. En el próximo apartado, que es el segundo, se aborda los componentes de la doctrina, tanto las concepciones fayolianas del gobierno, como de las seis funciones constitutivas de la organización, una de las cuales es la función administrativa. En el tercero, se caracterizan los procesos conjuntos de “disciplinamiento teórico” y de “disciplinamiento organizacional” que asumió la propuesta fayoliana. Se describe no sólo las patologías encontradas por Fayol, en el campo teórico de la administración, sino además la propuesta realizada para superar estas deficiencias. En el cuarto apartado, se describe la justificación epistemológica planteada por Fayol, para sostener su doctrina como patrón fundamental, la que será “el polo ideal” en el proceso de normalización del campo administrativo. Ella permitió a la administración ingresar y posicionarse en el lugar que le corresponde, en el esquema de las ciencias positivas. En el último apartado, como consideraciones finales, se exponen algunas de las condiciones de emergencia del modelo, se presentan los diversos ejes de racionalización que introduce esta propuesta en el interior de la organización, y se describen las relaciones generales que ésta mantiene, con el proceso de valorización.

## **II. Componentes de la doctrina. Gobierno, funciones y administración**

El gobierno de la empresa, según Fayol, establece la elección de los propósitos, la relación entre los fines y los medios, y las formas de armonizarlos, para que la empresa pueda auto sostener esta elección. El gobierno consiste en conducir la empresa hacia el logro de sus objetivos, llevando adelante las seis funciones básicas, y obtener, en ese proceso, el máximo de provecho de los recursos. Esta misión es asumida por los altos directivos (Fayol, 1969: 149, 348).

Para el cumplimiento de sus objetivos, el cuerpo social debe llevar adelante seis funciones básicas e ineludibles: las funciones técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas. Estas funciones están profundamente interrelacionadas entre sí, por lo que se hace necesario e indispensable que marchen juntas, para que sea posible el éxito de la empresa. El deterioro de una, con respecto a las otras, o la falta de sincronización entre ellas, puede llevar al fracaso de todo el emprendimiento. Es oficio del gobierno el llevar adelante todas las funciones, en forma pareja (Fayol, 1969: 149). Dichas funciones existen en toda empresa, cualquiera sea su tipo. Es decir, todo cuerpo social debe hacerse cargo, de una u otra forma, de estas operaciones fundamentales o esenciales. Aunque en empresas pequeñas, más de una de estas funciones puede ser realizadas por un mismo sector del cuerpo, generalmente el desarrollo del organismo tiende a la diferenciación de las funciones, que son sostenidas por órganos particulares, los que Fayol llama servicios (Fayol, 1969: 213). Por lo tanto, en el seno de la entidad, se diferencian diversos órganos que asumen las distintas funciones y, por lo tanto, emergen diversos órganos: uno técnico, uno comercial, uno financiero, uno de seguridad y uno de contabilidad. La forma y el tamaño de estos órganos dependerán del tamaño total de la empresa (Fayol, 1969: 206-209).

La función técnica se encarga de procesar y transformar los insumos, en productos consumados. La función comercial tiene la tarea de colocar los productos en los mercados y,

asimismo, extraer de la esfera de circulación los insumos e introducirlos en el cuerpo social. La función financiera tiene, como misión, suministrar los recursos monetarios para concretar la compra de todo lo necesario, para el funcionamiento del organismo, así como pagar los beneficios a los accionistas. La función contable representa los ojos de la organización, que permiten analizar la situación precisa de las condiciones económicas en que se encuentra la empresa, a través de informes exactos y claros. La función de seguridad pretende cuidar la salud del personal y de los recursos, la que puede ser deteriorada por accidentes o malas condiciones de trabajo, y evitar el desorden en el cuerpo social, generado por órganos infectados por el ánimo de huelgas o de sabotaje (Fayol, 1969:146-149).

Como se ha planteado, el gobierno de la empresa, con su acción directiva, debe asegurar la marcha de las seis funciones esenciales (Fayol, 1969: 349). Pero para poder conducir la empresa hacia sus objetivos, regular eficientemente los recursos y asegurar la marcha armoniosa de las seis funciones, necesita montar una estructura en el cuerpo social, que permita sostener los procedimientos que legislarán, sobre los medios de su funcionamiento. Para concretar esto, se vale de la función administrativa, que debe ser asumida por todo el personal de la empresa (Fayol, 1969: 206). Para Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, controlar y coordinar (Fayol, 1969: 148). La operación administrativa posibilita la construcción, dentro del cuerpo social, de diversas rutinas que, una vez concatenadas y mixturadas, convergen hacia objetivos comunes: el generar una unidad coherente de sentido, que permita dirigir los esfuerzos hacia metas determinadas; el lograr el agrupamiento de las unidades, en unidades mayores; el impulsar el funcionamiento del organismo, mediante un sistema de órdenes precisas que circulan por canales establecidos; la articulación de mecanismos de autorregulación y de coordinación de las diferentes partes; el desarrollo de un circuito de control de lo realizado, a fin de verificar que lo que se espera de cada uno se lleve de forma adecuada.

La función administrativa se comporta de diferente manera que las demás operaciones esenciales, pues ésta se distribuye, en mayor o menor medida, en todos los agentes del cuerpo social, con mayor incidencia en los agentes superiores e intermedios; con menor rigor, en los empleados inferiores (Fayol, 1969: 149). La función administrativa involucra a todos, va de pies a cabeza, se comporta en forma capilar, actúa como un sistema nervioso donde las terminales neuronales alcanzan a todos los sectores del cuerpo, transmitiendo, recibiendo y retransmitiendo las órdenes de un aparato centralizado (Fayol, 1969: 213). Es decir, la función administrativa no conforma un órgano especial; se ramifica dentro de cada uno de los órganos, gracias al registro, en todo agente, de las tareas administrativas de un calibre adecuado para su posición. Ella se inscribe, con mayor amplitud, en la dirección general, que es considerada como el cerebro del organismo (Fayol, 1969: 276). Esta última realiza las tareas de gobierno, realizando un ejercicio más amplio y general de lo administrativo, el que más influye sobre el desempeño global del organismo. Como la mayor parte de las actividades de los directivos generales son del orden administrativo, se confunde la función de gobierno con la administrativa, cosa que hay que evitar, puesto que la administración es sólo una de las seis funciones que debe asegurar el gobierno (Fayol, 1969:

149). En resumen, la función administrativa es una metafunción, pues opera sobre las otras, estructurando el constructo social, que es sostén de todas.

Los *elementos administrativos* que componen a la administración son la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control. Estos elementos tanto en su estructuración, como en su funcionamiento, deben cumplir los *principios administrativos* que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal (Fayol, 1969: 164). Se describe, brevemente, la composición de cada uno de los elementos de la administración.

