
Origen y evolución del puesto directivo. Un análisis sociológico

Origin and evolution of management position. A sociological analysis

Recibido el 10 de Abril de 2014, aceptado el 26 de Mayo de 2014

No. de clasificación JEL: M11; M14; P12

Fermín Guevara de la Rosa

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración
fermin@uabc.edu.mx

Carmen Rodríguez Carrillo

Universidad Iberoamericana Noroeste
Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
c.roka.60@gmail.com

Resumen

A partir de la revisión bibliográfica del estado del arte, sobre el origen y evolución del puesto directivo, se presenta el siguiente análisis historiográfico que incursiona en la revisión del puesto directivo (gerentes o mandos medios) que generalmente corresponde a posiciones ocupadas por administradores que laboran al interior de las organizaciones, cuya tarea implica planear y controlar el trabajo que realiza el personal operativo, también denominados obreros o simplemente “trabajo”. Estos puestos directivos, suelen depender jerárquicamente de los dueños de la empresa identificados bajo el término “capital.” Estudio que se desarrolla desde la perspectiva que permite la mirada de la Sociología del Trabajo y de las organizaciones. Se parte del origen del llamado “taylorismo y fordismo” como elementos fundadores del estudio científico del trabajo y el rol del obrero en la relación productiva, culminando con el enfoque “toyotista” que permite ubicar al mundo laboral desde la práctica actual, usualmente denominada “manufactura esbelta” (*lean manufacturing*), “empoderamiento” (*empowerment*), círculos de calidad, entre otros.

Palabras clave: trabajo, capital, taylorismo, fordismo, toyotismo

Abstract

From the literature review of the state of the art, on the origin and evolution of management position, presents the following historiographical review that ventures in to the analysis of the management post (managers and middle managers) which usually corresponds to positions occupied by administrators working inside of organizations, whose job involves planning and controlling the work performed by the operational staff also known as laborers or simply "work". These management positions, often hierarchically depending upon the owners of the company identified under the term "capital". This analysis takes place from the perspective that allows the view of the work sociology and organizations. Part of the origin of the so-called "Taylorism and Fordism" as elements of the scientific study of the work and the role of the worker in the productive relationship, culminating in the "Toyotism" approach that allows you to locate the workforce from the current practice, usually called lean manufacturing, empowerment, quality circles, among others.

Key words: labour, capital, Taylorism, Fordism, Toyotism

1. Introducción

Históricamente y desde el punto de vista de la sociología del trabajo, los puestos directivos son los intermediarios y responsables para que el trabajo (recursos humanos), cumplan con la tarea de contribuir al logro de los objetivos institucionales de la empresa.

La existencia de estos puestos directivos al interior de las organizaciones, data desde el mismo origen histórico de la humanidad; si bien en un principio, denominados de otra forma, se infiere que los cargos atendían desde la supervisión directa del trabajo, hasta la planeación y control de tareas y recursos de la empresa primitiva. Los nombres empleados para llamar a los cargos directivos en la primera etapa de la Revolución Industrial, fueron "gestores," "agentes o intermediarios", utilizados como portavoces y ejecutores de las políticas del dueño de la empresa.

El origen bajo la denominación propia de director o gerente, se ubica en los trabajos pioneros de los clásicos de Frederick Taylor -Elementos de administración- y Henry Fayol (1989), -Fundamentos de Administración General e Industrial-; publicados originalmente en los primeros años del siglo XX.

En este contexto, el presente trabajo de investigación incursiona en el análisis del puesto directivo de gerente o mandos medios, desde la perspectiva de la sociología del trabajo y de las organizaciones.

Se parte del origen del “Taylorismo” y “Fordismo” como elementos fundadores del estudio científico del trabajo y el rol del obrero en la relación productiva, para arribar al enfoque “toyotista” vigente en la actualidad bajo diferentes enfoques como “manufactura esbelta” (lean manufacturing), “empoderamiento” (empowerment), círculos de calidad, entre otros.

Para ello en seguida a esta breve introducción, se realiza un análisis del puesto directivo, para arribar a la descripción de la evolución de estos puestos a lo largo de la historia de la humanidad; posteriormente se analizan los principales rasgos de los cargos directivos bajo la perspectiva de las doctrinas basadas en Taylor, Ford y el llamado “toyotismo”; que permiten arribar a las principales conclusiones, mostradas al final del trabajo.

2. Orígenes del puesto directivo

Capital y trabajo son las dos fuerzas que coexisten al interior de las organizaciones, pertenecientes al sistema capitalista de producción. El primero es el que aporta los recursos financieros y materiales para que surja a la vida económica la organización o empresa.

El trabajo, identificado con los llamados obreros o personal operativo, tiene la función de llevar a la práctica los objetivos que justifican la existencia de la empresa. Para realizar lo anterior, el obrero presta sus servicios alquilando al capital su fuerza de trabajo física y mental, para lograr la producción o servicios que genera la empresa, a los dueños de la misma para incrementar su tasa de ganancia.

En este sentido destacan los estudios acerca del trabajo gerencial que se enmarcan dentro de los debates acerca de la transición del llamado “Fordismo” hacia el “posfordismo o de producción en masa a la producción flexible” (Szlechter, 2010)

Los puestos directivos son los que ocupan la parte media o mediadora entre los dueños de la empresa (capital) y frente a los obreros (trabajo). Citando a Boltanski (2002) Szlechter (2010) señala que parecía estar más claro “quién era quién”. Los profesionales de áreas técnicas tanto como los ejecutivos de la administración, estaban claramente diferenciados de los trabajadores de planta. Estos mandos intermedios formaban parte de la *tecnoestructura* (Galbraith, 1968).

