

Garde, Hugo

Teoría de las organizaciones: el concepto del trabajo en la Escuela Racionalista

Enfoques: contabilidad y administración N° 7, 2005

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2005). Teoría de las organizaciones : el concepto del trabajo en la Escuela Racionalista [en línea], *Enfoques: contabilidad y administración*, 7. Disponible en:

<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/concepto-trabajo-escuela-racionalista-garde.pdf> [Fecha de consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

El concepto del trabajo en la Escuela Racionalista

por Hugo Garde

1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad analizar el tema de *el trabajo* en el marco de la Administración de Empresas, dentro de la llamada Administración Científica. En esta corriente de administración existen dos vertientes: la gerencia y la fábrica.

Los dos autores que la originaron son Fayol (1) y Taylor (2). El primero centró su obra en la dirección racional de las organizaciones; es decir, en el gobierno de las empresas y el segundo en la organización científica del trabajo y en la coordinación de la fuerza laboral con el objeto de sistematizar el trabajo empleando los mejores métodos de producción para evitar las pérdidas de tiempo, de dinero, de materiales, etc.

Me propongo analizar la obra de Taylor (op. cit) enfocada en *el trabajo humano*, para lo cual es necesario, previamente, abordar el origen de su pensamiento.

De acuerdo a las clases de Martínez Echeverría (3), la evolución de la historia de la humanidad se podría dividir, en términos generales, de la siguiente manera:

1.- El mundo griego: se caracteriza por una organización social en la que prevalece la figura del

héroe que sintetiza la inmortalidad y la forma de obtenerla. Para ello, es necesario una comunidad con memoria. El ciudadano, es el miembro de la sociedad, cuyos actos no revisten la importancia de la de los héroes y sabios, pero su existencia resulta necesaria, puesto que no todos los hombres están llamados a la sabiduría y heroicidad. El sabio (que no es otro que el filósofo: Platón, Aristóteles, etc) a través de su obra prevalece en el tiempo. El mundo clásico se caracteriza por la contemplación y por lo tanto la negación de la acción humana es central en el pensamiento griego.

El esclavo era el encargado de realizar el trabajo en el mundo griego, y su único objetivo es el de la producción para la supervivencia de la sociedad, constituyéndose como un mero instrumento de trabajo al que se le estaba vedada cualquier actividad contemplativa. Por último, los artesanos eran considerados ciudadanos de segunda categoría porque su supervivencia dependía de su propio trabajo.

2.- En la mitad del mundo señorial pagano, surge el cristianismo, que llega a su auge en la edad media conformándose la creación de un mundo señorial cristiano. Los Padres de la Iglesia enseñaban que todo hombre es señor, con dignidad propia de la persona humana y el derecho a vivirla en plenitud. Así, toda persona tiene derecho a la vida. En la época de los paganos existía

(1) Henri Fayol, Administración Industrial y General, Editorial El Ateneo, 1994.

(2) Frederick Taylor, Principios de la Administración Científica, Editorial El Ateneo, 1994.

(3) Miguel Alfonso Martínez Echeverría, Apuntes de las clases del Seminario de Administración Avanzada, 2004.



un control de la natalidad de los esclavos, en esta nueva era el hijo del esclavo tiene derecho a la vida. Consecuentemente, la población comenzó a crecer y los alimentos resultaron insuficientes para alimentar a toda la sociedad. Surgen entonces los pobres (“gente que sobra”). Paralelamente nace el pauperismo que es el derecho a comer sin trabajar, son las personas que viven de la limosna del señor. En la Edad Media, se buscó la solución a este problema sustituyendo el esclavo por el siervo. Se trataba del producto de una mentalidad del mundo antiguo, vale decir, ese siervo es un esclavo que vende su trabajo ahora a un señor feudal y cuya alma pertenece a Dios, a la Iglesia. El resultado de ello fue la fractura del trabajo.

3.- En los comienzos de la modernidad, durante los siglos XVI – XVII razones teológicas dan paso a la protesta de Lutero y Calvino, fundada en la aversión a la razón de la lógica formal: el hombre ha pecado y por lo tanto está condenado al trabajo. Nace una corriente de pensamiento llamada *nominalismo* que defiende la razón instrumental, la praxis. Comienza a posicionarse la burguesía en la sociedad, en un principio despreciada porque sus miembros no eran considerados señores, dueños de las tierras. Estas proyectaban la idea de inmortalidad (ocio del señor) y su propietario era poseedor de elevado linaje. Esta visión pertenece a un mundo estático. Con el éxito de la burguesía la propiedad buscada es la del dinero, que brinda la capacidad de comprar y por cuya circulación nacen los negocios. El problema de la pobreza se agudiza en las naciones grandes: las tierras de los señores ya no pueden ser trabajadas por los pobres porque los burgueses comienzan a alquilarlas produciéndose su explotación intensiva. La inmediata consecuencia de ello es el recrudecimiento de la pobreza. Se materializa la solución propuesta por la Casa Tudor: “LA LEY DE LOS POBRES”. El príncipe asume ahora una función distinta a la dominical, procediéndose a la distribución y cobro de un impuesto para paliar el hambre de los pobres (esta ley es considerada como el primer sistema de seguridad social).

