

1

**IMPLÍCITOS Y EXPLÍCITOS EN LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO Y PODER  
EN LOS LIBROS *GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT*, DE HENRI  
FAYOL, Y *ECONOMÍA Y SOCIEDAD*, DE MAX WEBER.  
APROXIMACIONES A LA DELIMITACIÓN DE SIGNIFICACIÓN**

**CARLOS FRANCISCO DUQUE RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
OCTUBRE DE 2017**

2

**IMPLÍCITOS Y EXPLÍCITOS EN LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO Y PODER  
EN LOS LIBROS *GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT*, DE HENRI  
FAYOL, Y *ECONOMÍA Y SOCIEDAD*, DE MAX WEBER.  
APROXIMACIONES A LA DELIMITACIÓN DE SIGNIFICACIÓN**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Administración (MBA)

**CARLOS FRANCISCO DUQUE RAMÍREZ<sup>1</sup>**

Asesor temático y metodológico: Francisco López Gallego, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
OCTUBRE DE 2017**

---

<sup>1</sup> [carlosfranciscoduque@yahoo.com](mailto:carlosfranciscoduque@yahoo.com)

## Introducción

Entre los autores clásicos de la administración que han hecho aportes a las nociones de dirección, mando, y gobierno se destacan dos figuras del pensamiento europeo: Henri Fayol, ingeniero industrial francés de origen turco, y el padre de la sociología moderna, el economista alemán Max Weber.

A diferencia de la mayoría de los teóricos de la administración, que podrían considerarse como piezas fundantes del pensamiento administrativo, los dos mencionados autores lograron en forma muy enfática hacer explícitas las nociones de conceptos relativos a la conducción de grupos humanos en órdenes sociales creados de manera artificial. Sin embargo, el marco contextual, político, social y económico en el que tienen cabida sus contribuciones no se han hecho explícitas en forma comparada.

El presente trabajo se realizó con el propósito de contribuir al estudio paralelo de ambos desarrollos teóricos en perspectiva diacrónica, con el fin de tratar de hacer explícitas las bases conceptuales que se encuentran vinculadas en forma indirecta y soterrada. Sirvió como contribución a un texto de la autoría del profesor Francisco López que en la actualidad se encuentra en revisión arbitral para su publicación como documento académico; por esta razón en el presente escrito no se encuentra el trabajo de elaboración conceptual en torno de los fenómenos y las nociones consideradas y el autor se limita a transcribir y traducir los extractos textuales que fueron tenidos en cuenta para el análisis.

## **General and industrial management**

En la página 6 del capítulo 1, Henri Fayol da una clara definición de administración: *“To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control”*.

[Administrar es predecir y planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar] (traducción libre realizada por el autor del trabajo de grado, al igual que las demás de su índole en la primera parte del documento, que aparecen encerradas entre corchetes).

Las necesidades de capacidades técnicas y gerenciales de acuerdo con la estructura jerárquica se mencionan entre las páginas 9 y 10 del capítulo 2 del libro; en este lugar el autor expresa como en los niveles más bajos de la cadena es necesario que los trabajadores posean capacidades técnicas más fuertes y que a medida que se sube en la cadena jerárquica las necesidades de capacidades gerenciales aumentan:

1. *The most important ability on the part of the worker is technical ability.*
2. *As one goes up the scalar chain the relative importance of managerial ability increases, while that of technical ability decreases, and equilibrium as between the two abilities is reached towards the third or fourth level up.*
3. *The most important ability on the part of the manager is managerial ability and the higher the level of authority the more dominant this ability.*
4. *Commercial, financial, security and accounting abilities attain their maximum relative importance in the case of employees of the fifth or sixth level up. Proportionately as one goes up the scale the relative importance of these abilities in*

*the evaluation of each class of employee decreases, and tends to even out.*

*5. After the fifth or sixth level the managerial co-efficient increases only at the expense of the others, which decline approximating the one-tenth of the total evaluation.*

[1. La habilidad más importante por parte del trabajador es la capacidad técnica.

2. Al subir la cadena jerárquica aumenta la importancia relativa de la capacidad gerencial, mientras que la de la capacidad técnica disminuye y el equilibrio entre las dos habilidades se alcanza hacia el tercer o el cuarto nivel hacia arriba.

3. La capacidad más importante por parte del gerente es la de gestión y cuanto mayor sea el nivel de autoridad, más dominante será dicha capacidad.

4. Las habilidades comerciales, financieras, de seguridad y contables alcanzan su máxima importancia relativa en los empleados del quinto o el sexto nivel. De manera proporcional a medida que sube la escala, la importancia relativa de estas habilidades en la evaluación de cada clase de empleado disminuye y tiende a igualarse.

5. Después del quinto o sexto nivel, el coeficiente de gestión aumenta solo a expensas de los otros, que disminuyen para aproximarse a la décima parte de la evaluación total].

En el siguiente aparte, que se encuentra en el capítulo 4, página 21, se muestra la definición de autoridad y la diferencia existente entre autoridad la y la administrativa.

*2. Authority and responsibility. Authority is the right to give orders and the power to exact obedience. Distinction must be made between a manager's official authority*

*deriving from office and personal authority, compounded of intelligence, experience, moral worth, ability to lead, past services, etc. In the make up of a good head personal authority is the indispensable complement of official authority. Authority is not to be conceived of apart from responsibility, that is apart from sanction –reward or penalty- which goes with the exercise of power. Responsibility is a corollary of authority, it is its natural consequence and essential counterpart, and wheresoever authority is exercised responsibility arises.*

[2. Autoridad y responsabilidad. La autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de obedecer. La distinción debe hacerse entre la autoridad oficial del administrador, derivada de la administrativa y personal, compuesta de inteligencia, experiencia, valor moral, capacidad de dirigir, servicios pasados, etc. La constitución de una buena autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad oficial. La autoridad no debe ser concebida aparte de la responsabilidad, es decir, fuera de la sanción –compensación o castigo– que va con el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, es su consecuencia natural y su contraparte esencial y dondequiera que se ejerza la autoridad se ejerce responsabilidad].

En el capítulo 4, en la página 21, Henri Fayol afirma que la integridad personal y el carácter moral del gerente evitan el abuso de autoridad y la debilidad.

*The best safeguard against abuse of authority and against weakness on the part of a higher manager is personal integrity and particularly high moral character of such manager, and this integrity, it is well known, it is conferred neither by election nor ownership”*

[El mayor seguro contra el abuso de autoridad y contra la debilidad por parte de un gerente superior es la integridad personal y el alto carácter moral de tal gerente y dicha integridad es bien reconocida: no se consigue ni por elección ni por propiedad].

En la siguiente cita, que se lee en las páginas 24 y 25 del capítulo 4, el autor habla de la necesidad de tener una unidad de mando y de los riesgos derivados de establecer una autoridad dual sobre un empleado o persona.

*4. Unity of command. For any action whatsoever, an employee should receive orders from, one superior only. Such is the rule of unity of command, arising from general and ever-present necessity and wielding an influence on the conduct of affairs, which to my way of thinking, is at least equal to any other principle whatsoever. Should it be violated, authority is undermined, discipline is in jeopardy, order disturbed and stability threatened. This rule seems fundamental to me and so I have given it the rank of principle. As soon as two superiors wield their authority over the same person or department, uneasiness makes itself felt and should the cause persist, the disorder increases, the malady takes on the appearance of an animal organism troubled by a foreign body, and the following consequences are to be observed : either the dual command ends in disappearance or elimination of one of the superiors and organic wellbeing is restored, or else the organism continues to wither away. In no case is there adaptation of the social organism to dual command.*

*Now dual command is extremely common and wreaks havoc in all concerns, large or small, in home and in State. The evil is all the more to be feared in that it worms its way into the social organism on the most plausible pretexts. For instance—*

*(a) In the hope of being better understood or gaining time or to put a stop forthwith to an undesirable practice, a superior S2 may give orders directly to an employee E without going via the superior S1. If this mistake is repeated there is dual command with its consequences, viz., hesitation on the part of the subordinate, irritation and dissatisfaction on the part of the superior set aside, and disorder in the work. It will be seen later that it is possible to*

*by-pass the scalar chain when necessary, whilst avoiding the drawbacks of dual command.*