Para estos mandos intermedios su contratación laboral es “de confianza” es decir, pertenecen y se reportan con los dueños de la empresa y están sujetos a una estrecha relación para aportar resultados óptimos en la administración de los recursos de que disponga la empresa u organización.

La historia registra que originalmente se denominaron estas posiciones como “el o los agentes”, es decir personal dedicado a llevar a la práctica los objetivos y las políticas del capital. Su posición se puede considerar como asalariados puesto que no participan del capital.

En este punto central, la discusión teórica gira en torno al debate sobre cómo los trabajadores de altas rentas (puesto que ganan mucho más que los obreros) y capitalistas, se encuentran en relación de dependencia, es decir, en una relación en donde no participan de la propiedad, pero si manifiestan e involucran su capacidad laboral y emocional para incrementar la rentabilidad del capital.

El origen y evolución de los puestos directivos se ubica a lo largo de la historia humana, partiendo del concepto de que la administración es universal y siempre ha estado presente en todas la culturas, sean éstas en la antigüedad o después de la era cristiana.

Lejos queda el poder precisar su origen fundacional, pero puede inferirse por la lógica de que las obras arquitectónicas o la sobrevivencia de los pueblos, tuvieron que ser administrados para poder avanzar y se supone la existencia tanto de la ciencia administrativa como tal y la labor de los primeros dirigentes administrativos.

Asimismo se señala, que es a partir del siglo XVIII que nacen las primeras formas organizativas de la empresa actual, donde ya se contemplaba la existencia de este tipo de personal (gerentes), al manifestarse los primeros desarrollos del sistema capitalista.

El desarrollo tecnológico fundamentado en la fuerza motriz del vapor, hizo posible que se emplearan máquinas-herramientas para alcanzar mayores niveles de producción que los artesanos de la época no podían superar. Al mismo tiempo surgen dos tipos de trabajo, cuya definición permite comprender mejor ésta evolución de la sociedad capitalista: *trabajo vivo* y *trabajo muerto*.

El primero corresponde a la acción del trabajador, quien es el creador del valor; lo que hace variar los medios de producción (trabajo muerto), la tecnología. (De Abreu, 2004))

No existe una fecha ni lugar preciso en la historia de la administración que ubique el origen de los puestos directivos al interior de las organizaciones. Sin

embargo, puede afirmarse que fue a partir de la Revolución Industrial, donde surgen estas posiciones laborales, que inicialmente no se llamaban “directivos o gerentes” sino que datan del momento, cuando se separó el concepto de propiedad y se evolucionó al de la toma de decisiones administrativas por parte de personal contratado por el capital para que administrase los recursos de la organización.

Su surgimiento fue más notorio cuando al obrero (trabajo) se le adjudicó únicamente la ejecución de las labores operativas en forma repetitiva y única.

Esto es, el operador pasó a formar una parte del proceso productivo alineado al acatamiento de las órdenes precisas que le indicara su supervisor. Las virtudes que le indicaron cumplir fueron la disciplina, el trabajo preciso, la puntualidad, asistencia y el cumplimiento del volumen o estándar fijado en la jornada laboral por el jefe.

Lo anterior está asociado al surgimiento del Taylorismo que se desarrolló a fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX. La administración científica del trabajo, sistematizada por Taylor, se caracterizó como una forma tecnológica estructurada en donde los elementos se combinaban y ordenaban según la lógica específica que la acumulación de capital requería (De Abreu, 2004).

Una contribución fundamental de Taylor reside en que con sus métodos científicos despojó a los obreros de su poder para decidir cómo hacer el trabajo y los convirtió en componentes de un sistema productivo, donde los “agentes o gestores” o mandos gerenciales, desde entonces controlaron los sistemas y la productividad.

Las denominaciones iniciales de los puestos directivos se dieron bajo diferentes denominaciones: “contramaestre”, “capataz”, “oficial”, “jefe” o “supervisor” o bien “gerentes” o “directivos principales”, como se les llama a la fecha.

Como puede constatarse, el análisis histórico arroja el dato de que una denominación básica se dio en términos de “el o los agentes”, esto es, aquellos puestos directivos encomendados por los dueños de la empresa para que dirigieran a la organización por medio de la dirección y supervisión del personal operativo.

Fayol, uno de los padres fundadores de la disciplina administrativa deseaba desarrollar una doctrina que permitiese por un lado, la afirmación de la gestión empresarial como una profesión con sus propias reglas, consumando la ruptura respecto de un estilo de dirección cuya legitimidad derivaba de la propiedad y, por lo otro, abrir la vía para una enseñanza profesionalizada (Szlechter, 2010), de modo tal que se quedase arraigado en el sentido común

de los trabajadores una nueva manera de desempeñar las diferentes actividades productivas al interior de las empresas.

3. Evolución de los puestos directivos

A partir de lo anterior y ubicados al finalizar la edad media, surgen los gremios y corporaciones de artesanos; en esta época, la planeación, diseño y control del trabajo era realizado de principio a fin por el propio operador. Significando que en él recaía el hacer posible la producción y conforme a su propia forma de trabajar y percepción de calidad, manteniendo con ello un poder frente a la empresa.

Esta situación evolucionó al surgir la Revolución Industrial, de manera más precisa durante el siglo XIX y principios del XX surgieron los primeros consorcios industriales apoyados en el empleo de máquinas que permitieron elevar la producción en grandes volúmenes orientados a satisfacer la demanda y con ello la oferta dirigía los mercados de consumidores.

El operador pasó a ser un apéndice de las líneas de producción, donde el ritmo de las bandas transportadoras y la existencia de estaciones de trabajo, abastecidas de materiales, requirió de obreros que mantuviesen el ritmo dictado por la empresa. La característica principal en este modelo es que el obrero se convierte en especialista de una limitada operación de todo el proceso, su empleo y su esfuerzo es más físico que intelectual.