La función administrativa involucra la previsión. Prever es escrutar el porvenir y trazar el programa de acción (Fayol, 1969: 348). Comprende la constitución tanto de elementos técnicos, como organizativos. Se busca, por un lado, consolidar la habilidad de prever el porvenir; de conocer y predecir el comportamiento del entorno, para conocer las oportunidades de negocio y estar al tanto de los riesgos que pueden fracturar a la empresa, generados por el incierto comportamiento de los competidores, proveedores y clientes, y la manifestación de las variables macroeconómicas. Por el otro, determinar los fines y objetivos generales de la organización, y confeccionar el único plan general de acción, que será a su vez dividido en diferentes planes, según las funciones y órganos (Fayol, 1969: 191-192). Esto último ocasiona la adjudicación de responsabilidades y actividades a los diferentes órganos del cuerpo, para la ejecución de los planes sectoriales. Hay que armonizar los planes, entre las partes, para que puedan marchar juntas, haciendo que cada una realice correctamente lo específico que le ha sido asignado. El objetivo es no sólo lograr un aumento de las condiciones de adaptación de la empresa al medio ambiente, sino también alcanzar un mejor desarrollo de los diversos procesos de transformación, que ocurren en los diversos planos funcionales que atraviesan al organismo social. Este esquema permite consolidar un comportamiento estratégico que eclipsa el desorden reinante, con respecto a los objetivos por seguir y a los medios por utilizar, para conseguirlos (Fayol, 1969: 200). Así, se estructuran y se articulan las partes; quedan todas religadas, y en sus desempeños, no dejan de aportar aunadas al mismo fin, dando sentido a cada cual, en una lógica de organismo que las trasciende. Se arma un sistema de conocimiento y conformación de estrategias, que genera, en su desarrollo, un conjunto de saberes, necesarios para la consolidación y despliegue, en el tiempo, de estas estrategias y sus respectivas tácticas, permitiendo asimilar las variaciones y obstáculos del entorno. Mientras que la estrategia fija una dirección más o menos rígida, en un horizonte temporal, la táctica se va consolidando y reajustando, a medida que se despliega en el tiempo, siendo éste el secreto de su adaptabilidad.

La organización del trabajo consiste en la construcción del cuerpo social y material (Fayol, 1969: 204). Se busca dotar a los elementos mínimos del cuerpo social -las células/agentes- de una cohesión con sus semejantes, para conformar diversos grupos con funciones y es-

estructuras diferenciadas, que responden a diferentes potenciales de mando. Se realiza a través de la división e integración del trabajo y de las autoridades, para posibilitar la ejecución del trabajo y su administración. Por lo tanto, se establecen jerarquías orgánicas y funciones vitales, para ejercer una regulación del funcionamiento solidario de las partes que componen acciones, conformando así un tiempo compuesto y una producción acrecentada, para la constitución de un comportamiento de totalidad. En resumen, la tarea de la organización reside en la conformación anatómica y fisiológica de los distintos órganos del cuerpo social.

La determinación de los horizontes, el delineamiento de una estrategia y la división-jerarquización de las funciones, no bastan para que la administración del cuerpo social se produzca. Es necesario que los diversos niveles de la estructura, que poseen determinados potenciales de mando –diferencias previamente estructuradas– establezcan la dirección, en la acción de los de menor potencial. Se brinda el comienzo del movimiento, el contenido de éste, su dirección, y se busca que el quehacer resultante logre el mejor rendimiento, para el provecho de la empresa. El mando permite impartir, en el momento adecuado, una orden sobre cada agente, estimulando la actividad en el instante preciso, conformando una cascada que consolida y arrastra resultados parciales, pero siempre continuos, integrables en el resultado total. Debe darse la distribución tanto de la autoridad, para dar órdenes, como de las responsabilidades; la generación de la unión, de la actividad y de la iniciativa (Fayol, 1969: 257).

Los diferentes órganos poseen objetivos contrapuestos, asimetrías que generan disputas, por la primacía de sus objetivos en lo simbólico y en lo real, y por la utilización de los recursos. Por estas causas, tienden a independizarse, con respecto a las necesidades generales del cuerpo social. Se hace necesaria la coordinación de los actos, para darle el tamaño e importancia adecuada a cada cosa, y poder conciliarlas entre sí. Para que nada se desvíe por su camino propio, olvidándose del resto, se hace necesario obtener la proporción adecuada, para que cada fenómeno prevalezca en su justa medida y aporte al todo, como corresponde. Equilibrar las funciones, para que cada quien conozca qué se espera de él, y qué auxilio puede esperar de los demás, en el cumplimiento de sus tareas. Se produce una puesta en armonía entre lo planeado y la realidad. Todos empujan hacia el mismo lado. Esta armonía tiende a la canalización y represión de los conflictos (Fayol, 1969: 264).

Junto al establecimiento y seguimiento de los objetivos, la estructuración constante del cuerpo social, la circulación de las órdenes, la coordinación de los procesos, aparece la necesidad de controlar que las cosas se realicen según lo preestablecido, conforme a las reglas preconcebidas y a las órdenes dadas (Fayol, 1969: 269). Si existe alguna discrepancia, es preciso encontrar los errores, repararlos y evitar sus repeticiones. Es un flujo de observación y acción que atraviesa horizontalmente al cuerpo social, y que pone su mirada y aplicación donde emergen puntos de fisura, en el funcionamiento tanto de los agentes individuales y de los órganos, como en el comportamiento general de la organización. Se aprende de los errores. Este saber sobre las formas de resolver las problemáticas se inscribe en el cuerpo social, aquilatando la experiencia de este sistema inmunológico. El objetivo de la mediación

es lograr el éxito de la empresa, evitando y reparando los desgarros que tienden a desarmar los esfuerzos conjuntos y a despilfarrar los recursos materiales.

### **III. La doctrina fayoliana como dispositivo normalizador del campo administrativo**

Fayol encontraba en la experiencia de lo que él consideraba lo administrativo, un campo práctico y doctrinario, de carácter patológico. Acorde a esto plantea que el objetivo de la función administrativa, es el preservar la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social (Fayol, 1969: 163); por lo tanto, esta ejerce una especie de función médica (Fayol, 1969: 346). Se hace cargo de conjurar las malas constituciones, las deformaciones, los procesos de enfermedad en los órganos y células, es decir, intenta alejar lo patológico, reducir y curar sus efectos, por medio del establecimiento de un proceso correctivo de la salud del cuerpo social, a través de su normalización.

Sostenía Fayol que las patologías en los cuerpos organizados, se producían principalmente, porque no se había desarrollado una adecuada estructura teórica para guiar la acción práctica, y por lo tanto, el desorden del campo de las ideas producía como consecuencia un desorden en el campo de lo real. De este modo éste poder médico no solo se debe ocupar de los cuerpos sociales, sino también de curar al campo epistémico, que también se encuentra enfermo, y que es causa de la dificultad para desarrollar en las empresas una capacidad administrativa sólida. Como consecuencia, asume la tarea fundamental de resguardar la salud y la buena operatoria del cuerpo teórico.

En el ejercicio de esa función médica realizó, por una parte, una tarea de diagnóstico de los cuerpos sociales y del campo epistémico, y por otra, propone los remedios para la curación.

Con respecto al diagnóstico de los cuerpos sociales organizados, Fayol reconocía que, en las empresas de su época, las funciones propias de toda organización no estaban precisamente definidas y, en algunas, muy poco desarrolladas. Encontraba que se les daba una equivocada importancia relativa, y que podían ser asumidas por distintos sectores del cuerpo social. En general, no se conocían con claridad, los objetivos, principios y métodos de la función administrativa, y cuáles eran sus relaciones con el gobierno de la empresa (Fayol, 1969: 160-161, 276). Tampoco estaban claros los diferentes roles de los agentes, en materia administrativa. Las empresas no poseían o no utilizaban debidamente los elementos teóricos y técnicos, para pronosticar el futuro y, así, poder plantear una estrategia que permitiera la realización de los fines, en un ambiente competitivo (Fayol, 1969: 289). Muchos de los cuerpos sociales tenían sus órganos y sistemas de mando mal conformados (Fayol, 1969: 313). Esto se evidenciaba en la inadecuada forma de las jerarquías administrativas y en la ambivalente distribución de las responsabilidades. Faltaban mecanismos de responsabilidad y penalización de los directivos que incumplen sus misiones administrativas (Fayol, 1969: 166). La coordinación y el control eran inexistentes o se realizaban de forma deficiente.