En el mundo moderno la ley de los pobres y la idea del mundo señorial no resultaron efectivas.

Por lo tanto es necesario modificar el concepto de propiedad. Se continuaba con la idea de trabajo, como una labor que esclavizaba dentro del orden natural. Vale decir que en esta etapa de la modernidad la idea de trabajo es la misma que en el mundo antiguo.

De manera tal, que la fuerza de una comunidad reside en la comprensión de que sus relaciones sociales son ampliables. En ese sentido, Hegel (4) expresa que la riqueza surge del mecanismo por el cual lo natural se traspasa al ámbito de lo social, por lo tanto son los sujetos los actores de las relaciones, no las cosas. Se da paso así al mundo de la burguesía, es decir al de la circulación del dinero. Adam Smith (5) realiza el primer intento para crear un modelo que pueda brindar trabajo a los pobres, basado en la productividad de la división del trabajo, mediante los diversos grados del uso de *la labor* (“esfuerzo”). Resultaba necesario hallar la solución en la razón formal, por lo que se concluyó en que la fuente de riqueza no era lo natural. Asimismo, David Ricardo (6) y (7), pone en duda que la labor sea la causa de la riqueza demostrándolo con el caso del bloqueo francés a Inglaterra (Febrero de 1808). En esa circunstancia, los ingleses debieron cosechar las tierras que estaban fuera de la zona de bloqueo, que resultaron ser las menos fértiles y subieron los precios de sus productos para cubrir los pertinentes costos de producción. De este modo, se usufructuaron las tierras menos fértiles obteniéndose una mayor ganancia, por lo que la labor, en este caso, no produjo la mayor riqueza.

Por el contrario, Adam Smith (op. cit) expresa en su obra que la riqueza se halla en la extensión del trabajo o labor, como generador de mayor riqueza para que consecuentemente, los pobres dejen de ser una carga. *Extender* es la capacidad de creación de nuevos negocios por la burguesía y el uso del trabajo; en esta etapa se manifiesta una postura distinta a la del mundo antiguo (restringir el ocio y la contemplación). Durante los siglos XIX y XX las ideas imperantes descartan, en términos de economía, a la producción y el trabajo conformándose un pensamiento de racionalismo extremo.

(4) Miguel Alfonso Martínez Echeverría, Apuntes de las clases del Seminario de Administración Avanzada, 2004.

(5) Adam Smith, La riqueza de las Naciones, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979, reimpresión.

(6) David Ricardo, Principes Of Political & taxation, versión en castellano del Fondo de cultura Económica, México, 1973.

(7) Miguel Alfonso Martínez Echeverría, Apuntes de las clases del Seminario de Administración Avanzada, 2004.



Habiendo realizado una ligera referencia a las nociones más importantes en relación al *trabajo y la propiedad*, resulta pertinente explayarse sobre las ideas al respecto surgidas en la modernidad, de signo positivista, fuentes del *taylorismo*. Para ello resulta menester abordar el pensamiento propio del Iluminismo.

Al siglo XVIII se lo llamó *El siglo de las luces*: sus pensadores sostenían que el conocimiento verdadero se obtenía a través de la luz de la razón. Razón que para Hazard (8) es la capacidad de lograr deducciones lógicas a partir de la realidad observable. Vale decir que es necesario un proceso (“razonamiento”) para demostrar y fundamentar; el dogma ya no es suficiente, no resulta fiable en temas de conocimiento. El punto de partida es la realidad, la experiencia y en base a ello se establecieron *leyes generales*, esto es, de aplicación universal. Se advierte así, una evidente diferenciación de la “ciencia medieval”. Concluye en ese sentido Martínez Echeverría (9): “*en la modernidad la racionalidad no admite libertad*” y agrega que “*la solución debe ser única e inevitable, y no se puede negar la realidad o la apariencia*”. Por lo tanto, la figura del empresario moderno es la de un individuo netamente racional, sin libertad. Expresa Hazard (op.cit) que la felicidad se encuentra en este mundo y que el individuo necesita de esa libertad para alcanzar su plena realización.

En el siglo XIX la burguesía alcanza relevancia en el plano político y económico y en el plano intelectual existió una dualidad entre el romanticismo subjetivista y humanista (10), una fe absoluta en la ciencia como motor del progreso y la crítica al capitalismo realizada por Carl Marx (11).