Los estudios de tiempos y movimientos desarrollados con el apoyo del cronómetro, que emprendió el ingeniero Frederick W. Taylor en una planta industrial del acero en los Estados Unidos de América, permitieron el surgimiento al modelo denominado “administración científica”, también llamado “Taylorismo”.

Estos estudios hicieron posible aumentar la producción a niveles nunca antes alcanzados y con ello la administración se fortaleció con una serie de principios y sistemas que perduran hasta la fecha. Si bien Taylor fue el creador científico mediante su obra denominada “Principios de Administración Científica”, fue Henry Ford quien llevó a la práctica la obra de Taylor, en su planta de fabricación de automóviles.

Ford observó cómo en las plantas sacrificadoras de animales existía un riel donde los canales de las reses sacrificadas, iban pasando por secciones hasta que la carne estaba empacada y se procedía a enviarla a los mercados. De éste ejemplo, Ford desarrolló e implementó al interior de su planta el primer sistema de producción en serie, y con ello dio nacimiento al primer sistema “fordista”, donde los tiempos y movimientos debían cumplirse con exactitud,

que incluso provocó enojo de los obreros por la imposibilidad de faltar a su trabajo o retirarse del mismo. Al ver lo anterior, Henry Ford elevó los salarios en forma importante y con ello logró mayor permanencia de los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos en la industria del automóvil, la experiencia se trasladó hacia otras industrias, tanto de Estados Unidos como de Europa, inclusive en la Unión Soviética, durante la dirección de Vladimir Lenin, él mismo llegó a recomendar que se utilizara al interior de las fábricas el método “Taylorista” pero que se tuviese el cuidado para que se adaptase a la ideología existente, evitando que no se convirtiese en otro medio de explotación a los obreros como se llevaba en el sistema capitalista, representado fundamentalmente por Estados Unidos.

Hoy nadie puede negar que la obra de Taylor se conforma por una serie de principios que persiguen transformar en eficientes los sistemas productivos, evitando que el obrero realice operaciones innecesarias, llamadas “tiempo muerto”, definidos como aquellas situaciones en donde los obreros no contribuyen a la productividad, por estar ocupados en labores que no aportan valor a la empresa.

En contraparte, Taylor denomina “tiempo vivo”, a la contribución efectiva del obrero a la empresa. A partir de lo anterior, la separación del trabajo se dio de manera muy clara, la planeación y control, el diseño y volumen del trabajo lo realiza la empresa por medio “de los agentes” mientras que el volumen de producción lo realiza el obrero conforme la instrucción “del agente” o jefes que los dirigen. Lo anterior significó una pérdida de poder del obrero y generó un dominio de los procesos productivos por parte de la empresa.

Posterior al movimiento taylorista, surge otro movimiento en la administración, denominado “Humano-Relacionista”, cuyo principal representante fue el antropólogo Elton Mayo, quien junto con un equipo de científicos, realizan una investigación grande y prolongada al interior de la empresa *Western Electric, Hawthorne, Chicago, Illinois*. Los resultados de estos trabajos aportaron conceptos centrales con respecto al comportamiento grupal de los obreros, las motivaciones, la distribución de la jornada laboral, distribuida con descansos obligatorios de minutos para los obreros y descubrieron de manera fundamental, la existencia de una organización informal dentro de la formal existente al interior de la fábrica.

El valor de la aportación de este movimiento, radica en que permitió comprender más a los obreros y tratar de lograr una mayor armonía entre los operadores y sus jefes; apoyando las metas de la empresa. De acuerdo con Szlechert (2010), Mayo (1933), funda la Escuela de las Relaciones Humanas incorporando la psicología a la organización y análisis de las relaciones

laborales (y al nacimiento posterior de las teorías del comportamiento y de la gestión de los recursos humanos) que buscaba demostrar la importancia de la organización informal como determinante de la respuesta psicológica del trabajador y de la cohesión social de los grupos de trabajo.

Durante el periodo que abarca los inicios del siglo XX y a fines de los años 40's, surgieron otras importantes aportaciones científicas que permiten identificar la evolución de la administración y la existencia del puesto directivo; en donde destacan: Mary Parker Follet, autora norteamericana que se distingue por sus aportaciones filosóficas hacia la administración. Follet (1989) recomendó en su momento (década de los veinte del siglo pasado), que los gerentes y obreros deberían de procurar el acercamiento mutuo para impulsar el logro de las metas de la empresa. Sugiere que los gerentes debieran preocuparse por atender humanamente a su personal; estas sugerencias, vistas a tiempo presente, resultan obvias, pero debe recordarse que durante ese tiempo, imperaba el sistema taylorista y el trato hacia el personal obrero resultaba distante, frío y hasta violento.

Posteriormente la administración se enriquece con los estudios realizados por Mustenberg, (1923), quien aplica la psicología a la administración y recomienda aplicar pruebas de selección de personalidad a los nuevos integrantes que se contraten.

Otra aportación fundamental para estudiar los puestos directivos, derivan del autor norteamericano Chester Barnard, a través de su obra "*The Functions of the Executive*", publicado en 1938, en donde se conceptualizaba a la organización como un sistema social cooperativo, que comprende actividades físicas, biológicas, sociales, conscientemente coordinadas, cuyo balance interno y externo debe mantenerse en equilibrio (Szlechter,2010).

Barnard sugiere que los gerentes deben de ganarse la confianza de sus colaboradores por medio de la comunicación y de que conozcan las dinámicas de grupo como un elemento de apoyo para que pueda anticiparse a las inquietudes de los grupos laborales. De igual manera recomienda a los gerentes que establezcan conexiones externas con otras empresas e instituciones, porque ello le servirá para lograr mayores resultados o apoyos hacia la empresa que administren.