*(b) The desire to get away from the immediate necessity of dividing up authority as between two colleagues, two friends, two members of one family, results at times in dual command reigning at the top of a concern right from the outset. Exercising the same powers and having the same authority over the same men, the two colleagues end up inevitably with dual command and its consequences. Despite harsh lessons, instances of this sort are still numerous. New colleagues count on their mutual regard, common interest, and good sense to save them from every conflict, every serious disagreement and, save for rare exceptions, the illusion is short-lived. First an awkwardness makes itself felt, then a certain irritation and, in time, if dual command exists, even hatred. Men cannot bear dual command. A judicious assignment of duties would have reduced the danger without entirely banishing it, for between two superiors on the same footing there must always be some question ill-defined. But it is riding for a fall to set up a business organization with two superiors on equal footing without assigning duties and demarcating authority.*

*(c) Imperfect demarcation of departments also leads to dual command: two superiors issuing orders in a sphere which each thinks his own, constitutes dual command.*

*(d) Constant linking up as between different departments, natural intermeshing of functions, duties often badly defined, create an ever-present danger of dual command. If a knowledgeable superior does not put it in order, footholds are established which later upset and compromise the conduct of affairs. In all human associations, in industry, commerce, army, home. State, dual command is a perpetual source of conflicts, very grave sometimes, which have special claim on the attention of superiors of all ranks.*

[4. Unidad de mando. Para cualquier acción que sea, un empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Tal es la regla de la unidad de mando, que surge de la necesidad general y siempre presente y que ejerce una influencia en la conducta de los asuntos, que a mi manera de pensar, es al menos igual a cualquier otro principio. Si se viola, la autoridad se ve afectada, la disciplina está en peligro, el orden perturbado y la estabilidad amenazada. Esta regla me parece fundamental y por eso le he dado el rango de principio. Tan pronto como dos superiores ejerzan su autoridad sobre la misma persona o departamento, el malestar se hace sentir y si la causa persiste, el desorden aumenta, la enfermedad adquiere la apariencia de un organismo animal perturbado por un cuerpo extraño y las siguientes consecuencias serían visibles: o bien el mandato dual termina en la desaparición o la eliminación de uno de los superiores y el bienestar orgánico se restaura, o bien el organismo continúa deteriorándose. En ningún caso hay adaptación del organismo social al doble mando.

Ahora: el mando dual es en extremo común y causa estragos en todas las preocupaciones, grandes o pequeñas, en el hogar y en el Estado. El mal es aún más temible en el sentido de que se adentra en el organismo social con los pretextos más plausibles. Por ejemplo:

(a) Con la esperanza de ser mejor comprendidos o de ganar tiempo o de poner fin de inmediato a una práctica indeseable, un superior S2 puede dar órdenes directamente a un empleado E sin pasar por el superior S1. Si se repite este error, hay doble mando con sus consecuencias: vacilación por parte del subordinado, irritación e insatisfacción por parte del superior desplazado, y desorden en el trabajo. Más adelante se verá que es posible pasar por alto la cadena jerárquica cuando sea necesario, con el fin de evitar los inconvenientes de la orden dual.

b) El deseo de alejarse de la necesidad inmediata de dividir la autoridad entre dos colegas, dos amigos, dos miembros de una misma familia, resulta a veces en un doble mandato que reina en la cima de una

preocupación desde el principio. Si se ejercen los mismos poderes y si se tiene la misma autoridad sobre los mismos hombres, los dos colegas terminan inevitablemente con el mando dual y sus consecuencias. A pesar de las duras lecciones, los casos de este tipo son todavía numerosos. Nuevos colegas cuentan con su respeto mutuo, interés común y buen sentido para salvarlos de todos los conflictos, de todos los desacuerdos graves y, salvo raras excepciones, la ilusión es de corta duración. Primero se siente una torpeza, luego una cierta irritación y, con el tiempo, si existe el doble mando en su totalidad, pues entre dos superiores en igualdad de condiciones siempre debe haber alguna pregunta mal definida. No obstante, se está montando sobre una caída el establecer una organización empresarial con dos superiores en igualdad de condiciones sin asignar las tareas y la autoridad demarcada en debida forma.

(c) La demarcación imperfecta de los departamentos también conduce al mando dual: dos superiores que emiten órdenes en una esfera que cada uno piensa su propia constituyen el mando dual.

(d) La vinculación constante entre los diferentes departamentos, el entrelazamiento natural de las funciones, los deberes a menudo mal definidos, crean un peligro siempre presente de doble mando. Si un superior bien informado no lo pone en orden, se establecen puntos de sobrepuestos que más tarde alteran y comprometen la conducta de los negocios. En todas las asociaciones humanas, en la industria, el comercio, el ejército, el hogar, el Estado, el doble mando es una fuente perpetua de conflictos, muy graves a veces, que tienen un reclamo especial sobre la atención de los superiores de todas las filas].

A continuación de la unidad de mando, entre las páginas 25 y 26, el autor menciona la unidad de dirección, que consiste en establecer una sola dirección para actividades comunes dirigidas hacia el mismo objetivo.

*5. Unity of Direction. This principle is expressed as: one head and one plan for a group of activities having the same objective. It is the condition essential to unity of action, coordination of strength and focusing of effort. A body with two heads is in the social as in the animal sphere a monster, and has difficulty in surviving. Unity of direction (one head one plan) must not be confused with unity of command (one employee to have orders from one superior only). Unity of direction is provided for by sound organization of the body corporate, unity of command turns on the functioning of the personnel. Unity of command cannot exist without unity of direction, but does not flow from it.*

[5. Unidad de dirección. Este principio se expresa como: un jefe y un plan para un grupo de actividades con el mismo objetivo. Es la condición esencial para la unidad de acción, la coordinación de la fuerza y la concentración del esfuerzo. Un cuerpo con dos cabezas es en lo social como en lo animal un monstruo y tiene dificultad para sobrevivir. La unidad de dirección (un jefe un plan) no debe confundirse con la unidad de mando (un empleado debe recibir órdenes de un solo superior). La unidad de dirección está prevista para la organización sana de la corporación en general y la unidad de mando gira en torno al funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin unidad de dirección, pero no fluye de ella].

En este aparte, tomado de la página 26 en el capítulo 4, se habla de la necesidad de hacer prevalecer el interés general de la organización sobre el particular de un empleado o un grupo de ellos.

*6. Subordination of Individual Interest to General Interest. This principle calls to mind the fact that in a business the interest of one employee or group of employees should not prevail over that of the concern, that the interest of the home should come before that of its members and that the interest of the State should have pride of place over that of one citizen or group of citizens.*

*It seems that such an admonition should not need calling to mind. But ignorance, ambition, selfishness, laziness, weakness, and all human passions tend to cause the*

*general interest to be lost sight of in favour of individual interest and a perpetual struggle has to be waged against them. Two interests of a different order, but claiming equal respect, confront each other and means must be found to reconcile them. That represents one of the great difficulties of management. Means of effecting it are—*

- 1. Firmness and good example on the part of superiors.*
- 2. Agreements as fair as is possible.*
- 3. Constant supervision.*

[6. Subordinación del interés individual al general. Este principio recuerda que en un negocio el interés de un empleado o grupo de ellos no debe prevalecer sobre el de la preocupación general, que el interés del hogar debe venir antes que el de sus miembros y que el interés del Estado debe tener un lugar primario sobre el de un ciudadano o grupo de ciudadanos.

Parece que tal advertencia no debería tener que ser recordada. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder el interés general en favor del individual y una lucha perpetua debe establecerse contra ellos. Dos intereses de un orden diferente, pero que reclaman igual respeto, se enfrentan entre sí y hay que encontrar medios para conciliarlos. Eso representa una de las grandes dificultades de la gestión. Los medios de hacerlo son:

1. Firmeza y buen ejemplo por parte de los superiores.
2. Acuerdos tan justos como sea posible.
3. Supervisión constante].