En relación al diagnóstico del campo de la producción teórica, Fayol detectó los siguientes problemas, que demuestran la falta de una doctrina administrativa unitaria, consolidada, y la necesidad de desarrollarla: indefinición e imprecisión en el desarrollo de las principales funciones (Fayol, 1969: 261, 276); variedad exagerada de los principios y utilización contradictoria de los preceptos; inexistencia o excesiva cantidad de métodos para llevar adelante los principios correctos; inconsistencia en la elección de los métodos por utilizar; métodos no estandarizados (Fayol, 1969: 161); escasa importancia asignada a la educación administrativa, prevaleciendo la educación técnica (Fayol, 1969: 159); aislamiento de los administradores en sus experiencias y saberes individuales; diversidad de doctrinas; anomia administrativa de la sociedad; falta de control social teórico y práctico de los administradores (Fayol, 1969: 160-161).

El administrador francés como un buen médico, se propuso curar estas patologías a través de dos medidas centrales. En primer lugar, por medio de la creación de una doctrina que sería la regla de medida, la escuadra modelo de la perpendicularidad. En segundo lugar, mediante el sostenimiento de un gobierno de las empresas, de acuerdo con sus postulados, que permite conformar el cuerpo organizativo bajo el modelo propuesto. Estas medidas en conjunto combatían la irracionalidad imperante en las unidades productivas, fuente de enormes pérdidas económicas, las que existían debido a las deficientes teorías y prácticas directivas aceptadas como válidas, por los asistemáticos opositores epistemológicos y prácticos de Fayol.

Por lo tanto, se cree conveniente abordar el análisis del modelo fayoliano, concibiéndolo simultáneamente como un dispositivo de normalización disciplinaria de las empresas y de otras instituciones, y como un dispositivo de demarcación epistemológico, en el campo teórico administrativo.

Era necesario llevar adelante un proceso de racionalización de las estructuras y prácticas directivas más importantes. La caja de herramientas fayoliana brindaba los elementos necesarios para establecer una exitosa racionalización, a través de un proceso de normalización de los cuerpos sociales, el que no estaba centrado, solamente, en el taller y los procesos productivos, como lo hicieran los métodos de Frederick Taylor y Henry Ford, sino también en todos sus servicios y funciones, y en todos los niveles jerárquicos: obreros, supervisores, capataces, jefes de sección, jefes de servicio y gerentes de la cúpula. Por lo tanto, el proceso de transformar una unidad productiva, integrada por una multiplicidad humana, en una "organización", se apoyaba en una particular arquitectura de los mecanismos disciplinarios que estructuraba el dispositivo fayoliano. Un dispositivo que es disciplinario, y que instaura un orden en la multiplicidad humana, para la conformación de cuerpos dóciles y eficientes. Para lograr esto, intervienen todos los mecanismos del poder disciplinario: clausura, parcelación y funcionalización del espacio; distribución de los cuerpos en este; instauración de rangos mixtos; diagramación de los "cuadros vivos"; definición de maniobras; acumulación genética del tiempo, a través de ejercicios; disposición de tácticas para componer las fuerzas y los tiempos. Se vigila, sanciona y examina a los cuerpos, para lograr el buen

encauzamiento. La fortaleza de la intervención teórica fayoliana se sostiene en el hecho de que brinda los elementos necesarios para el disciplinamiento de la multiplicidad obrera y dirigente, lo cual, a pesar de ser elemental, representa un factor fundamental, para que toda empresa pueda ser eficiente.

Este proceso de racionalización se desarrollaba y se sostenía principalmente gracias a un proceso de normalización. Según Foucault, en el proceso de normalización se impone un orden mixto. En primera instancia, un orden "artificial", dispuesto de manera explícita por una ley, un programa o un reglamento. En segundo lugar, un orden "natural", definido por procesos naturales, empíricos, observables. Gracias a estos dos planos, se instaura una referencia jurídico-natural, que busca establecer una regularidad natural. Este orden mixto atraviesa todos los puntos y controla todos los instantes. Se establecen hechos, conductas, aptitudes, en un campo de diferenciación y comparación establecido por una regla. Nadie se escapa a la diferenciación que, al quedar circunscripta en un rango, constituye una homogeneización. A través de esta medida valorizadora, se puede emprender la coacción, para establecer la conformidad, ante la emergencia generada por una falta, por medio de un castigo que neutralice los efectos negativos, gracias al redoble del ejercicio (Foucault, 2002: 184-185).

La doctrina fayoliana se establece como referencia jurídica-disciplinaria de lo administrativo. Lo jurídico distribuye todas las cosas, según un código que determina qué es lo prohibido y lo obligatorio. Funciona sobre lo que debe impedirse o prohibirse. El orden es lo que queda, cuando se ha impedido lo prohibido. Lo indeterminado, lo que queda por fuera del alcance del código de la ley, es lo que está permitido. El mecanismo disciplinario también codifica, en forma permanente, lo obligatorio y lo prohibido. Pero se centra, en cambio, en lo que debe hacerse. Dice, en todo momento, lo que se debe hacer. El orden es lo que se hace cuando se cumple el reglamento. Lo determinado es lo que se debe hacer. Lo que está indeterminado es lo prohibido (Foucault, 2006: 68).

Fayol creía, fehacientemente, que se podría revertir el caos imperante, si se constituía una doctrina administrativa, que poseyera una determinada estructura simbólica, conformada básicamente por tres elementos centrales: los principios fundamentales o generales; los elementos de la administración o las reglas fundamentales, y los medios, procedimientos o utillaje administrativo, para la realización de los principios y elementos.

Como ya fue expuesto, cobijados con el nombre de *principios administrativos* se pueden encontrar agrupados catorce preceptos, tales como: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal (Fayol, 1969: 164). Bajo el orden de los *elementos de la administración*, se ubica a la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control. El *utillaje administrativo*, consiste en "una vasta documentación que abarca el presente, el pasado y el porvenir, que pone a contribución la elite del personal, y que agregada a la documentación que le llega de las otras fuentes

de información, pone a la dirección en condiciones de adoptar, en las mejores condiciones posibles, las decisiones mediante las cuales se puede apreciar mejor las consecuencias y repercusiones” (Fayol, 1969: 289). El utillaje está comprendido por el estudio general, el programa de acción, los informes, las conferencias de jefes de servicio, con sus actas, y el cuadro de organización.

Se constituye así un espacio simbólico jerarquizado, compuesto por tareas de gobierno, funciones, principios fundamentales/generales, elementos de administración/reglas fundamentales, y procedimientos/utillaje administrativo. Se delinea la primera estructuración del campo epistémico, en la que se ordena el pensamiento administrativo, para poder estructurar y guiar la práctica directiva. Dentro de dicho espacio, se articulan los elementos teóricos, tecnológicos y prácticos, necesarios para incidir sobre los cuerpos humanos y físicos, a fin de ordenarlos, para hacerlos funcionar en una lógica de conjunto, en la que se delinear los márgenes, el interior, los segmentos constitutivos y el funcionamiento del dispositivo.