Otra obra clásica sobre gerentes es la que publicó Burham (1941) con su influyente trabajo "*The Managerial Revolution*", cuyo contenido trata sobre el ascenso de la pequeña burguesía y su transformación en mandos gerenciales de las grandes organizaciones.

Enriquece también la teoría administrativa la contribución, de singular importancia para el estudio de los gerentes, representada en la obra de

Roethlisberger y Dickson (1939) *“Management and the worker”* en donde definen a un nuevo tipo de organización, en el sentido de que ésta deberá de atender dos funciones esenciales: fabricar un producto y proporcionar satisfacción en el trabajo. Significando que no se busca el sistema “Taylorista”, por lo sistemático y frío el que va a hacer posible que la organización se desarrolle y sea exitosa, sino que serán los gerentes y su personal quienes trabajando en equipo y contando con lazos afectuosos, los que impulsarán el progreso de la empresa.

Es importante resaltar que el “taylorismo” y “fordismo” como sistemas administrativos empezaron a perder vigencia a principios de los años 40’s del siglo pasado, debido a que las relaciones entre capital y trabajo y la motivación por incrementar la tasa de ganancia del primero, motivó a buscar otras formas, para lograr atraer la voluntad y motivación de los obreros.

Durante los primeros años de la segunda mitad del siglo XX, se presentan otros modelos de gestión que hacen posible encontrar mayores contribuciones al trabajo de los directivos. Dado que el sistema “fordista” muestra señales claras de agotamiento a finales de los años 40’s, pues ya no respondía a las necesidades de la fuerza laboral, que demandan una mayor atención, surgen nuevas aportaciones que están dirigidas a rescatar la presencia física y mental de los obreros, es decir, el concepto de obrero fuerte físicamente, carente de opinión y que solo acata órdenes como lo define el “taylorismo”, fue rebasado por nuevas aportaciones como tecnologías de la producción y de la organización, surgieron así nuevos enfoques como el *empowerment*, la dinámica del trabajo y pago en equipo.

4. Análisis del puesto directivo mediante el enfoque de las doctrinas taylorista y fordista

4.1. Enfoque Taylorista

La obra de Frederick Taylor tiene un origen filosófico basado en la búsqueda de la eficiencia, personalmente tenía una obsesión para encontrar la mejor forma de hacer el trabajo motivado por sus propias convicciones religiosas de la orden cuáquera¹. Fue educado en la estricta observación del trabajo, de la disciplina y el ahorro. Por otra parte, la época que le tocó vivir, -la segunda mitad del siglo XIX y el inicio del siglo XX- cuando el sistema capitalista requería de un nuevo paradigma del trabajo asalariado que le legitimara, en

¹ De acuerdo con la Enciclopedia Católica *on line*, es la denominación oficial de una secta religiosa Anglo-Americana, originalmente denominada por ellos mismos “Hijos de la Verdad” e “Hijos de la Luz”, pero “llamados en forma despectiva por el resto de mundo, Cuáqueros” El fundador de la secta, fue George Fox.

su búsqueda de incremento en sus ganancias atrayendo la colaboración del trabajador como clase social.

El mensaje del taylorismo lleva implícito el despojar a la clase trabajadora de su poder en la producción, en términos de que los obreros definieran la planeación y organización del trabajo con sus propios métodos, Taylor estudia los trabajos en la industria del acero, innova con el diseño de herramientas para el corte de los metales y establece principios basados en el cronómetro de tiempos y movimientos, sobre cómo se deben de realizar las tareas para que el obrero los siguiese al pie de la letra. De acuerdo con De Abreu (2004), los principios que conforman este paradigma de administrar científicamente el trabajo para acumular capital es el “taylorismo” considerada como filosofía administrativa en medio del origen del capitalismo monopolista y del imperialismo, como fase superior de su desarrollo.

Los sistemas productivos industriales de la época de Taylor operaban en forma diversa o caótica porque no existían sistemas de planeación y control de los trabajos que permitiesen el ahorro en el uso de las máquinas y materiales, así como el tiempo empleado por cada operación o fase productiva.

De tal forma que resultaba necesario establecer controles que disciplinaran el comportamiento y se generasen ahorros en la producción, lo cual solo se podía lograr mediante la transferencia del control de la producción a los capitalistas o dueños de las fábricas, que a su vez requerían de personal de confianza que llevaran a la práctica, mediante la interpretación de sus políticas, la nueva forma de administrar.

Es en este aspecto donde se infiere la existencia de los puestos directivos. Taylor contribuyó con su propuesta de administración científica del trabajo, a que la clase de los gestores (se infiere aquí la existencia del personal directivo), consolidara el control y la productividad, en el segundo ciclo largo de la plusvalía relativa, iniciado alrededor de 1870. (De Abreu, 2004)

La interpretación que Taylor realiza sobre el rol del empresario, es en el sentido de que éste debe de hacer un uso racional de los recursos que da la naturaleza, puesto que ella existe para satisfacer los intereses generales de la sociedad y el interés particular del consumidor, de ahí que deba racionalizar su conducta y su vida diaria.

Esta forma de pensar de Taylor refleja una forma de ser, consecuente con su sistema de administración científica del trabajo, la acumulación del dinero, el alejarse del consumo del alcohol y el de ser un jefe enérgico y paciente con sus subordinados, que los sabe motivar pero condena toda conducta desleal y perezosa.

Correspondía al propietario de la fábrica, (capitalista o burgués), el definir la duración de la jornada de trabajo para sus obreros, la administración de la producción y disponía del personal capataz o supervisor que estaban al pendiente del comportamiento de los obreros para que no se interrumpiera la producción, proveyéndoles del material y que se evitase el hurto de los materiales.