Henri Fayol en las páginas 69 y 70 del capítulo 5 debate a lo afirmado por Taylor sobre la posibilidad de dirigir una organización si se pasa por alto la unidad de mando:

*(b) Negation of the Principle of Unity of Command. According to Taylor the ordinary type of organization referred to somewhat scornfully by him as "military," wherein workers receive instructions from one man only—shop foreman or gang-boss—is to be abandoned"... So deep-rooted, however, is the conviction that the very foundation of management rests in the military type as represented by the principle that no workman can work under two bosses at the same time that... The writer has never yet found one except among the works which he had assisted in organizing, who came out squarely and acknowledged that he was using functional foremanship because it was the right principle." According to Taylor himself some adherents to the principle of unity of command would not abjure it even at his instance. For myself I do not think that a shop can be well run in flagrant violation of this. Nevertheless, Taylor successfully managed large-scale concerns. How, then, can this contradiction be explained? I imagine that in practice Taylor was able to reconcile functionalism with the principle of unity of command, but that is a supposition whose accuracy I am not in a position to verify. In business matters, day in and day out, from top to bottom of the scalar chain, functionalism has to be reconciled with unity of command. Considerable ability is demanded and this Taylor must have had in good measure. I think it dangerous to allow the idea to gain ground that unity of command is unimportant and can be violated with impunity. So, until things change, let us treasure the old type of organization in which unity of command is honoured. It can, after all, be easily reconciled, as recommended by Taylor, with the assistance given to superintendents and foremen.*

*My reservations as regards Taylor's scientific or functional management do not prevent me from admiring the inventor of high-speed steel, the pioneer of minute and precise methods in conditions of work, the energetic and adept industrialist who, having made discoveries, shrank from no effort nor spared any pains to make them of practical application, and the tireless propagandist who meant the world to profit from his trials and experiments. We may hope that the example of the great American engineer may be followed in this respect by many of our own fellow countrymen.*

[(b) Negación del principio de unidad de mando. Según Taylor, el tipo ordinario de organización al que se refiere con cierto desprecio por él como "militar", en el que los trabajadores reciben instrucciones de un solo hombre –el capataz o el jefe de la cuadrilla– debe ser abandonado...Sin embargo, está tan arraigada la convicción de que el fundamento mismo de la gestión descansa en el tipo militar, representado por el principio de que ningún trabajador puede trabajar bajo dos jefes al mismo tiempo...el escritor nunca ha encontrado uno excepto entre las obras que él había ayudado a organizar, que salió en forma directa y reconoció que él estaba utilizando el capataz funcional porque era el principio correcto". Según el propio Taylor, algunos partidarios del principio de unidad de comando no renunciarían ni siquiera en su instancia. Para mí no creo que una tienda pueda estar bien dirigida en flagrante violación de esto. Sin embargo, Taylor manejó con éxito preocupaciones a gran escala. ¿Cómo, entonces, se puede explicar esta contradicción? Me imagino que en la práctica Taylor fue capaz de reconciliar el funcionalismo con el principio de unidad de mando, pero esa es una suposición cuya exactitud no estoy en condiciones de verificar. En los asuntos de negocios, día tras día, de arriba a abajo de la cadena escalar, el funcionalismo tiene que reconciliarse con la unidad de mando. Se exige una capacidad considerable que Taylor debe haber tenido en buena medida.

Creo que es peligroso permitir que la idea gane terreno, que la unidad de mando no es importante y puede ser violada con impunidad. De esta manera, hasta que las cosas cambien, apreciemos el viejo tipo de organización en que se honra la unidad de mando. Después de todo, puede ser reconciliado, con facilidad como recomienda Taylor, con la ayuda prestada a los superintendentes y capataces.

Mis reservas en cuanto a la gestión científica o funcional de Taylor no me impiden admirar al inventor del acero de alta velocidad, el pionero de los métodos minuciosos y precisos en las condiciones de trabajo, el industrial enérgico y adepto que, habiendo hecho descubrimientos, ni se esforzaba por hacerlos de aplicación práctica, y el propagandista incansable que quería que el mundo se beneficiara de sus pruebas y experimentos. Podemos esperar que el ejemplo del gran ingeniero americano sea seguido en este aspecto por muchos de nuestros compatriotas].

En el siguiente aparte, tomado de las páginas 71 a la 72, capítulo 5, el autor menciona el papel que el personal debe desempeñar en la organización, que puede ser dividido en cuatro categorías; también define por que es necesario para un jefe de negocios soportarse en el mismo para el éxito organizacional.

*In order to determine what qualities are indispensable to a business head, it is essential to be absolutely clear on the role the staff may have to play in business management. The ideal manager would be one who, possessed of all requisite knowledge for settling managerial, technical, commercial, financial and other questions before him, also enjoyed sufficient physical and mental vigour and capacity for work to be able to meet all the weight of business contacts, command and control incumbent upon management. Such an one might be found once in a while in small concerns; there are none to be found in large businesses, much less so in very large concerns. There is no man alive whose knowledge embraces every question thrown up in the running of a large concern, and certainly none possessed of the strength and disposing of the time required by the manifold obligations of large-scale management. Hence the need to fall back on the staff, wherein lies a reserve of physical and mental strength, competence, and time, on which the manager may draw at will. Staff work falls into four categories.*

- 1. Divers assistance afforded to the manager in current matters, correspondence, interviews, consideration and preparation of records.*
- 2. Liaison and control.*
- 3. Future projects, either drawing up plans or bringing them into line.*
- 4. Development study.*

Con el fin de determinar cuáles cualidades son indispensables para un jefe de negocio, es esencial ser absolutamente claro en el papel que el personal tiene que desempeñar en la gestión empresarial. El gerente ideal sería aquel que, poseído de todos los conocimientos necesarios para resolver cuestiones administrativas, técnicas, comerciales, financieras y de otra índole, disfrute también de suficiente vigor físico y mental, y capacidad de trabajo para poder satisfacer toda la carga de

los contactos comerciales, el mando y el control que incumben a la dirección. Tal persona se podría encontrar de vez en cuando en pequeñas preocupaciones; no hay ninguno que se pueda encontrar en las grandes empresas, mucho menos en las grandes preocupaciones. No hay hombre vivo cuyo conocimiento abarque todas las cuestiones planteadas en el funcionamiento de una gran preocupación y ciertamente ninguno que posea la fuerza y la disposición de tiempo requerido por las múltiples obligaciones de la administración a gran escala. De ahí la necesidad de recurrir al personal, en el que se encuentra una reserva de fuerza física y mental, de competencia y de tiempo, sobre la que el administrador puede dibujar a voluntad. El trabajo del personal se divide en cuatro categorías.

1. Asistencia profunda al gerente en temas actuales, correspondencia, entrevistas, consideración y preparación de registros.
2. Enlace y control.
3. Proyectos futuros, ya sea mediante la elaboración de planes o su alineación.
4. Estudio de desarrollo].

En el capítulo 5, en la página 77, Henri Fayol menciona la importancia del conocimiento gerencial y como se vuelve más importante y exigente a medida que se sube en la escala jerárquica.

*(v) Management knowledge. This knowledge is concerned with planning, organizing, command, co-ordination, control; for the operative it is elementary, but very wide for employees of high rank, and especially so for managers of high rank. It is not taught at school and so must be learnt in the workshop, where empiricism reigns supreme, so it is not surprising that management education is generally inadequate. It seems to me that it is quite time to codify the data furnished by experience and place a body of theory within reach of all.*

[v) Conocimiento gerencial. Este conocimiento se refiere a la planificación, la organización, el mando, la coordinación, el control; para el operativo es elemental, pero muy amplio para los empleados de alto rango, y especialmente para los gerentes de alto rango. No se enseña en la escuela y así se debe aprender en el taller, donde el empirismo es el que reina, por lo que no es de extrañar que la educación gerencial sea generalmente inadecuada. Me parece que ya es tiempo de codificar los datos proporcionados por la experiencia y colocar un cuerpo de teoría al alcance de todos].

En la cita siguiente, extraída del capítulo 5, páginas 82 y 83, el autor habla de las funciones que más llaman la atención y la intervención de los gerentes.

*In large industrial concerns the function calling most insistently and directly for the manager's attention is the managerial one (plan of action, selection, organization, and guidance of personnel, co-ordination, control). Immediately after this come the technical and commercial functions and, finally, with less demand for personal intervention, the financial, security, and accounting functions. The manager's managerial activity is considerable and engrossing.*

[En las grandes empresas industriales, la función que más llama la atención del gerente es la gestión (plan de acción, selección, organización y orientación del personal, coordinación, control). Inmediatamente después de esto vienen las funciones técnicas y comerciales y, finalmente, con menos demanda de intervención personal, las funciones financieras, de seguridad y contables. La actividad gerencial del gerente es considerable y absorbente].