La adecuada complejidad y buen funcionamiento del cuerpo social dependen de ciertas condiciones, que se pueden determinar por medio de fórmulas, reglas, principios o leyes (Fayol, 1969: 163). Se establecen estas normas como verdaderas, pues, fueron útiles para resolver problemas prácticos, por lo que son soluciones apoyadas por la experiencia (Fayol, 1969: 281). Este conjunto de principios forman un código administrativo (Fayol, 1969: 189), que actúa como un código jurídico y uno disciplinario, que codifica todos los elementos necesarios para la tratativa de un todo complejo, como la empresa. Se arma así una estructura lógica que, en un mismo proceso, por un lado, excluye una serie de conceptos y prácticas consideradas indeseables; por el otro, determina un lugar específico para las cosas anheladas, y establece las formas de relación entre éstas, para que se constituya una máquina o cuerpo social, en el que las partes funcionen, según la necesidad. Es un esquema, en el plano simbólico, de todo lo que hay que tener en cuenta. Se vuelve prioritario hacer un mapa-diseño de los procedimientos, para encauzar la acción por los carriles predeterminados, con la intención de refrenar y sujetar lo administrativo.

Este código debe ser internalizado por los jefes de todos los niveles, agentes encargados de dirigir la transformación y por los operarios, que llevan adelante las tareas de rutina. El proceso educativo de los empleados, que se estructura como parte de las tareas de la organización (Fayol, 1969: 236-237), dentro de las sutilezas de la doctrina fayoliana, conformaría los espíritus y cuerpos administrativos adecuados a un cuerpo social normal. Como resultado de una práctica administrativa guiada por estos principios, que se sostiene en la educación de los todos los agentes en la doctrina administrativa (Fayol, 1969: 161-162), en el interior de la organización, las funciones emergerán bien conformadas, sanas y vitales. Específicamente, la administrativa podrá desarrollarse con eficacia y eficiencia. La empresa podrá planificar con eficacia su futuro. Se obtendrá una sana organización. El mando, la coordinación y el control estarán bien estructurados y funcionarán perfectamente.

Como se ha mencionado la doctrina fayoliana funciona además como un dispositivo de demarcación epistemológico en el campo teórico administrativo, que se estructura de forma

isomorfa al *dispositivo de demarcación positivista*, producto esto de la intención científica fayoliana, que es sobre todo política, de constituir las bases y el edificio de una *administración positivista*.

El positivismo se constituyó en un *tribunal de la razón*, que era epistemológico, empirista y cientificista, y que, para alcanzar sus fines, combinaba su accionar jurídico con ciertos procedimientos disciplinarios. Mientras que la ciencia social positiva nació para normalizar un campo social, la filosofía positiva lo hizo para curar un campo intelectual enfermo. En conjunto, ambas pretendían ofrecer una solución a la crisis social y a la anarquía moral e intelectual que imperaba en la época de Augusto Comte, que era la de las revoluciones. La filosofía positivista delineaba un estilo epistemológico, cuya empresa fundamental era la *normalización* del campo epistémico.

Se examinan aquí las teorías desde el punto de vista lógico, observando sus constituciones internas, y las relaciones y conexiones que existen entre ellas, buscando resumir todos los principios de las ciencias, principalmente, los metódicos. De esta forma, se alcanzan a conocer las leyes lógicas del espíritu, y a definir el método positivo, como *una norma intelectual* que es fundada en la naturaleza de la razón. Se trazan criterios que permiten evaluar a las teorías, en sus méritos y aciertos, o en sus deméritos y desviaciones, con el objeto de separar los conocimientos legítimos, de los ilegítimos, para luego prohibir a los falsos pretendientes científicos sus entradas al universo legítimo de la verdad. Los criterios devienen *autoridades epistemológicas*, medida y centro del sentido y la verdad. Se delinea el cuadro enciclopédico de los conocimientos positivos, que son legítimos y constituyen el estado normal del pensamiento, prohibiéndoles la entrada a los fraudulentos. Se establece una vigilancia permanente sobre la sabiduría vulgar, la filosofía y la ciencia, y sobre el trabajo intelectual, a fin de imponer el orden intelectual y moral normal.

Se constituye así una doctrina que es base ideológica de la normalización, de la reforma intelectual y social que permite tanto la corrección de las anomalías presentes, como también la previsión de las futuras. Los criterios definen la voluntad de dominación, sobre la experiencia histórica y los saberes concretos. Los juicios se reproducen en el seno de las instituciones en las que son funcionales, trazando líneas de demarcación que dejarán fuera de éstas a los falsos aspirantes. La verdad no es propiedad de cualquiera, sino que pertenece a los autoritarios epistemológicos. Se deja afuera de ésta a los opositores epistemológicos, por medio de una perpetua deslegitimación. Los momentos de crisis, de urgencia ética y política, hacen que el modelo jurídico epistemológico funcione en el interior de un dispositivo disciplinario. Ante la emergencia de anomalías políticas, la necesidad de neutralizarlas hace que el modelo epistemológico se convierta en norma, brindando el polo ideal legítimo, con el cual se compare el polo natural patológico. Así, se podrá reconocer el carácter anormal del segundo, para poder desplegar sobre éste las tácticas de corrección normalizadora. De esta manera, el modelo epistemológico se convierte en principio de normalización, que autorizará la vigilancia y el control epistemológico permanente (Díaz de Kóbila, 2000: 9-15).

Bajo esta luz se vislumbra que, el blanco de la doctrina no era únicamente la multitud de organizaciones patológicas, sino que apuntaba también a las otras teorías y prácticas administrativas. La caja de herramientas fayoliana se tendía a plantear como la única válida que debía prevalecer, frente a las fragmentadas y asistemáticas doctrinas personales, por lo que se presentaba también como una tentativa de normalización del campo epistémico-administrativo. Se exterioriza como el polo ideal de la norma, patrón de rectitud, con el que todo integrante del polo patológico, debe medirse, evaluarse y reformarse para adecuarse a él. En el siguiente apartado se analizan las diferentes medidas que pone en funcionamiento la doctrina administrativa en el despliegue de su misión, que es el poner bajo control al campo epistemológico administrativo.

#### **IV. La doctrina administrativa positivista o experimental**

Fayol agregó a la descripción de los “órganos” que componen el “cuerpo del conocimiento administrativo”, un desarrollo que sienta las bases epistemológicas de su doctrina. En el prefacio del libro *El despertar del espíritu público* (1927), expuso diversos argumentos que justificaban que su floreciente administración alcance el estatuto de ciencia (Fayol, 1969: 345-347).

Fayol consideraba que la administración pertenecía al campo epistémico de las ciencias sociales. En materia de epistemología, poseía ideas muy afines al positivismo. Para el administrador francés, tanto los fenómenos sociales como los físicos, están sometidos a *leyes naturales*, independientes de la voluntad del hombre. Las leyes sociales coinciden, en esencia, con las leyes naturales; por lo tanto, se “vuelve natural” el utilizar el método experimental, exitoso en las ciencias naturales, para el estudio y posterior dominio de lo social (Fayol, 1969: 345).