De alguna manera, su obra dio pie a una nueva forma de ver a las organizaciones a su interior como entidades únicas, controlando el trabajo vivo por medio del análisis de tiempos y movimientos. Propuso tres principios que resultaron pioneros en el campo de la administración:

- Disociación del proceso de trabajo, de las especialidades de los trabajadores y sustitución del criterio individual del operario por una ciencia.

Con este principio adjudicó el control total de las operaciones para la empresa y eliminó toda iniciativa del obrero. Taylor consideraba que desde el punto de vista científico, todo trabajo u operación en fábrica era susceptible de descomponerse en partes, analizarse y llevarse al estudio de cómo se pudiese hacer de mejor manera y estandarizarla. Con lo anterior Taylor se convirtió en uno de los primeros que sugirieron el establecimiento en las fábricas, de los departamentos de programación y control de la producción, control de calidad, sistema de métodos y procedimientos, recursos humanos, entre otros.

- Separación de la concepción y de la ejecución.

“Todo posible trabajo cerebral debe de ser retirado del taller y centrado en el departamento de planificación o proyecto”... Taylor (1980: 49). Con este principio elimina toda acción individual o iniciativa por el obrero para pensar en la solución o propuesta que haga a la empresa. Tradicionalmente se comenta que el prototipo de obrero de Taylor es una persona con la fuerza e inteligencia de un buey. Situación que resulta inaceptable, hoy día.

- Utilización del monopolio del conocimiento para controlar cada fase del proceso de trabajo y su modo de ejecución.

En los tiempos de Taylor cada obrero llegaba a ser experto en su trabajo, lo cual les daba ventaja frente a los demás, inclusive les hacía sentirse necesarios para la empresa y no siempre compartían su experiencia ni se la transmitían a la administración. Mediante este principio, Taylor adjudica nuevamente a la empresa el control del conocimiento sobre cómo hacer los trabajos, y los transfiere a los obreros en una forma sistematizada y segmentada para que los obreros no se enteren de todo el proceso de

producción. "Estableciendo una comparación entre la administración por iniciativa y la científica", Taylor (1980:97) deja claro que al operario le es difícil desarrollar las leyes científicas de la administración y, si fuera capaz, sería de su interés esconder estos descubrimientos para alcanzar salarios más altos. (De Abreu, 2004).

Taylor situó al obrero (trabajo vivo) como un elemento integrante de la maquinaria industrial que sirve a su propósito en términos exclusivamente físicos.

Concibe al obrero como el "*homo economicus*" en el sentido de que su dedicación al trabajo será recompensado mediante el pago por pieza, su forma de motivarse se atenderá por medio del dinero y no se requiere su involucramiento en forma de propuestas sobre cómo puede mejorarse la producción de la fábrica.

Por otra parte, los sistemas de trabajo, maquinaria y herramientas (trabajo muerto), le corresponden a los administradores o dueños de la planta, el establecerlos para que puedan planificar y controlar las operaciones de producción. Es la obra de Taylor que provee los cimientos de la tecnología del conocimiento sobre la organización del trabajo que sirve para mantener el control del trabajo vivo (los trabajadores); posteriormente el mismo desarrollo del capitalismo vigente en Estados Unidos, requerirá de la implantación del sistema Taylorista en las fábricas, principalmente del automóvil, que serán llevados a la práctica y se darán las condiciones para que emerja otro nuevo paradigma de la producción y con ello el posicionamiento de un nuevo elemento intermedio entre el capital y trabajo: el sindicato como forma de control y negociación que degenera el mismo para transformarlo en un elemento de control del trabajo vivo por el capital.

4.2. Enfoque fordista

A este titán de la industria del automóvil norteamericano, Henry Ford, se debe el llevar a la práctica el sistema "taylorista" que implementa al interior de su fábrica, no únicamente en el aspecto administrativo, sino que se posiciona como un paradigma político que profundiza en la expansión del capital monopolista. Su obra se reconoce tanto en el éxito de la manufactura como del desarrollo capitalista, mediante su filosofía empresarial y la implantación de la tecnología de la organización del trabajo, como medio de control e incremento de las ganancias. El "fordismo" se define como la comprensión de la producción en masa de productos homogéneos, utilizando una tecnología rígida de la cadena de montaje, con máquinas especializadas y rutinas de trabajo estandarizadas. (De Abreu, 2004)

En el campo de la producción, implementa por primera vez, la banda sinfín o cinta transportadora eléctrica, que hace posible la producción en masa de su modelo de auto Ford T-100 color negro. Los obreros de su fábrica, la *Ford Motor Company*, estaban colocados en estaciones de trabajo donde ejecutaban una serie limitada de tareas especializadas, de forma implacable y obstinada, como colocar el chasis del auto, pasar a otra donde se colocaba la suspensión, después las llantas, posteriormente el motor, etc. hasta llegar a la estación final del llenado de gasolina al tanque y colocar agua al radiador, para que el auto ya terminado, saliese a la famosa calle John R. Street, Detroit.

El éxito que alcanzó Ford para organizar el trabajo vivo (los obreros), frente al empleo del trabajo muerto (tecnología organizacional), fue creciendo en eficiencia, de tal manera que al principio, en el año 1905, el inicio y terminado de un automóvil en su planta requería 12 horas y 8 minutos, hasta que a finales de los años 20's, su curva de aprendizaje le hizo posible el solo emplear 1 hora y 33 minutos.

Ford y sus ingenieros diseñaron las líneas de producción para que éstas fueran abastecidas permanentemente, de tal manera que el ciclo productivo no se detuviese; de igual manera, les permitía cronometrar los tiempos que empleaba cada estación y con ello evaluaban o hacían cambios necesarios los supervisores, para que los obreros fueran especialistas de una serie limitada de operaciones durante el transcurso de la banda transportadora, que con el tiempo se convertían en autómatas, hasta el punto de que muchos renunciaban dado lo tenso y aburrido del trabajo.