Henri Fayol habla en el capítulo 5, en la página 97, del arte de mandar y de los ocho deberes de un gerente a la hora de hacerlo:

*3. Command. The organization, having been formed, must be set going and this is the mission of command. This mission is spread over the different heads of the concern, each in charge of and responsible for his particular unit. For every manager the object of command is to get the optimum return from all employees of his unit in the interest of the whole concern. The art of command rests on certain personal qualities and a knowledge of general principles of management. It shows up in small, as in large, concerns and like all other arts has its degrees of proficiency, the very large unit which functions properly and gives its maximum return inspires public admiration. In every sphere, industrial, military, political, or other, command of a large unit calls for exceptional qualities. I shall confine myself to recalling a few precepts intended to facilitate command. The manager who has to command should*

- 1. Have a thorough knowledge of his personnel.*
- 2. Eliminate the incompetent.*
- 3. Be well versed in the agreements binding the business and its employees.*
- 4. Set a good example.*
- 5. Conduct periodic audits of the organization and use summarized charts to further this.*
- 6. Bring together his chief assistants by means of conferences, at which unity of direction and focusing of effort are provided for.*
- 7. Not become engrossed in detail.*
- 8. Aim at making unity, energy, initiative and loyalty prevail among the personnel.*

[3. Mando. La organización, una vez formada, debe ser puesta en marcha y esta es la misión de mando, que se extiende sobre los diferentes jefes, cada uno a cargo y responsable de su unidad particular. Para cada jefe el objeto de mando es obtener el retorno óptimo de todos los empleados de su unidad de interés. El arte del mando se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la gestión. Se manifiesta en pequeñas, como en grandes, preocupaciones y como todos los demás artes tiene sus grados de competencia, la

unidad muy grande que funciona en forma correcta y da su máximo retorno inspira la admiración pública. En todas las esferas, industriales, militares, políticas u otras, el mando de una unidad grande exige cualidades excepcionales. Me limitaré a recordar algunos preceptos destinados a facilitar el mando. El gerente que tiene que mandar debe

1. Tener un conocimiento profundo de su personal.
2. Eliminar la incompetencia.
3. Estar bien versado en los acuerdos vinculantes de la empresa y sus empleados.
4. Poner un buen ejemplo.
5. Llevar a cabo auditorías periódicas de la organización y utilizar gráficos resumidos para promover esto.
6. Reunir a sus principales ayudantes por medio de conferencias, en las que se prevé la unidad de dirección y el enfoque del esfuerzo.
7. No ser absorbido en detalle.
8. Tratar de hacer que la unidad, la energía, la iniciativa y la lealtad prevalezcan entre el personal].

Como se mencionaba en la cita anterior, este es el primer deber de un gerente a la hora de mandar y se basa, en lo primordial, en el conocimiento del personal y cómo alcanzarlo; se encuentra en la página 98, en el capítulo 5 del libro:

*(i) Thorough Knowledge of the Personnel. Faced with a great unit numbering hundreds or thousands of workers the problem seems insoluble at first sight. But the difficulty is made considerably easier by the particular institution of the organization which arises from the existence of this very difficulty. Whatever his level of authority, one head only has direct command over a small number of subordinates/ less than six normally. Only the superior (foreman or his equivalent) is in direct command of twenty or thirty men, when the work is simple. So it is not impossible for the manager, even in a largescale concern, to make a study of his immediate subordinates and succeed in knowing what he may expect of each of them, and what degree of*

*confidence he may place in them. This study always demands some time and is increasingly difficult as the subordinates are higher in rank, as their functions separate them increasingly from each other, and as contacts between superiors and subordinates are infrequent, as does sometimes happen at the top level of a large business. It cannot be achieved where there exists no stability of tenure among higher personnel. As for indirect subordinates, that is to say, those who level by level extend down to the base of the pyramid whose apex is the manager, and those on whom his action is only operative via intermediaries, it is obvious that his knowledge of them decreases as their number increases. That does not absolutely rule out all direct personal action, that of example among others.*

[(i) Conocimiento completo del personal. Frente a una gran unidad de cientos o miles de trabajadores, el problema parece insoluble a primera vista. Pero la dificultad se hace mucho más fácil por la institución particular de la organización que surge de la existencia de la misma dificultad. Cualquiera que sea su nivel de autoridad, una cabeza solo tiene el mando directo sobre un pequeño número de subordinados / menos de seis por lo común. Solo el superior (capataz o su equivalente) está en mando directo de veinte o treinta hombres, cuando el trabajo es simple. Por lo tanto, no es imposible para el gerente, incluso en una preocupación a gran escala, hacer un estudio de sus subordinados inmediatos y tener éxito en saber lo que puede esperar de cada uno de ellos y cuál grado de confianza puede colocar en ellos. Este estudio siempre exige algo de tiempo y es cada vez más difícil puesto que los subordinados son más altos en rango, dado que sus funciones los separan cada vez más entre sí y como los contactos entre superiores y subordinados son infrecuentes, como ocurre a veces en el nivel superior de un gran negocio. No puede lograrse allí donde no existe estabilidad de la tenencia entre el personal superior. En cuanto a los subordinados indirectos, es decir, aquellos que nivel por nivel se extienden hasta la base de la pirámide cuyo ápice es el administrador, y aquellos sobre los que su acción solo opera a través de intermediarios, es obvio que su conocimiento de ellos disminuye a medida que su número aumenta, lo que no descarta absolutamente toda acción personal directa, la del ejemplo entre otras].

El segundo deber se encuentra en la página 99, en el capítulo 5, y se refiere a la eliminación de la incompetencia y las estrategias para llevarla a cabo:

*(ii) Elimination of the Incompetent. To keep his unit in good running order the manager must eliminate or suggest elimination of any employee, who for whatsoever reason has become incapable of carrying out his duties. It is an imperative duty, always onerous and often thorny. Consider, for instance, the case of an old servant in a high position, esteemed and liked, who has given yeoman service and whose faculties, unbeknown to him, are waning to the point of impeding the working of the business. Elimination has become necessary, but who is to be judge of tins necessity and who charged with determining the precise moment for action?—the manager alone, where there is no principle or ruling to cover him. The recollection of services rendered, affection, the inevitable repercussions, incline him to postpone a step which by surprise and deeply distress a respected and loyal employee, and only the common good, of which the manager is judge and steward, requires it without delay. Duty is laid down for him and must be ably, and courageously carried out, which is no mean task. The entire body corporate feels the effect of the amputation of one of its members, and an important member at that, and the sense of security of each of the other employees will be disturbed also and his confidence in the future, and consequently his keenness will be lessened unless there was the conviction that it was a just and necessary action. This conviction has to be imparted. The concern will have provided against this kind of eventuality by means of financial compensations, non-financial rewards or light duties, permitting some active work to be kept up. The able and kindly manager finds in such expedients and in his own feelings the means of salving wounds inflicted of necessity on pride and on interest, and at the same time finds occasion for reassuring all members of the staff as to their future. From this example it is seen that elimination of incompetent members of the personnel calls into play the manager's highest attributes and in particular a certain civic courage, harder to display sometimes than soldierly courage.*

[(ii) Eliminación de la incompetencia. Para mantener su unidad en buen estado de funcionamiento, el gerente debe eliminar o sugerir la eliminación de cualquier empleado que por cualquier razón se haya vuelto incapaz de llevar a cabo sus funciones. Es un deber imperativo, siempre oneroso y a menudo espinoso. Consideremos, por ejemplo, el caso de un viejo empleado en posición alta, estimado y querido, que ha prestado su servicio y cuyas facultades, sin que él sepa, están disminuyendo hasta el punto de impedir el funcionamiento del negocio. La eliminación ha llegado a ser necesaria, pero ¿quién debe ser juez de la necesidad y quién está encargado de determinar el momento preciso de la acción?: el gerente solo, donde no hay principio ni decisión para cubrirlo. El recuerdo de los servicios prestados, el afecto, las inevitables repercusiones, lo inclinan a posponer un paso que por sorpresa y profunda relajación un empleado respetado y leal, y solo el bien común, del que el administrador es juez y mayordomo, lo requiere sin demora. El deber está establecido para él y debe ser llevado a cabo de manera habilidosa y valiente, que no es ninguna tarea mala. Todo el cuerpo organizacional siente el efecto de la amputación de uno de sus miembros y un miembro importante en eso, así como la sensación de seguridad de cada uno de los otros empleados se verá perturbada también y su confianza en el futuro y, en consecuencia, será su agudeza, a menos que existiera la convicción de que se trataba de una acción justa y necesaria. Dicha convicción tiene que ser impartida. La preocupación proporcionada contra este tipo de eventualidad mediante compensaciones financieras, recompensas no financieras o derechos ligeros, que permitan mantener un trabajo activo. El administrador capaz y amable encuentra en tales expedientes y en sus propios sentimientos el medio de aliviar las heridas infligidas de la necesidad en el orgullo y en el interés y al mismo tiempo encuentra la ocasión de tranquilizar a todos los miembros del personal en cuanto a su futuro. De este ejemplo se ve que la eliminación de los miembros incompetentes del personal pone en juego los atributos más altos del gerente y, en particular, un cierto valor cívico, más difícil de mostrar a veces que el valor militar].