Fayol afirmó que en el desarrollo de su doctrina administrativa, para la producción de conocimiento científico, había aplicado el mismo método utilizado para el estudio de los hechos de orden material. Gracias a su experiencia exitosa, en diversas tareas gerenciales de una gran empresa, quedó muy convencido de la excelencia del método experimental, para abordar el estudio de los problemas sociales. Esta aplicación del “método”, sostenía Fayol, es al principio inconsciente, puesto que al comienzo de sus pesquisas, éste está enhebrado en el interior de una práctica lúcida y guiada conceptualmente, pero que todavía no es capaz de realizar el proceso reflexivo de pensarse a sí misma, en sus contenidos. Posteriormente, luego de una acumulación de experiencias y conocimientos, se habilitó a sí mismo, para ejercer una reflexión metodológica-epistemológica, que le permitió establecer un homomorfismo entre lo metodológico-epistemológico, que habita en su doctrina, y las propuestas tanto de Augusto Comte, el fundador del positivismo, como de Claude Bernard, el padre de la medicina experimental. Denominó a su doctrina, *administración positiva*, puesto que se basa íntegramente en la observación y en la experiencia (Fayol, 1969: 281-282).

Fayol se plegaba a un monismo epistemológico, que pretendía trasladar al campo epistémico social, los modelos de las ciencias naturales, generalizando la normativa epistemológica

positivista. Ubicaba, en el mismo plano ontológico, los hechos naturales y sociales. Asumía que la lógica y el método son independientes de la naturaleza de los objetos de estudio. Procedía a naturalizar los hechos sociales, desconociendo totalmente el carácter de la construcción cultural, la singularidad de las agrupaciones, las relaciones y las representaciones sociales, y los problemáticos fenómenos del poder. El saber científico administrativo tiene, como núcleo, el descubrimiento de las leyes naturales-sociales que rigen a los cuerpos sociales, a través del método empírico. Con ellas, se define una práctica, para su posterior control y explotación. De esta forma, se introducía al campo administrativo por el camino de la ciencia y del método experimental, para obtener así un lugar asegurado, en el esquema de las ciencias positivistas.

El gran administrador explicitó que, para la elaboración de su doctrina, había seguido intuitivamente, tanto el método positivo de Augusto Comte, como el método experimental de Claude Bernard. Junto a estas influencias, reconoció que se apoyó, para la elaboración de su doctrina, en los principios de René Descartes (Fayol, 1969: 345).

La aplicación conjunta tanto del método cartesiano, como del método positivo, permitiría el desarrollo de la administración, hasta alcanzar un sólido estado científico:

El método consiste en observar, recoger y clasificar los hechos; interpretarlos; realizar experiencias, si corresponde, y extraer de todo este conjunto de estudios, las reglas que, con el impulso del jefe, entrarán en la práctica de los negocios. La mayor parte de los perfeccionamientos que han elevado la ciencia de los negocios a su nivel actual proceden de un mismo método, que no es otro, en realidad, que el método cartesiano (Fayol, 1969: 217).

De esta forma, para la constitución de un método administrativo, se hace necesaria la elaboración de principios sobre los cuales se apoye el despliegue de la razón, actitud típica, según Comte, de la producción del conocimiento del período "metafísico". Pero que, a diferencia del proceder filosófico de Descartes, son renovados e insertados, como base para la articulación y justificación de los fenómenos empíricos, y para la guía de la experimentación. Por lo tanto, la búsqueda de principios se dedica exclusivamente, a la satisfacción de las necesidades de la investigación experimental, dejando de lado la lucha de la razón filosófica cartesiana, para construir un método de descubrimiento y justificación, orientado a alcanzar los principios últimos de las cosas, para liberar al pensamiento de los dogmatismos. El conocimiento del cuerpo social debe realizarse a través del método experimental, método exitoso en la física, y que estaba dando, en su época, importantes beneficios en la biología y la medicina. Este método involucra la observación, la experiencia y el razonamiento.

A pesar del acercamiento metodológico a las ciencias naturales, el modelo-analógico, para Fayol, no fue el mecánico de la física, ni del comportamiento estadístico de las reacciones de la química, sino el biológico de los cuerpos vivos. En la búsqueda de metáforas y analogías, para articular nuevas ideas en el campo administrativo, pone su mirada centralmente en la biología y en la medicina. Las afinidades de Fayol, con la medicina experimental, van más allá de lo metodológico, puesto que consideraba análogas, las funciones profesionales y sociales del médico y del administrador. Por un lado, el médico se ocupa de la salud del

cuerpo humano; por el otro, el administrador, de la del cuerpo social, pero ambos se ocupan de constituir un organismo sano, conservar la salud y curar las enfermedades (Fayol, 1969: 346). Esta afinidad de roles justifica una correspondencia, en los métodos. Por lo tanto, Fayol concluía que el método que conviene al médico, conviene también al administrador (Fayol, 1969: 345-346).

Gracias al uso de estos recursos analógicos, el administrador adquiriría parte del estatus político y profesional que posee el médico, y adosaba a la administración algunas de las funciones que despliega el poder médico, en el campo de la normalización social. Junto a esto, el administrador que en primera instancia es un médico-juez, que cura y moraliza el cuerpo social, también se convierte en higienista de lo administrativo. Para ello, procede a atacar y disolver los focos infecciosos y la mala organización del medio ambiente, que los métodos de la administración empírica generan.

Bernard, citado por Fayol, distinguía dos formas de abordaje de la experiencia y de la elaboración de lo teórico. Por un lado, el método empírico; por el otro, el experimental (Fayol, 1969: 346). El adquirir la experiencia de forma empírica, lleva a obtener enseñanzas instintivas que se obtienen prácticamente. El conocimiento así adquirido es un razonamiento vago e inconsciente. De la práctica surgen las ideas, todavía demasiado sujetas a la materialidad de los hechos; son fragmentos teóricos adheridos al fenómeno empírico, de forma superficial, que no buscan insertarse en cuerpos teóricos, que expliquen un núcleo de fenómenos similares. Las asociaciones son espontáneas, y la forma de lograrlas no está regulada; las intervenciones prácticas para establecerlas, no están planificadas ni controladas. Se relacionan con los hechos, con el fin de extraer juicios de valor. Es un camino oscuro, espontáneo y sin destino sólido, pues, no hay teoría que guíe la observación, que haga luz sobre el camino; ni existe un método que brinde seguridad para el despliegue de la actividad; que enseñe cómo transitar este pasaje, y que sostenga la confirmación de los resultados obtenidos. El esquema de emergencia del conocimiento va de los hechos hacia las conclusiones, salto producido por la intervención del razonamiento.

Cuando se adquiere la experiencia, por medio de la experimentación, las cosas cambian drásticamente. En el método experimental, la relación entre teoría y experiencia se modifica con respecto al método empírico. Las ideas guían a la observación; los hechos confirman la veracidad de sus propuestas; los fenómenos, al manifestarse como las teorías, explican o predicen; quedan esclarecidos por éstas. Es decir, la teoría está al principio, pues, guía el contenido de la experimentación; en el medio, recibe confirmación empírica; y, al final del proceso, abarca todos los hechos, explicando la experiencia. En este triple proceso, interviene un método claro y razonado, que se dirige rápidamente hacia el fin deseado y que permite obtener un conocimiento riguroso. Para Bernard, "este género de control, por medio del razonamiento y de los hechos, constituye, propiamente hablando, la experiencia, y es el único procedimiento que tenemos para instruirnos sobre la naturaleza de las cosas que existen fuera de nosotros" (Bernard, 1944: 13-14).