Para controlar la acelerada rotación de personal, Ford les aumentó el salario a cinco dólares por jornada, situación que fue un hecho inédito porque la economía norteamericana de esos años estaba en recesión. Charles Chaplin, (cineasta inglés residente en Estados Unidos), realizó una película, llamada *Tiempos Modernos*, la cual es una parodia crítica al "taylorismo" y "fordismo", porque presenta al obrero como una simple pieza de la gran maquinaria industrial.

Mientras que para Taylor, su visión sobre el trabajador ideal era un individuo fuerte físicamente, desprovisto de iniciativa intelectual, pero muy capaz para cargar y transportar material, para Henry Ford, refiere un obrero desprovisto de creatividad, que le gusta el trabajo repetitivo que no se interesa por calificarse y es apto para la rutina.

Esto se considera parte de su filosofía, respecto a cómo veía a sus obreros, logrando elevar la eficiencia a niveles nunca alcanzados en el mundo, que llegó hasta su clímax al final de la segunda guerra mundial.

Todavía desde el punto de vista de la filosofía de la tecnología se debe añadir que el “fordismo” es “la socialización del trabajo de Taylor”. Según la explicación de Moraes (1989:37) “mientras éste intentaba administrar la forma de ejecución de cada trabajador, el “fordismo” se hace de manera colectiva, esto es, la administración de la ejecución de las tareas individuales se da en forma colectiva por la vía de la cinta”.

La ideología que motivó las transformaciones tecnológicas de Ford no se limitó solo al campo de la producción, sino que propugnó por un sistema moral nuevo. Por ejemplo, el hecho de pagar más a sus obreros que los de otras fábricas, era porque consideraba a los mismos como clientes de su fábrica, al punto que para inicios de los años 20's, hizo posible el venderles a crédito sus automóviles, lo que los orientó al consumo, fundó iglesias, impulsó la enseñanza de valores americanos para que se creara un nuevo hombre dentro del sistema del “*American way of life*”. Sin embargo su utopía entró en crisis en la década de 1930, cuando la economía norteamericana entró en colapso y tomó mayor fuerza el plan de Franklin D. Roosevelt, con su plan *New Deal* que pretendía sacar del estancamiento económico al país.

Si bien el “fordismo” constituyó en su época un paradigma dominante para el control del trabajo, mediante procesos productivos que permitían elevar la efectividad y con ello la acumulación intensiva de capital, su efectividad empezó a declinar durante las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

Las manifestaciones más representativas de este declive, se observa durante los años cincuenta, con la aparición en Estados Unidos de huelgas, como sinónimo de las contradicciones entre la acumulación intensiva de capital y el consumo de las clases trabajadoras.

Los obreros se quejaban del propio sistema “fordista” que demandaba intensas jornadas, rutinarias y la necesidad de exigir incrementos de salario, que los industriales en general no podían conceder porque atentaban contra sus utilidades.

Debe enfatizarse que los dos grandes sectores que integran la economía capitalista, están conformados por el trabajo y el capital. Históricamente el capital siempre ha pugnado por incrementar sus ganancias, vía mejoramiento de su tecnología para organizar el trabajo y aprovechar los materiales; así como recuperar las concesiones que otorga el trabajo.

El sistema “fordista” hizo posible el alcanzar lo anterior, pero quedó en desventaja cuando no pudo incrementar sus ganancias y al mismo tiempo responder a las demandas de incremento de salario de sus obreros.

De acuerdo con datos presentados por Bruno (1991), en Estados Unidos, durante el año de 1969, en la General Motors faltaban diariamente el 5% de los empleados que trabajaban por horas, porcentaje que alcanzaba el 10% los viernes y los lunes. En la Ford, el índice de abandono de empleo fue del 25%.

Por su parte, en la Chrysler de Detroit el ausentismo diario alcanzaba 6% a mediados del año 1971. La dirección de Chrysler informó que en 1969 prácticamente la mitad de los operarios no llegaba a completar noventa días de trabajo. (De Abreu, 2004)

De igual manera en Europa, específicamente en Francia, los movimientos de huelga en diversas plantas fabriles llegaron a movilizar a 10 millones de obreros, (año 1968), en Italia también se presentaron amplios movimientos de protesta obrera que no únicamente hacían demandas de orden salarial, sino que pedían mayor participación en las decisiones administrativas y mejoramiento en las condiciones de trabajo. Una vez que el capital no pudo dar respuesta a estas demandas que dinamizaran nuevamente el proceso productivo, se gestó la transición de patrón “taylorista” y “fordista” a las nuevas formas de acumulación flexibilizada.

5. Evolución del puesto directivo mediante el enfoque “toyotista”

El surgimiento del movimiento “toyotista”, originado en Japón se circunscribe posterior al final de la Segunda Guerra Mundial. Como se sabe, este país oriental perdió la guerra frente a los países aliados y quedó severamente destruido. Los años inmediatos al final del conflicto armado fueron de grandes sacrificios para su población, sin embargo su clase capitalista o burguesa supo adaptarse a las nuevas condiciones que le impuso Estados Unidos, puesto que lo tenía invadido y sujeto a control por parte del ejército.