A continuación, en la página 103, el autor define con claridad el concepto de coordinación.

*4. Co-ordination. To co-ordinate is to harmonize all the activities of a concern so as to facilitate its working, and its success. It is giving to the material and social, functional, organic whole such proportions as are suitable to enable it to play its part assuredly and economically. It is to bear in mind in any activity whatsoever, technical, commercial, financial or other, the obligations and consequences such action involves for all the functions of the business. It is to keep expenditure proportionate to financial resources, equipment and tools to production needs, stocks to rate of consumption, sales to production. It is to build the house neither too small nor too big, adapt the tool to its use, the road to the vehicle, the safety precautions to the risks. It is to relegate the secondary to second place after the principal. It is in a word, to accord things and actions their rightful proportions, and to adapt means to ends.*

[4. Coordinación. Coordinar es armonizar todas las actividades de una organización para facilitar su trabajo y su éxito. Es dar al material y social, funcional, orgánico las proporciones que sean adecuadas para que pueda desempeñar su papel de manera segura y económica. Se trata de tener en cuenta en cualquier actividad, técnica, comercial, financiera u otra, las obligaciones y consecuencias que dicha acción implica para todas las funciones del negocio. Es mantener el gasto proporcional a los recursos financieros, los equipos y las herramientas a las necesidades de producción, las existencias a la tasa de consumo, las ventas a la producción. Es construir la casa ni demasiado pequeña ni demasiado grande, adaptar la herramienta a su uso, el camino al vehículo, las precauciones de seguridad a los riesgos. Es relegar lo secundario al segundo lugar después de lo principal. En una palabra, conceder a las cosas y las acciones sus proporciones legítimas, y adaptar los medios a los fines].

### ***Economía y sociedad, parte I, capítulo 3: Los tipos de dominación***

En esta primera cita, que se encuentra en la página 170 del capítulo 3 del libro, Max Weber define la palabra dominación.

§ I. Debe entenderse por "dominación", de acuerdo con la definición ya dada (cap. I, § 16), la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos). No es, por tanto, toda especie de probabilidad de ejercer "poder" o "influjo" sobre otros hombres. En el caso concreto esta dominación ("autoridad"), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines. Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.

La dominación y la probabilidad de que un individuo responda con obediencia a una orden impartida radica de los motivos por los que una persona obedece a la otra y, de acuerdo lo enunciado, se determina el tipo de dominación existente; sobre lo anterior se basa el siguiente aparte, que está en la página 170 del capítulo 3.

No toda dominación se sirve del medio económico. Y todavía menos tiene toda dominación fines económicos. Pero toda dominación sobre una pluralidad de hombres requiere de un modo normal (no absolutamente siempre) un cuadro administrativo (ver cap. I, § 12); es decir, la probabilidad, en la que se puede confiar, de que se dará una actividad, dirigida a la ejecución de sus ordenaciones generales y mandatos concretos, por parte de un grupo de hombres cuya obediencia se espera. Este cuadro administrativo puede estar ligado a la obediencia de su señor (o señores) por la costumbre, de un modo puramente afectivo, por intereses materiales o por motivos ideales (con arreglo a valores). La naturaleza de estos motivos determina en gran medida el tipo de dominación. Motivos puramente materiales y racionales con arreglo a fines como vínculo entre el imperante y su

cuadro implican aquí, como en todas partes, una relación relativamente frágil. Por regla general se le añaden otros motivos: afectivos o racionales con arreglo a valores. En casos fuera de lo normal pueden éstos ser los decisivos. En lo cotidiano domina la costumbre y con ella intereses materiales, utilitarios, tanto en ésta como en cualquiera otra relación. Pero la costumbre y la situación de intereses, no menos que los motivos puramente afectivos y de valor (rationales con arreglo a valores), no pueden representar los fundamentos en que la dominación confía. Normalmente se les añade otro factor: la creencia en la legitimidad.

El autor, a partir de la página 170, sobrepone la legitimidad a los motivos de dominación y de esta manera clasifica la dominación según sus pretensiones de legitimidad:

ninguna dominación se contenta voluntariamente con tener como probabilidades de su persistencia motivos puramente materiales, afectivos o racionales con arreglo a valores. Antes bien, todas procuran despertar y fomentar la creencia en su "legitimidad". Según sea la clase de legitimidad pretendida es fundamentalmente diferente tanto el tipo de la obediencia, como el del cuadro administrativo destinado a garantizarla, como el carácter que toma el ejercicio de la dominación. Y también sus efectos. Por eso, parece adecuado distinguir las clases de dominación según sus pretensiones típicas de legitimidad. Para ello es conveniente partir de relaciones modernas y conocidas.

1. Tan sólo los resultados que se obtengan pueden justificar que se haya tomado este punto de partida para la clasificación y no otro. No puede ser en esto un inconveniente decisivo el que por ahora se pospongan para ser añadidas otras características distintivas típicas. La "legitimidad" de una dominación tiene una importancia que no es puramente "ideal" -aunque no sea más que por el hecho de que mantiene relaciones muy determinadas con la legitimidad de la "propiedad".

2. No toda "pretensión" convencional o jurídicamente garantizada debe llamarse "relación de dominación". Pues de esta suerte podría decirse que el trabajador en el ámbito de la pretensión de su salario es "señor" del patrono, ya que

éste a demanda del ejecutor judicial, está a su disposición. En verdad, es formalmente sólo una parte "acreedora" a la realización de ciertas prestaciones en un determinado cambio de servicios. Sin embargo, el concepto de una relación de dominación no excluye naturalmente el que haya podido surgir por un contrato formalmente libre: así en la dominación del patrono sobre el obrero traducida en las instrucciones y ordenanzas de su trabajo o en la dominación del señor sobre el vasallo que ha contraído libremente el pacto feudal. El que la obediencia por disciplina militar sea formalmente "obligada" -mientras la que impone la disciplina de taller es formalmente "voluntaria", no altera para nada el hecho de que la disciplina de taller implica también sumisión a una autoridad (dominación). También la posición del funcionario se adquiere por contrato y es denunciabile, y la relación misma de "súbdito" puede ser aceptada y (con ciertas limitaciones) disuelta voluntariamente. La absoluta carencia de una relación voluntaria sólo se da en los esclavos. Tampoco, por otra parte, debe llamarse "dominación" a un poder "económico" determinado por una situación de monopolio; es decir, en este caso, por la posibilidad de "dictar" a la otra parte las condiciones del negocio; su naturaleza es idéntica a la de toda otra "influencia" condicionada por cualquiera otra superioridad: erótica, deportiva, dialéctica, etc. Cuando un gran banco se encuentra en situación de forzar a otros bancos a aceptar un cártel de condiciones, esto no puede llamarse, sin más, "dominación", mientras no surja una relación de obediencia inmediata: o sea, que las disposiciones de la dirección de aquel banco tengan la pretensión y la probabilidad de ser respetadas puramente en cuanto tales, y sean controladas en su ejecución. Naturalmente, aquí como en todo la transición es fluida: entre la simple responsabilidad por deudas y la esclavitud por deudas existen toda suerte de gradaciones intermedias. Y la posición de un "salón" puede llegar hasta los límites de una situación de poder autoritario, sin ser por eso necesariamente "dominación". Con frecuencia no es posible en la realidad una separación rigurosa, pero por eso mismo es más imperiosa la necesidad de conceptos claros.