El adquirir la experiencia de esta forma lleva al logro de enseñanzas conscientes, que se obtienen por medio de un método riguroso. El conocimiento así adquirido se alcanza con un razonamiento estructurado y guiado. Las asociaciones que se logran van formando parte de una estructura teórica, y son controladas por las exigencias de la lógica y la metodología experimental. Los cuerpos teóricos obtenidos tienden a unificarse con otros, para conformar estructuras cada vez más amplias, que expliquen en detalle la zona de la experiencia elegida. La práctica científica está totalmente planificada y regulada. Es un camino claro, pues, la teoría hace luz en un camino rigurosamente trazado; el método encauza los desvíos y acelera la producción de los resultados, que emergen rigurosos y sólidos. El pensar teórico se relaciona con los hechos, con el fin de obtener elementos de las cosas externas, a fin de apoyar sus ideaciones, lograr la confirmación de los postulados y las deducciones, y corregirse a la luz de las nuevas experiencias. Todo esto, para obtener un conocimiento que permita explicar los fenómenos, pero también predecirlos, controlarlos, regularlos, para poder utilizarlos.

El proyecto de Fayol fue darle a la administración un estatus científico, por medio del uso del sistema de demarcación positivista. La propuesta de su dispositivo administrativo no sólo se justifica mediante la alusión a los argumentos económicos, sino que también se apela a explicaciones filosóficas. Fayol sostenía que la administración, a través de los siglos, de forma similar a la medicina, había generado su útil conocimiento por la vía empírica, a través de innumerables ensayos. Pero, para él, ya había llegado el momento de la aplicación rigurosa del razonamiento a los hechos, por la vía experimental, para constituir científicamente a la administración (Fayol, 1969: 346). Por lo tanto, la primera medida importante que tomó fue hacer del método positivo y experimental, el método para la elaboración del conocimiento administrativo. Invitaba a desplazar del uso al inconsciente, oscuro y superficial, pero hasta ese momento útil y único, método empírico. Ubicaba a los hechos sociales en el rango de los hechos meramente naturales. Por lo tanto, el conocimiento obtenido por su doctrina describe y explica las "leyes naturales" que rigen la organizaciones. Para conocerlas, se hace indispensable, exclusivo, el único método verdadero para el estudio de la naturaleza, el proveniente de las ciencias experimentales. Gracias a este posicionamiento, Fayol hizo que su doctrina alcance todos los "beneficios del estatus científico".

En segundo lugar, intentó la naturalización de su doctrina administrativa. Explicaba cómo ésta es el lógico e histórico resultado de la evolución del espíritu administrativo, desde una temprana etapa empírica, hasta una consumada era positiva. De esta forma, justificaba la necesidad y legitimidad social de su propuesta. Su justificación se apoyó en el argumento de las etapas de la evolución del espíritu humano, de Claude Bernard, quien, a su vez, se inspira en la ley de los tres estadios, de Augusto Comte. El médico francés era un ferviente seguidor de las ideas de Comte. De él, tomó su concepción acerca de la forma de evolución histórica que posee la sociedad.

Para Augusto Comte, la ley fundamental de la evolución intelectual consiste en que el pensamiento humano pasa por tres etapas sucesivas: la teológica o ficticia, etapa provisional en que predomina la religión; la metafísica o abstracta, en que prevalece la filosofía, y que



es también puramente transitoria; la positiva, en que domina la ciencia, y que es la única definitiva.

De forma similar, para Bernard, el espíritu humano, en su evolución, pasa sucesivamente por tres estados: el de los sentimientos, el de la razón y el de la experiencia. En una primera etapa, el sentimiento se impone a la razón; crea verdades dentro de la fe, por lo que de éstas emerge la teología. En una segunda etapa, la razón es la guía, cuyo producto es la filosofía. En la tercera etapa, en la que la experiencia domina, prevalecen los estudios de los fenómenos naturales. En esta última etapa, se comprende que las verdades del mundo exterior no se encuentran formuladas, en primera instancia, ni por el sentimiento, ni por la razón, sino por la realidad objetiva de las cosas, que puede ser develada por el método experimental. La verdad se encuentra escondida en los fenómenos, con los que se expresa esta realidad objetiva. Los sentimientos y la razón no deben ser rechazados, puesto que son guías indispensables. El método experimental abreva, en conjunto, con la experiencia (Fayol, 1969: 346-347).

La administración es parte del cuerpo general del conocimiento humano, por lo que se hace necesario especificar su lugar dentro de éste. Fayol llamó a su doctrina administrativa, *positiva* o *científica*, en analogía con el método positivo o científico de Comte, o *experimental*, en analogía con el método experimental de Claude Bernard. De esta forma, se diferencia de la administración empírica, que, sin duda, pertenece a las primeras etapas de la evolución intelectual. Fayol incitaba a los administradores a unirse a la conformación de la doctrina administrativa positiva, siguiendo el inexorable curso del desarrollo intelectual, hacia una etapa científica. Un espíritu que desde el futuro tendía a atraer a las disciplinas, para homogeneizarlas en una producción científica, dentro de los cánones metodológicos positivistas, llevaba a la doctrina administrativa fayoliana a ocupar su lugar, en el rudimentario esquema de las ciencias, desarrollado por Comte. En primera instancia, este cuadro sólo enmarcaba en su interior a ciertas ciencias, tales como la matemática, la física, la biología, la sociología, dejando fuera a importantes sectores epistémicos, tales como la economía política, el derecho, la psicología y las tecnologías (Díaz de Kóbila, 2000: 29).

A pesar de esta estrechez inicial, la justificación filosófica que emprendió Fayol venció los efectos de la clausura positivista. Todo esquema siempre deja algún espacio libre, para ampliarse o completarse, más aún si el aspirante se presenta con la llave dada por el rótulo de ciencia, y más aún, si es una ciencia con una fuerte relación con la técnica -considerada de gran importancia para el desarrollo científico-, y con los procesos de valorización del capital. En resumen, con alusión a un nivel óptimo al que tiende el desarrollo natural del pensamiento humano, se justifica la legitimidad lógica y política de su teoría, y la necesidad social de desarrollarla.