La transición dio inicio al movimiento denominado “preludio de la democracia de posguerra”, en el sentido de que los capitalistas japoneses querían recuperar la dirección de sus industrias, por su parte, los obreros desarrollaron movimientos de operarios fuertemente sindicalizados y politizados, como lo demuestra el surgimiento de la Confederación del Sindicato de la Industria (Sanbetsu) fundada en 1945 que a finales de 1946 ya poseía 1, 600,000 miembros. Sanbetsu estaba dirigida por los comunistas que implantaron el control operario de la producción mediante la creación espontánea de Comités de Talleres. (De Abreu, 2004)

En 1947, surgen movimientos huelguísticos de gran magnitud por parte de los obreros japoneses, luchas que al final claudicaron en sus demandas al ser cooptadas por la clase burguesa. De igual manera las fuerzas militares de

Estados Unidos desencadenó la “*purga roja*”, alcanzando a decenas de miles de comunistas y de simpatizantes. Se prohibieron las huelgas en el sector público mediante una legislación especial.

Para 1950, en vísperas de la Guerra de Corea, (Junio), el Partido Comunista fue declarado ilegal y las libertades de expresión y de reunión fueron suspendidas. Al iniciarse el conflicto armado en Corea, Estados Unidos, cambió su política con respecto al control que tenía con Japón y canaliza hacia ese país los pedidos de guerra necesarios para abastecer el frente que apoyaba, de igual manera, fomentó la entrada de materias primas y alimentos hacia Japón, colocando pedidos para beneficiar a sus productores.

De acuerdo con Abreu (2004) la Guerra de Corea generó un incremento del capitalismo japonés. Con una inversión de 23 mil millones de dólares, Estados Unidos ordenó la producción de armamento en las fábricas, antes cerradas por orden suya.

Durante los primeros años de la década de los 50's del siglo pasado, el gobierno japonés y la burguesía nacional alcanzaron a tomar medidas de carácter político que terminaron con el control de los movimientos reivindicativos del proletariado japonés. La fase más representativa de ese control se manifestó al desaparecer toda oposición de parte de los obreros a las medidas que emprendía el gobierno, de tal forma que se dieron las circunstancias favorables para que la clase capitalista emprendiera una serie de cambios radicales en la forma de administrar las fábricas, especialmente en la tecnología de organización del trabajo.

Fue en las plantas automotrices japonesas, especialmente al interior de la fábrica Toyota y Datsun (Nissan), después de una cruenta lucha política emprendida por los trabajadores, que perdieron frente a sus patrones, donde se estableció o dio origen al movimiento de organización del trabajo denominado “toyotismo”. Entre 1947 y 1950 se introdujeron en la fábrica Toyota las primeras innovaciones en la organización del trabajo, transferidas de la experiencia en el ramo textil al automovilístico, esto es, se pasó a confiar, a cada trabajador, la operación de varias máquinas. La esencia del “toyotismo” busca diferenciarse del fordismo en el sentido de que el primero concibe al trabajador con múltiples habilidades, a diferencia del fordismo que lo percibe para que sea especialista de una sola parte de la producción.

El obrero “toyotista” conoce gran parte del proceso productivo, trabaja en equipo por medio de círculos de calidad y es tomado en cuenta por la empresa como un ser pensante que dispone de conocimientos, experiencia y emite criterios que le permiten tomar decisiones en el momento necesario, sobre la operación de la producción.

La labor del gerente o supervisor en la fábrica “toyotista”, consiste en planear y controlar los sistemas de trabajo. Decidir entre los trabajadores a los líderes de los círculos de calidad.

La adopción de todo nuevo sistema en la manufactura debe de ser autorizado por la administración para que los obreros lo acaten. La planta “toyotista” representa un mundo muy particular para el obrero, donde éste participa no únicamente como operador, sino que la empresa le hace sentir que él es parte de la empresa, que su futuro está atado al desarrollo de la fábrica y la debe de cuidar como si le fuese propia. A cambio la empresa le ofrece la seguridad del trabajo de por vida, con la condición de que no se retire porque perderá toda antigüedad.

La dinámica generadora de plusvalía para el capital en el sistema “toyotista”, consiste en aprovechar al máximo las capacidades físicas y mentales del obrero. El tiempo vivo que se genera bajo este sistema, aprovecha no únicamente la producción directa del obrero, sino que éste desarrolla trabajos de preparación, mantenimiento y arreglo de las máquinas, lo cual se considera trabajo muerto, puesto que al momento de generarse no aporta producto, pero al desarrollarlo directamente el obrero, incrementa la plusvalía para el capital, de tal forma que los tiempos muertos en la fábrica, se reducen significativamente, se establece un sistema de colores para indicar las condiciones del proceso productivo: el verde indica que el proceso de producción está bien; naranja, que el proceso está acelerado, y rojo indica que parte del proceso está interrumpido por fallas. Cuando el obrero termina un trabajo y le queda tiempo para trabajar, éste se cruza de brazos con lo cual manda la señal al supervisor de que dispone de tiempo para seguir trabajando.

Comúnmente se exalta el trabajo en equipo como una base filosófica que tienen los obreros orientales, sin embargo esto no es así bajo el “toyotismo”. Los círculos de calidad que integran los obreros entre e inter departamentos, no son otra cosa que la misma competencia feroz que tienen la empresas entre sí.

Al obrero que no participa en círculos de calidad, se le ve mal por los demás obreros y la empresa. Se le condena a ser relegado y por consiguiente es rechazado. Los círculos de calidad sesionan fuera de la jornada laboral. Sin recibir pago de tiempo extra. Al participar al interior de los comités aprenden a hablar en público, pero no tienen tiempo de participar en el sindicato.

La política del “toyotismo” es de que el obrero solo tenga tiempo para trabajar en la fábrica y para su descanso. El sindicato existente bajo este sistema, es aliado de la empresa y quienes participan a su interior, pueden

ser considerados para ser promovidos a las clases de élite en los cargos directivos de la industria.

Es importante resaltar que tanto el sistema “Taylorista-Fordista” y el “Toyotista”, representan sistemas de control del capital sobre el trabajo, en su momento han respondido a la época capitalista vigente y justifican el sistema ideológico que cubre su funcionamiento en el sistema de valores que pregonan.