3. La "legitimidad" de una dominación debe considerarse sólo como una probabilidad, la de ser tratada prácticamente como tal y mantenida en una proporción importante. Ni con mucho ocurre que la obediencia a una dominación esté orientada primariamente (ni siquiera siempre) por la creencia en su legitimidad.

La adhesión puede fingirse por individuos y grupos enteros por razones de oportunidad, practicarse efectivamente por causa de intereses materiales propios, o aceptarse como algo irremediable en virtud de debilidades individuales y de desvalimiento. Lo cual no es decisivo para la clasificación de una dominación. Más bien, su propia pretensión de legitimidad, por su índole la hace "válida" en grado relevante, consolida su existencia y codetermina la naturaleza del medio de dominación. Es más, una dominación puede ser tan absoluta -un caso frecuente en la práctica- por razón de una comunidad ocasional de intereses entre el soberano y su cuadro (guardias personales, pretorianos, guardias "rojos" o "blancos") frente a los dominados, y encontrarse de tal modo asegurada por la impotencia militar de éstos, que desdeñe toda pretensión de "legitimidad". Sin embargo, aun en este caso, la clase de relación de la legitimidad entre el soberano y su cuadro administrativo es muy distinta según sea la clase del fundamento de la autoridad que entre ellos exista, siendo decisiva en gran medida para la estructura de la dominación, como se mostrará más adelante.

4. "Obediencia" significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta; y eso únicamente en méritos de la relación formal de obediencia, sin tener en cuenta la propia opinión sobre el valor o desvalor del mandato como tal.

5. Desde un punto de vista puramente psicológico la cadena causal puede mostrarse diferente; puede ser, especialmente, el "inspirar" o la "endopatía". Esta distinción, sin embargo, no es utilizable en la construcción de los tipos de dominación.

6. El ámbito de la influencia autoritaria de las relaciones sociales y de los fenómenos culturales es mucho mayor de lo que a primera vista parece. Valga como ejemplo la suerte de dominación que se ejerce en la escuela, mediante la cual se imponen las formas de lenguaje oral y escrito que valen como ortodoxas. Los dialectos que funcionan como lenguajes de cancillería de una asociación política autocéfala, es decir, de sus señores, se convierten en su forma de lenguaje y escritura ortodoxa y han determinado las separaciones "nacionales" (por ejemplo, Holanda y Alemania). La autoridad de los padres y de la escuela llevan su influencia mucho más allá de aquellos bienes culturales de carácter (aparentemente) formal, pues conforma a la juventud y de esa manera a los hombres.

7. El que el dirigente y el cuadro administrativo de una asociación aparezcan según la forma como "servidores" de los dominados, nada demuestra respecto del carácter de "dominación". Más tarde se hablará particularmente de las situaciones de hecho de la llamada "democracia". Hay, empero, que atribuirle en casi todos los casos imaginables un mínimo de poder decisivo de mando, y en consecuencia de "dominación".

Max Weber expone en la página 172 del capítulo 3, las 3 clases de dominación legítima, de carácter racional, tradicional y carismático

§ 2. Existen tres tipos puros de dominación legítima. El fundamento primario de su legitimidad puede ser:

1. De carácter racional: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

2. De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).

3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada) (autoridad carismática).

En el caso de la autoridad legal se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y las personas por ellas designadas, en méritos éstas de la legalidad formal de sus disposiciones dentro del círculo de su competencia. En el caso de la autoridad tradicional se obedece a la persona del señor llamado por la tradición y vinculado por ella (en su ámbito) por motivos de piedad (pietas), en el círculo de lo que es consuetudinario. En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo carismáticamente calificado por razones de confianza personal en la revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en que la fe en su carisma tiene validez.

Luego, en la página 173, se expone la dominación legal con administración burocrática, y se explican las cinco ideas sobre las que la misma se soporta. Además, al final de la cita se definen las cuatro categorías fundamentales de la dominación legal.

## 2. LA DOMINACIÓN LEGAL CON ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA

Advertencia preliminar: partimos aquí intencionalmente de la forma de administración específicamente moderna, para poderla contrastar después con las otras.

§ 3. La dominación legal descansa en la validez de las siguientes ideas, entrelazadas entre sí:

1. Que todo derecho, "pactado" u "otorgado", puede ser estatuido de modo racional -racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores (o ambas cosas)-, con la pretensión de ser respetado, por lo menos, por los miembros de la asociación; y también regularmente por aquellas personas que dentro del ámbito de poder de la asociación (en las territoriales: dentro de su dominio territorial) realicen acciones sociales o entren en relaciones sociales declaradas importantes por la asociación.

2. Que todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas, por lo general estatuidas intencionalmente; que la judicatura implica la aplicación de esas reglas al caso concreto; y que la administración supone el cuidado racional de los intereses previstos por las ordenaciones de la asociación, dentro de los límites de las normas jurídicas y según principios señalables que tienen la aprobación o por lo menos carecen de la desaprobación de las ordenaciones de la asociación.

3. Que el soberano legal típico, la "persona puesta a la cabeza", en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones. Lo cual vale para el soberano legal que no es "funcionario", por ejemplo: el presidente electivo de un estado.

4. Que -tal como se expresa habitualmente- el que obedece sólo lo hace en cuanto miembro de la asociación y sólo obedece "al derecho". Como miembro de la unión, del municipio, de la iglesia; en el estado: ciudadano.

5. En relación con el número 3 domina la idea de que los miembros de la asociación, en tanto que obedecen al soberano, no lo hacen por atención a su persona, sino que obedecen a aquel orden impersonal; y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la competencia limitada, racional y objetiva, a él otorgada por dicho orden.

Las categorías fundamentales de la dominación legal son, pues:

1. Un ejercicio continuado, sujeto a ley, de funciones, dentro de

2. una competencia, que significa:

a) un ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud

de una distribución de funciones,

b) con la atribución de los poderes necesarios para su realización, y

e) con fijación estricta de los medios coactivos eventualmente admisibles y el supuesto previo de su aplicación.

Una actividad establecida de esa suerte se llama "magistratura" o "autoridad" (Behörde).

"Autoridades" en este sentido existen, lo mismo que en el "estado" y la "iglesia", en las grandes explotaciones privadas, ejércitos y partidos. Una "magistratura" en el sentido de esta terminología es el presidente electivo de la república (o el gabinete ministerial, o los "diputados por elección"). Estas categorías no nos interesan, sin embargo, ahora. No toda "magistratura" posee en igual sentido "poderes de mando"; pero esta separación no interesa aquí.

A esto hay que añadir:

3. El principio de jerarquía administrativa, o sea la ordenación de "autoridades" fijas con facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación ante las "autoridades" superiores por parte de las inferiores. La cuestión de si la instancia superior puede alterar con otra "más justa" la disposición apelada y en qué condiciones en este caso, o si para ello ha de delegar en el funcionario inferior, tiene muy distintas soluciones.

4. Las "reglas" según las cuales hay que proceder pueden ser

a) técnicas o

b) normas.

Dentro de la clase de dominación de carácter racional mencionada con anterioridad se sitúa la administración burocrática, expuesta por Max Weber en el siguiente aparte, tomado de la página 179:

La administración burocrática significa: dominación gracias al saber; éste representa su carácter racional fundamental y específico. Más allá de la situación de poder condicionada por el saber de la especialidad la burocracia (o el soberano que de ella se sirve) tiene la tendencia a acrecentar aún más su poder por medio del saber de servicio: conocimiento de hechos adquirido por las relaciones del servicio o "depositado en el expediente". El concepto de "secreto profesional", no exclusivo pero sí específicamente burocrático –comparable, por ejemplo, al conocimiento de los secretos comerciales de una empresa frente al saber técnico– procede de este impulso de poderío.

En línea con la cita anterior, de igual manera en la página 179 se define la dominación burocrática:

La dominación burocrática significa socialmente en general:

1. La tendencia a la nivelación en interés de una posibilidad universal de reclutamiento de los más calificados profesionalmente.
2. La tendencia a la plutocratización en interés de una formación profesional que haya durado el mayor tiempo posible (a veces hasta el final de la treintena).
3. La dominación de la impersonalidad formalista: *sine ira et studio*, sin odio y sin pasión, o sea sin "amor" y sin "entusiasmo", sometida tan sólo a la presión del deber estricto; "sin acepción de personas", formalmente igual para todos, es decir, para todo interesado que se encuentre en igual situación de hecho: así lleva el funcionario ideal su oficio.