Henri Fayol dio lugar así al desarrollo del método experimental, para el estudio y renovación de los cuerpos sociales. A diferencia de Frederick Taylor (que aunque aportó una valiosa ayuda para la constitución de la administración científica, gracias al descubrimiento de principios y reglas justificados, sus aportes quedaron restringidos a la mejora de los talleres) y

Henry Ford (un ingeniero de la escuela empírica, a quien le interesaban la organización de una producción continua y la conformación de un obrero consumidor), los estudios sociales implicaban resultados que tenían pretensiones de universalidad y de filosofía. Su doctrina administrativa se subió a la ola que la llevaba al tercer estadio. Consolidaba el método científico, verdadero y único, expulsando fuera del campo a los impostores metodológicos, al fijar una autoridad impersonal, que se imponía a todo el mundo, por la fuerza de su razón. La autoridad impersonal del método y la evolución segura hacia el estadio científico, permiten que el juez/administrador y la sociedad- que en su despliegue hacia una organicidad científica no deja lugar a componentes retrógrados-, expulsen, en conjunto, las teorías y prácticas anormales, retrasadas, acientíficas, o las inviten al cambio, dándoles, al mismo tiempo, el molde sobre el cual deben basarse las modificaciones necesarias, para poder ser aceptadas. El método científico verdadero le ayudará a Fayol, con su autoridad impersonal, en la tarea de imponer a todo el mundo su doctrina. La voluntad de poder, la voluntad de dominación de un campo epistémico y práctico, está presente, con mucha fuerza, en el discurso y las prácticas fayolianas. El estatus natural de las leyes del cuerpo social; la representación cuasi biológica de los cuerpos sociales; el administrador, con un poder médico que previene y cura enfermedades; el devenir inexorable hacia un estadio administrativo científico, encubren los fenómenos de poder que se instauran y circulan en el interior de los panópticos, así como también la voluntad de dominación de la administración sobre el trabajo, y la captura de la plusvalía, generada por éste, por parte de los dirigentes empresariales.

El gran administrador tenía reservada para su doctrina, una mirada más amplia y elevada, que trasciende con creces el ámbito empresarial. Los principios administrativos pueden y deben ser utilizados, en diversos tipos de organizaciones. Fayol sostuvo que todo el mundo tiene necesidad, en mayor o menor grado, de nociones administrativas. La familia, las empresas privadas, con o sin fines de lucro, y el Estado necesitan ser administrados. La doctrina administrativa acudirá para ayudarlos (Fayol, 1969: 161-162). La normalización de lo administrativo, tanto en la familia, como también en la escuela primaria, el nivel medio, la universidad, los talleres, las empresas de servicios e industriales, y otras instituciones, sin fines de lucro, demuestra el deseo de potenciar y subordinar a todo tipo de cuerpo social que integre a la sociedad humana.

Este deseo de normalización está movido por los valores de la eficiencia de los procesos, la utilidad lograda para la sociedad humana, gracias al perfeccionamiento de la misma, y por la inserción del saber administrativo dentro de lo científico, lo que le da un carácter universal. Se dictamina que *todo* lo que necesita ser administrado, debe serlo exclusivamente por medio de una "administración científica". El administrador, juez-médico, trabaja para la normalización y dominación de un campo epistémico, que tiene profundas ramificaciones, en el cuerpo total de la sociedad. Gracias a esto, se llegará a la normalización y dominación de la sociedad, en el plano administrativo, con el fin de acrecentar el poder de producción económico.

La sociedad puede pensarse, según Fayol, como compuesta por diversas capas superpuestas, en la que cada una agrupa a los individuos que, aunque trabajen en organizaciones diferentes, poseen puestos de similar nivel jerárquico. En las alturas de la pirámide industrial, se ubican los dueños del capital y la elite de los directivos. En la base, los agentes inferiores y los directivos de rango medio e inferior (Fayol, 1969: 158). En la cumbre, se ubican los que viven del trabajo ajeno y los agentes de la explotación. En la base, los que viven de vender su fuerza de trabajo y sus cercanos vigilantes. El código administrativo ha suministrado un lenguaje y una práctica que respaldaron y naturalizaron estas jerarquías piramidales, pero esta naturalización ya no fue sostenida con los argumentos arbitrarios de los patrones y poderosos, sino, desde el momento inaugurado por Fayol, fue sustentada con un sólido sustento científico.

Mientras que los juristas buscaban establecer un modelo basado en el pacto, para la construcción o reconstrucción del cuerpo total de la sociedad, y la justificación política del gobierno de Estado, Fayol intentaba la elaboración de la estructura y de los procedimientos para la coerción individual y colectiva de los cuerpos, contenidos en organizaciones. Su problema era el aporte a la razón de gobierno de Estado, desde otro lugar no menos importante; él suministra uno de los medios fundamentales para mejorar su poderío, la *razón administrativa*, eje fundamental de la razón de gobierno de las organizaciones. Su deseo era alcanzar a conformar a una sociedad, en la que cada una de las organizaciones que la integran esté bien administrada, y en donde el mismo Estado se pliegue a esta forma de hacer las cosas. Si se cumplen estas dos condiciones, el Estado se vuelve, con el tiempo, más eficiente, más poderoso. Por lo tanto, su objetivo, como el de los juristas, fue abarcar todo el cuerpo de la sociedad, pero lo pretendió hacer a través de la normalización de las unidades que la componen. Todo su mundo era un cosmos de organizaciones (Fayol, 1969: 161-162, 252-256).

## **V. Aspectos generales de la racionalización fayoliana de la empresa y sus condiciones de emergencia. Consideraciones finales**

La empresa, en su concepción tradicional, de la que forma parte la mirada fayoliana, es vista como una combinación productiva y un lugar de valorización del capital. Según esta concepción, tanto las normas y los conocimientos prácticos de la organización, como la interrelación de diversas funciones en la empresa, permiten lograr una mayor productividad, para la generación de riquezas, que el sólo paso por el mercado. Sin embargo, bajo esta concepción, a pesar de reconocerse estas diferencias entre las esferas de la producción y las de la circulación, se mantienen oscuras, tanto las bases en que se sostiene el proceso de valorización, como las funciones que cumple el poder disciplinario en la conformación de los cuerpos sociales y teóricos de acuerdo a las prerrogativas del capital. Los apartados anteriores han intentado iluminar estas últimas funciones.

En relación a los mecanismos de producción de capital, se puede afirmar que la administración fayoliana realiza importantes aportes, para organizar y fortalecer el proceso de valorización. La coordinación administrativa permite obtener una mayor productividad, cos-

tos menores y ganancias elevadas. Según el pensar de Chandler (citado por Coriat, 1992: 137-144), el principal aporte de la administración es el logro de la *planeación eficaz de los flujos*, por medio de la planificación, en sentido estricto, a través de la división del trabajo manufacturero, empleado en la producción y distribución, así como de la división funcional del trabajo, que determina diversas funciones y departamentos, como producción, comercialización, finanzas, distribución.

La empresa moderna establece tanto una jerarquía permanente de ejecutivos, especializados en tareas de administración, así como una estricta separación funcional de las áreas. Aunque la propuesta de Fayol permite organizar a pequeñas y medianas empresas, apunta principalmente a racionalizar las grandes estructuras burocráticas mecánicas y las nacientes empresas divisionalizadas, que son los actores más importantes, en la época del capital monopólico.

Siguiendo el pensamiento de Chandler, pero ampliándolo en sus alcances, se puede sostener que Fayol estableció, en el cuerpo social, los carriles necesarios para el movimiento eficaz de cinco flujos (Mintzberg, 2001: 26-31), entre los cuales cada uno hace hincapié en una forma específica de funcionamiento organizativo.

Se estructura un *sistema de autoridad jornal*, que establece la corriente de poder formal de toma de decisiones y de comunicación, que baja y sube por la jerarquía. Se determinan las posiciones en la empresa, sus formas de agrupamiento, se fijan las formas acerca del fluir de la autoridad formal, permitiendo sostener el mecanismo coordinador de la supervisión directa.