El paradigma “Taylorista-Fordista” fue eficiente por cerca de 50 años, mientras existieron las condiciones para que fuese exitoso como medio de acumulación de capital, con tasas importantes de plusvalía que lograba obtener del trabajo. Su decaimiento parcial como sistema de organización del trabajo, se dio cuando ya no respondió a esos resultados favorables demandados, aunque su operación es vigente, sobre todo porque el uso de la banda transportadora que da ritmo a la producción, se emplea también en el sistema “toyotista”; lo que actualmente no está en uso, es el de considerar al obrero como una simple pieza del sistema de producción, que solo hace una serie repetitiva del trabajo, sin llegar a comprender todo el proceso productivo.

El “toyotismo” cumple con el cometido de involucrar al obrero, sobre todo mediante el trabajo en equipo y los círculos de calidad, participa así, comprometiéndose con la empresa, estudia sus propios procesos de producción, propone mejoras, informa a los supervisores si logra en menos tiempo los trabajos, etc. Lo anterior redundaba para aprovechamiento de la empresa, pues no solo utiliza el trabajo del obrero, sino que también se beneficia de la iniciativa, inteligencia, ideas, sentimientos que los trabajadores ponen a disposición de la organización, que obviamente no son retornados al obrero con salarios y prestaciones equivalentes a lo que el trabajador ha entregado a la empresa; como afirma De Abreu (2004); en el fondo persiste la idea de obtener ventajas de maneras nuevas, manteniendo el principio de fraccionamiento del trabajo, sobre bases y modalidades diferentes de aplicación; de alguna forma representa la intensificación de la organización científica propuesta por Taylor.

Conclusiones

Una vez realizada la revisión bibliográfica de los dos paradigmas que han regido el crecimiento y desarrollo económico, desde la perspectiva de las empresas, puede afirmarse que la existencia de cargos directivos al interior de las organizaciones, data desde el mismo origen histórico de la humanidad.

Si bien en un principio, denominados de otra forma, se infiere que los cargos atendían desde la supervisión directa del trabajo, hasta la planeación y control de tareas y recursos de la empresa primitiva. Los nombres empleados para llamar a los cargos directivos en la primera etapa de la Revolución Industrial, fueron “gestores,” “agentes o intermediarios” utilizados como portavoces y ejecutores de las políticas del dueño de la empresa.

El origen bajo la denominación propia de director o gerente, se ubica en los trabajos pioneros de los clásicos de Frederick Taylor -Elementos de administración- y Henry Fayol, -Fundamentos de Administración General e Industrial-; publicados en los primeros años del siglo XX.

El primero aportó en su obra los cargos de supervisor, el segundo el cargo de director. Caracterizándose en ambos, la situación de que por cuestión jerárquica, se identifica el cargo directivo cuando el ocupante del puesto tiene responsabilidades para la conducción de un grupo humano, dispone de recursos, ejerce autoridad y persigue el logro de determinados objetivos o propósitos alineados o en armonía con los objetivos generales de la empresa para la cual trabaja.

Actualmente el paradigma predominante es el “toyotismo” puesto que su validez como paradigma productivo y de generación del capital es vigente, puesto que genera la plusvalía financiera que satisface a los capitalistas. Sin embargo esta vigencia no está sujeta a una aplicación idéntica como lo fue en su origen. Como se recordará, el “toyotismo” surgió en los años de posguerra, cuando la recuperación económica del Japón era necesaria tanto para salir de la miseria como país, pero porque también era de interés de los Estados Unidos, como una forma de contener el comunismo en los países asiáticos, así para contar con una fuente proveedora de pertrechos y armas de guerra, (para enfrentar la Guerra de Corea), al tiempo que se buscaban mercados para los productos estadounidenses.

La actual denominación del cargo directivo comprende términos como: supervisor, jefe de línea, jefe de departamento, subgerente, gerente y director general. Históricamente y desde el punto de vista de la sociología del trabajo, son los intermediarios y responsables para que el trabajo (recursos humanos), cumplan con su tarea para contribuir al logro de los objetivos institucionales de la empresa.

Referencias

Barnard, Ch. (1938) *The Function of Executive*. Harvard University Press. Cambridge.

- Bruno, L. (1991). *Processo de trabalho, Lutas Sociatis e formas de poder*. Tese de doctoramento. Sao Paulo.
- Burham, E. (1958). *The Managers Revolution*. New York.
- De Abreu, N., F. (2004). *Principios Lógicos Constitutivos de las tecnologías fordistas y toyotistas*. Madrid.
- Enciclopedia Católica on line. Ecwiki.(S/F) "Cuáqueros". Documento electrónico, recuperado el 29 de Abril de 2014. Disponible en: <http://ec.aciprensa.com/wiki/Cu%C3%A1queros#.U5uRPf5Nyw>
- Fayol, H. (1989). *Principios de Administración General e Industrial*. Trillas. México.
- Galbraith, J., K. (1968) *Competiing with flexible lateral organizations*. Second Edition. Addison Wesley Publishing, Company
- Moraes, N., (1989). *Marx, Taylor, Fordas Furcas Produtivas en Discussan*. Sao Paulo Brasilensse.
- Mustenberg, H. (1978). *The Functions of Executive*, W. E. New York.
- Parker, F., M. (1989). *Managing People*. Saint Martins.
- Roethlisberger, F., Dickson, J., W. (1939). *The Management and the worker*. Harvard University Press. Cambridge
- Szlechter, D. (2010). *Análisis del puesto gerencial*. Gedisa. Barcelona
- Taylor, F., W.(1980). *Principios de Administración científica*. Trad. Arlino Veira Ramos, Séptima Edición. Sao Paulo. Editorial Atlas. S. A.