El autor continúa definiendo los tipos de dominación y por medio del siguiente aparte, ue esté en la página 180, expone la tradicional y como se soporta de manera legítima:

### 3. DOMINACIÓN TRADICIONAL

§ 6. Debe entenderse que una dominación es tradicional cuando su legitimidad descansa en la santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos, "desde tiempo inmemorial", creyéndose en ella en méritos de esa santidad. El señor o los señores están determinados en virtud de reglas tradicionalmente recibidas. La "asociación de dominación", en el caso más sencillo, es primariamente una "asociación de piedad" determinada por una comunidad de educación. El soberano no es un "superior", sino un señor personal, su cuadro administrativo no está constituido por "funcionarios" sino por "servidores", los dominados no son "miembros" de la asociación sino: 1) "compañeros tradicionales" (§ 7 a, o 2) "súbditos". Las relaciones del cuadro administrativo para con el soberano no se determinan por el deber objetivo del cargo sino por la fidelidad personal del servidor. No se obedece a disposiciones estatuidas, sino a la persona llamada por la tradición o por el soberano tradicionalmente determinado: y los mandatos de esta persona son legítimos de dos maneras:

- a) en parte por la fuerza de la tradición que señala inequívocamente el contenido de los ordenamientos, así como su amplitud y sentido tal como son creídos, y cuya conmovición por causa de una transgresión de los límites tradicionales podría ser peligrosa para la propia situación tradicional del imperante;
- b) en parte por arbitrio libre del señor, al cual la tradición le demarca el ámbito correspondiente. Este arbitrio tradicional descansa primeramente en la limitación, por principio, de la obediencia por piedad. Existe por consiguiente el doble reino:
  - a) de la acción del imperante materialmente vinculada por la tradición.
  - b) de la acción del imperante materialmente libre de tradición.

Para continuar con la dominación tradicional, en la página 181 se mencionan las maneras de reclutamiento del cuadro administrativo típico:

§ 7. El imperante domina 1) sin, o 2) con cuadro administrativo. Sobre el primer caso, ver § 7a número 1.

El cuadro administrativo típico puede ser reclutado de modo:

a) tradicional, por lazos de "piedad" de los vinculados al señor ("reclutamiento patrimonial"):

- 1) pertenecientes al linaje,
- 2) esclavos,
- 3) funcionarios domésticos, en particular: "ministeriales",
- 4) clientes,
- 5) colonos,
- 6) libertos;
- 7) ("reclutamiento extra patrimonial"):
- 8) por relaciones personales de confianza ("favoritos" libres de toda clase),
- 9) por pacto de fidelidad con el señor legitimado como tal (vasallos),
- 10) funcionarios que entran libremente en la relación de piedad.

b) ("reclutamiento extrapatrimonial"):

- a) por relaciones personales de confianza ("favoritos" libres de toda clase),
- b) por pacto de fidelidad con el señor legitimado como tal (vasallos),
- c) funcionarios que entran libremente en la relación de piedad.

En el siguiente aparte, tomado de la página 182, se complementa el cuadro administrativo de la dominación tradicional:

Al cuadro administrativo de la dominación tradicional en su tipo puro le faltó:

- a) la "competencia" fija según reglas objetivas,
- b) la jerarquía racional fija,
- c) el nombramiento regulado por libre contrato y el ascenso regulado,
- d) la formación profesional (como norma),
- e) (a menudo) el sueldo fijo y (más frecuentemente) el sueldo pagado en dinero.

El autor complementa en la página 190 lo antes expuesto de la dominación tradicional, y enmarca las dominaciones gerontocráticas y patriarcales puras:

La dominación tradicional opera sobre la naturaleza de la economía, por regla general, ante todo mediante un cierto fortalecimiento del sentir tradicional; con el máximo de rigor en las dominaciones gerontocráticas y patriarcales puras, las cuales no se apoyan en ningún cuadro administrativo propio de los señores que pueda encontrarse en oposición con los demás miembros de la asociación, y que, por tanto, dependen en su propia legitimidad en forma extrema de la observancia de la tradición.

En la página 193 se define la tercera clase de dominación legítima: la carismática:

#### 4. DOMINACIÓN CARISMÁTICA

“§ 10. Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares); de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas —o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro— o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder. El modo como habría de valorarse "objetivamente" la cualidad en

cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora "por los dominados" carismáticos, por los "adeptos".

Max Weber en la página 195 refuerza la definición presentada con anterioridad de la dominación carismática, y la contrasta con la racional y tradicional:

La dominación carismática se opone, igualmente, en cuanto fuera de lo común y extracotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal y patrimonial o estamental. Ambas son formas de la dominación cotidiana, rutinaria –la carismática (genuina) es específicamente lo contrario. La dominación burocrática es específicamente racional en el sentido de su vinculación a reglas discursivamente analizables; la carismática es específicamente irracional en el sentido de su extrañeza a toda regla. La dominación tradicional está ligada a los precedentes del pasado y en cuanto tal igualmente orientada por normas; la carismática subvierte el pasado (dentro de su esfera) y es en este sentido específicamente revolucionaria. No conoce ninguna apropiación del poder de mando, al modo de la propiedad de otros bienes, ni por los señores ni por poderes estamentales, sino que es legítima en tanto que el carisma personal "rige" por su corroboración, es decir, en tanto que encuentra reconocimiento, y "han menester de ella" los hombres de confianza, discípulos, séquito; y sólo por la duración de su confirmación carismática.

El autor expone en la página 197 del libro los motivos por los cuales la dominación carismática se racionaliza o tradicionaliza:

§ 11. En su forma genuina la dominación carismática es de carácter específicamente extraordinario y fuera de lo cotidiano, representando una relación social rigurosamente personal, unida a la validez carismática de cualidades personales y a su corroboración. En el caso de que no sea puramente efímera sino que tome el carácter de una relación duradera –"congregación" de creyentes, comunidad de

guerreros o de discípulos, o asociación de partido, o asociación política o hierocrática— la dominación carismática que, por decirlo así, sólo existió en statu nascendi, tiene que variar esencialmente su carácter: se racionaliza (legaliza) o tradicionaliza o ambas cosas en varios aspectos. Los motivos para ello son los siguientes:

a) el interés ideal o material de los prosélitos en la persistencia y permanente reanimación de la comunidad;

b) el interés ideal más fuerte y el materia] todavía más intenso del cuadro administrativo: séquito, discípulos, hombres de confianza, en

1. continuar la existencia de ]a relación, y esto

2. de tal modo que quede cimentada su propia posición ideal y material sobre una base cotidiana duradera; externamente: restablecimiento de la existencia familiar o de una existencia "saturada" en lugar de las "misiones" extrañas al mundo —acosmismo— apartadas de la familia y de la economía.”

En el siguiente aparte, tomado de las páginas 204 y 205, se define el feudalismo como forma de dominación, y se menciona cuando tiene lugar:

“§ 12 b. Vamos a tratar separadamente del caso último en el§ 12, no 3 c. Y esto porque puede surgir de él una estructura de la "asociación de dominación", que es diferente tanto del patrimonialismo como del carismatismo hereditario genuino, y que ha tenido una poderosa significación histórica: el feudalismo. Distinguimos como formas auténticas el feudalismo de feudo y el prebendaría. Todas las otras formas de otorgamiento de tierras a cambio de servicios militares, llamadas también "feudalismo", son en realidad de carácter patrimonial (ministerial) y no nos ocuparemos aquí de ellas separadamente, pues de las distintas especies de prebendas hablaremos luego en las exposiciones particularizadas (ver, no obstante, § 12 e).

AA. Feudo significa siempre:

aa) la apropiación de los poderes y derechos de mando. Y en este sentido pueden ser apropiados como feudos:

- a) sólo poderes domésticos dentro de la propia hacienda, o
- ~) poderes de mando dentro de la asociación política, pero sólo económicos (fiscales), o
- y) poderes políticos dentro de la misma.