Junto al sistema de división de funciones y de mando, se plantea la necesidad de racionalizar los procesos productivos. Esto lleva a estructurar una *red de flujos regulados*, que incluye los flujos del trabajo de producción, a través del núcleo operativo, de órdenes e instrucciones, descendiendo por la jerarquía administrativa, para controlar a los trabajadores productivos, de información retroalimentada, apoyada en los resultados, llegando desde los laterales, a la toma de decisiones. Esta red se centra en la estandarización de los procesos, atravesando transversalmente a la organización, siguiendo el proceso productivo, en toda su longitud. Fayol reconocía los importantes aportes de Taylor, en este sentido, y sostuvo que hay que tenerlos en cuenta para "organizar la producción", para establecer un eficiente soporte material de ésta (Fayol, 1969: 224, 350). Sin embargo, a pesar de esta declaración, subsumía esta propuesta bajo su doctrina, puesto que sólo la reconoce, como la aplicación ingeniosa de sus propios principios a lo operativo. Estos flujos regulados también ocurren en diversas alturas del nivel medio, e involucran decisiones rutinarias que atraviesan, religan a varias de las funciones y sirven de *inputs* a los flujos regulados operativos.

Se establece un sistema de *constelaciones de trabajo*, en la cumbre estratégica y en los niveles medios. Los agentes superiores que provienen de diferentes funciones se agrupan, con sus pares, en comisiones permanentes, reuniones estables de jefes que se coordinan, mediante el mecanismo del ajuste mutuo, para tomar las decisiones estratégicas corpora-

tivas y funcionales, y para elaborar sus continuas determinaciones, por medio de planes expuestos a la revisión continua. Estas constelaciones se presentan como capas, con un orden relativamente estable. Además, cada grupo funcional toma decisiones apropiadas a su propio nivel, dentro de la jerarquía, y está flojamente unido con los otros. Por lo tanto, se estructura un mecanismo de generación de flujos estratégicos.

Junto a esto, se fundaron los carriles para los *procesos de decisión ad-hoc*, decisiones flotantes tomadas para solucionar problemas emergentes, por medio de la implementación de un plan que se aplica en una única oportunidad, para instituir ciertos mecanismos perdurables. Estas decisiones van apoyándose en los diversos actores, distribuidos en heterogéneos sectores de la toma de decisiones. El flujo de decisión sigue el camino de la emergencia del problema y de los necesarios pasos de resolución, que están difuminados por distintos lugares, hasta llegar a solucionar la dificultad e instituir la solución, como posición estratégica o como práctica rutinaria, en la organización. Estos flujos, para ser eficaces, se deben apoyar sobre las estructuras planteadas anteriormente. Por lo tanto, en este tipo de flujo, se genera una corriente de decisión táctica, del principio al fin, tendiendo a conformar tanto una posición estratégica, como una rutina operativa.

Fayol les dio importancia a las *comunicaciones informales*<sup>3</sup>, basadas en los centros de poder no oficiales y en las grandes redes de comunicación informal, para sostener el funcionamiento de la organización. Algunos autores pertenecientes al campo contemporáneo de la administración tienen la costumbre irreflexiva de afirmar la total negación de estos flujos, por parte de Fayol. La lucha de éste por racionalizar la organización lo llevó a emprender la estandarización de los flujos de supervisión directa, regulados y estratégicos, ante el exceso de formas acientíficas de resolución de los problemas prácticos, por parte de los administradores. Sin embargo, no negaba la existencia y la importancia de las emergentes comunicaciones informales. Invitaba a los gerentes a tomar en cuenta las situaciones no formales, por lo que son utilizadas por la propuesta fayoliana, como formas de conocer lo que pasa en la organización, para generar una retroalimentación rica en matices, a fin de tomar decisiones de mando, coordinación y control. Esto estaba dicho implícitamente, en sus frases panópticas, acerca de que “un administrador debe saber todos los detalles sobre todo y todos, a través de los otros”, y de que “el control tiene mil caras, y que se ejerce de mil formas” (Fayol, 1969: 271). Además, en los innumerables consejos y recetas, para tratar los problemas emergentes, en la empresa.

La propuesta fayoliana genera las condiciones de sostén, para que los procesos de valorización se produzcan; por lo tanto, es condición necesaria para la efectividad de la mejora de los procesos de acumulación del capital. Permite instituir la capacidad de trazar un rumbo

---

3 Se consideran informales en tanto no concuerdan con las relaciones legalizadas por la estructura jerárquica, con su rígido sistema de mando y comunicación. Lo informal es pensado, por ciertos autores tradicionales de la administración, como un efecto indeseado, como “un resto” de la estructura formal, que dificulta el buen funcionamiento de la jerarquía administrativa.

en el mercado, para que la rutinaria extracción de valor no se detenga, por las equivocaciones estratégicas de la organización, en su gestión del entorno, ni se interrumpa o reduzca por los efectos de la dinámica fluctuante de la esfera de la circulación. Una vez consolidadas las estructuras del organismo, del sistema de mando, de la coordinación y del control, a fin de que sean las más adecuadas para sustentar los sistemas de fabricación y de vigilancia necesarios para sostener procesos de producción y valorización continuos e insidiosos, se instituye el uso racional, armonizado, equilibrado, siempre energizado y económico de las fuerzas materiales y humanas.

La condición de emergencia de estas estructuras organizativas está dada por el elevado nivel de crecimiento de la economía. En la época de Fayol, los mercados tenían un crecimiento rápido, eran más homogéneos y abiertos, por lo que favorecían e impulsaban el cambio organizativo. La doctrina fayoliana apareció para fortalecer las empresas ubicadas en mercados en expansión y en sectores que usaban las técnicas modernas, para elevar los niveles de producción, es decir, navegaba en la época de la conformación de los mercados y la demanda de masas. La función administrativa permite establecer, dirigir y armonizar las funciones y los flujos de autoridad formal, regulados, estratégicos, emergentes, informales, logrando la flexibilidad interna del trabajo, necesaria para ajustarse a los cambios del mercado. Las tareas administrativas permiten lograr la reconciliación entre la productividad y la flexibilidad. La administración del aparato productivo y de las otras funciones permite el logro de las ventajas de las economías de escala, en diversos planos. Este dispositivo produce la integración eficaz de la producción en masa, y la comercialización y distribución también masivas, sustentadas con una administración "funcional". Economías de escala en la producción, pero también economías de escala, en la comercialización, la distribución y las finanzas.

La doctrina fayoliana se mixturaba de forma perfecta, con las prácticas taylorianas y fordistas, que se ocupaban de lo meramente productivo, centrándose ella en la regulación de los flujos administrativos. En conjunto, racionalizaron la totalidad del organismo social, potenciando enormemente sus niveles de producción, aumentando la productividad agregada (con respecto a lo establecido en la época fabril) de cuatro a cinco veces, llevando la acumulación de capital a otros niveles. La mejor integración y la mayor velocidad tanto de las actividades de la producción en serie, como también de la comercialización masiva, constituyen una causa clave de la mayor eficacia relativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernard, C. (1944). *Introducción al estudio de la medicina experimental*. Buenos Aires: Losada.
- Coriat, B. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI.
- Díaz de Kóbila, E. (2000). *La epistemología en los tiempos del "fin de la epistemología"*. Rosario: UNR .

- Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general*, Taylor FrederikWinslow, *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población*. Buenos Aires: F.C.E.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y Castigar. El nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