El enfeudamiento se produce en virtud de una investidura a cambio de servicios específicos, primariamente militares, pero también administrativos. La investidura tiene lugar en una forma muy específica. A saber:

- b) con carácter, en principio, puramente personal, por la vida del señor y la del vasallo. Además,

- c) por virtud de contrato, o sea, con un hombre libre, el cual (en caso de la relación que aquí llamamos "feudalismo de feudo"),

- d) lleva un tono de vida específicamente estamental (de ca halle ro);

- e) el contrato de feudo no representa un "negocio" jurídico corriente, sino la constitución de una relación fraternal con derechos (naturalmente) desiguales, que impone deberes de fidelidad recíproca. Deberes éstos, que

- aa) están fundados en el honor estamental (caballeresco) y

- ~~) se encuentran rigurosamente delimitados.

La transición del tipo a (ver antes al considerar d caso e) al tipo ~. Tiene lugar cuando,

- aaa) los feudos se apropian hereditariamente, sólo bajo el supuesto de "hacer suya" por renovación la promesa de fidelidad a cada nuevo señor por todo nuevo titular;

- bbb) el cuadro administrativo de carácter feudal logra hacer obligatorio el feudo, porque todos los feudos valen como un fondo de provisión de los pertenecientes al estamento.

Una interpretación más amplia del carisma permite percibirlo no solo según su sentido originario autoritario, sino también que sea interpretado en forma antiautoritaria, lo que explica Weber en la siguiente cita, tomada de la página 214:

## 7. LA TRANSFORMACIÓN ANTIAUTORITARIA DEL CARISMA

§ 14. El principio carismático de legitimidad interpretado según su sentido originario de modo autoritario, puede ser reinterpretado en forma antiautoritaria, pues la validez de hecho de la autoridad carismática descansa en realidad por completo sobre el reconocimiento, condicionado por la "corroboración", de los dominados, que ciertamente tiene carácter de deber frente a los calificados y, por lo tanto, legítimos. En caso de racionalización creciente de las relaciones de la asociación, ocurre con facilidad que este reconocimiento sea considerado como fundamento de legitimidad en vez de consecuencia de la legitimidad (legitimidad democrática); que la (eventual) designación por el cuadro administrativo sea considerada como "preelección", la realizada por los predecesores como "propuesta electoral", y el reconocimiento mismo por la comunidad como "elección". El señor legítimo en méritos de su propio carisma se transforma en imperante por la gracia de los dominados, que éstos por su arbitrio (formalmente) libre eligen y ponen, y eventualmente, deponen también -como ya antes la pérdida del carisma y la falta de corroboración traían por consecuencia la pérdida de la legitimidad genuina. El imperante es ahora jefe libremente elegido. Igualmente, el reconocimiento de los pronunciamientos jurídicos carismáticos por la comunidad evoluciona en el sentido de que la comunidad puede según su arbitrio declarar, reconocer y derogar el derecho, tanto en general como para el caso concreto -mientras que en la dominación carismática genuina los casos de disputa sobre el derecho "justo" se decidían a menudo realmente por la comunidad, pero bajo la presión psíquica de que sólo existía una decisión justa y obligada. Con ello se acerca el tratamiento del derecho a la concepción legal. El tipo de transición más importante es la denominación plebiscitaria. Encuentra la mayor parte de sus tipos en las "jefaturas de partido", dentro del estado moderno. Pero existe allí donde el imperante se sienta legitimado como el hombre de confianza de las masas y sea como tal reconocido. El medio adecuado para ello es el plebiscito. En los casos clásicos de ambos Napoleones se aplicó después de la conquista violenta del poder, y en el segundo se recurrió a él de nuevo después de pérdidas de prestigio. Es indiferente (en este lugar) su valor de realidad: en todo caso es formalmente el medio específico de derivar la legitimidad de la dominación de la confianza libérrima (formalmente y según la ficción) de los dominados.

Como parte de la transformación autoritaria del carisma está la democracia plebiscitaria y el funcionario electivo, conceptos expuestos por el autor en la página 215 en las dos citas que se muestran a continuación:

1. La "democracia plebiscitaria" -el tipo más importante de la democracia de jefes- es, según su sentido genuino, una especie de dominación carismática oculta bajo la forma de una legitimidad derivada de la voluntad de los dominados y sólo por ella perdurable. El jefe (demagogo) domina de hecho en virtud de la devoción y confianza personal de su séquito político. En primer lugar, sobre los adeptos ganados a su persona, cuando éstos, dentro de la asociación, le procuran la dominación.

2. El funcionario electivo significa por todas partes la transformación radical de la situación de mando absoluto del líder carismático en la de un "servidor" de los dominados. No tiene cabida dentro de una burocracia técnica y racional. Pues ya que no está nombrado por sus "superiores" y no depende de ellos en sus ascensos, sino que debe su posición al favor de los dominados, su interés por una disciplina pronta, para ganarse a sus superiores, es muy escaso; actúa, por eso, como una administración "autocéfala". Por tanto, no puede esperarse por lo general de un cuadro de funcionarios electivos un rendimiento técnico de alta calidad.

Ahora bien, Max Weber evidencia en la página 227 la división de poderes, que consiste en una repartición de los de mando entre diferentes titulares.

1. La división de poderes "especificada" en oposición a la "estamental", significa que los poderes de mando están repartidos, según su carácter objetivo, "constitutionahnte" (no necesariamente en una constitución escrita) entre distintos titulares de poder (o control). Y de suerte que, o las disposiciones de distinta clase sólo puedan ser producidas legítimamente por distintos titulares de poder de mando o que las de una misma clase sólo pueden serlo por la cooperación de varios

(es decir, por un compromiso no obtenible formalmente). Lo que aquí se divide no son "competencias", sino los mismos "derechos de mando", los poderes.

2. La división de poderes especificada no es nada absolutamente moderno. Está comprendida en ella la separación entre el poder hierocrático independiente y el poder político independiente -en vez del Césaropapismo o teocracia.

Los partidos se abarcan en este texto y el autor los define en la página 229:

§ 18. Llamamos partidos a las formas de "socialización" que descansando en un reclutamiento (formalmente) libre, tienen como fin proporcionar poder a sus dirigentes dentro de una asociación y otorgar por ese medio a sus miembros activos determinadas probabilidades ideales o materiales (la realización de fines objetivos o el logro de ventajas personales o ambas cosas). Pueden ser formas de "socialización" efímeras o de cierta duración, y aparecer como asociaciones de toda clase y forma: séquitos carismáticos, servidumbres tradicionales y adeptos racionales (racionales con arreglo a fines, racionales con arreglo a valores, "según una concepción del mundo"). El acento de su orientación puede inclinarse más hacia intereses personales o más hacia fines objetivos. Prácticamente pueden dirigirse, oficialmente o de hecho de un modo exclusivo al logro del poder para el jefe y la ocupación de los puestos administrativos en beneficio de sus propios cuadros (partido de patronazgo) O pueden estar dirigidos predominantemente y de modo consciente por intereses de estamentos o clases (partidos estamentales y clasistas), por fines objetivos concretos o por principios abstractos (partidos ideológicos = concepciones del mundo). La conquista de los puestos administrativos en favor de sus miembros suele ser por lo menos un fin accesorio y los "programas" objetivos no es raro que sólo sean medio de reclutamiento para los que están fuera.

Lógicamente los partidos sólo son posibles dentro de una asociación, la dirección de la cual pretenden conquistar o influir; sin embargo, son posibles las uniones de partidos de varias asociaciones y no raras.

## CONCLUSIONES

Aunque existe un buen número de textos académicos que presentan análisis de las contribuciones de los autores clásicos de la administración citados en el presente trabajo, y de la comparación de sus aportes, en la revisión del estado del arte no se encontró literatura que analizase en paralelo las circunstancias contextuales en las que tienen origen sus principales obras: *Economía y sociedad* y *Administración industrial y general*.

El esfuerzo materializado en este documento que sirvió como trabajo de grado de requisito para alcanzar el título de magíster en Administración (MBA) en la Universidad EAFIT, derivó en la construcción de un documento académico de la autoría del profesor Francisco López, que a la fecha se encuentra en el estatus de sometido a consideración de pares para su publicación. Por razón del mencionado estatus se obliga a omitir en este escrito las consideraciones incorporadas en dicho documento.

## Referencias

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Londres: Pitman & Sons.

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*, 2ª reimpr. de la 2ª ed. en español, traducida de la 4ª ed. en alemán de 1964. México: Fondo de Cultura Económica,