Saint Simon (12) expresa en su obra que el conocimiento humano pasó por tres etapas: la de la teología, de la metafísica y por último la científica (tecnología).

Su doctrina fue desarrollada por Augusto Comte (13), padre del positivismo, para quien la humanidad era objeto de culto (nueva religión); su objetivo era lograr la reorganización social por medio de la ciencia o del conocimiento científico. Su doctrina fue enriquecida por los filósofos ingleses John Stewart Milles (14) y Herber Spencer (15). Se trataba de establecer, mediante un riguroso método científico, Leyes Universales como consecuencia de un conocimiento cierto, verdadero, al que se había arribado tras descartar todo saber dudoso y empírico.

2.- ESTADO DEL ARTE

Etimológicamente la palabra *trabajo* en su raíz griega significa *esfuerzo* (kámatos); su raíz latina se divide en *opus* que significa obra y *labor* que encierra el sentido del esfuerzo (16).

Desde una acepción economicista, el *trabajo* debe entenderse como el esfuerzo físico y moral para producir riqueza, es decir producir *utilidad*.

Resulta pertinente recorrer un poco la historia de las escuelas de Teoría de Administración de Empresas a efectos de conformar una plataforma para continuar desarrollando el contenido del marco teórico de este trabajo.

Los sociólogos como Max Weber (17) sostienen que en el capitalismo, una de las instituciones más importantes son *las organizaciones* y en base a su estudio entiende que en éstas se va desarrollando una burocracia que termina despersonalizando las relaciones humanas. Así, adquiere preponderancia la figura de la *coordinación de las tareas*, es decir, un nodo de control del trabajo (rendimiento). Se acerca a las ideas de Taylor (op.cit) en cuanto a que la coordinación debe ejercer un mayor control sobre el trabaja-

(8) Paul Hazard, El pensamiento europeo en el siglo XVIII, Madrid, Editorial Guadarrama, 1958.

(9) Miguel Alfonso Martínez Echeverría, Apunte preparado para las clases de Doctorado en la UCA, 12-10-2004.

(10) El Siglo de las Luces, trabajo de Mónica Tacca, CONSUDEC, Buenos Aires, 2004.

(11) Carl Marx El Capital, New York, Modern Library, 1906.

(12) Vincens Vives, Historia General Moderna, Barcelona, Montaner y Simon, 1979 y Duby y Mandrou, Historia de la civilización Francesa, México, FCE, 1966.

(13) Augusto Comte, citado en el trabajo del Siglo de Las Luces, Mónica Tacca, CONSUDEC, 2004.

(14) John Stewart Milles, citado en el trabajo del Siglo de Las Luces, Mónica Tacca, CONSUDEC, 2004.

(15) Herber Spencer, citado en el trabajo del Siglo de Las Luces, Mónica Tacca, CONSUDEC, 2004.

(16) Instituto Social León XIII, Curso de Doctrina Social Católica, La Editorial Católica SA, 1967.

(17) Max Weber, Economie et Societé, Plon, Paris, 1971 y Max Weber, L'ethique protestante et L'esprit de capitalisme, 1954



dor. Ambos coinciden al sostener que *la ganancia* es un cálculo racional producto de la eficiencia en la utilización de los factores de la producción.

Fayol (op.cit), es el precursor de la formación profesional de los dirigentes de empresas en el ámbito de una Escuela de Administración. En ese sentido, en su libro "Administración Industrial y General" (Fayol, op. cit), expresa que el dirigente formado en esas escuelas debe aprehender técnicas que posibiliten su desarrollo como ingeniero en producción para una eficiente dirección del trabajador en la fábrica. Es decir, se focaliza en los aspectos de la eficiencia administrativa del trabajo. Define la administración como un conjunto de operaciones: producción, compras, ventas, seguridad, contabilidad y administración, que podrían considerarse la base de la cadena de valor de Porter (18), formulando un modelo racionalista. Fayol (op.cit) también enuncia 14 (catorce) principios para la dirección de la organización y del trabajo. Luego, el neoteylo-rismo (19) será representado por Gantt, Gilbreth, Bedoux, Rowan, Halsey.

Diferentes autores racionalistas como Gulick (20) definieron muchos de los principios para dirigir el trabajo en las organizaciones similares a los de Fayol (op.cit). Los siete principios de Gulick (op.cit), P.O.S.D.C.O.R.B. (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting). Y Urwick (21) jerarquizó la estructura formal de las organizaciones y en particular, al trabajo programado y específico de cada individuo con el objeto de maximizar su rendimiento dentro de la organización.

Mary Parker Foller (22) se centralizó en la integración del hombre trabajador dentro de la organización de la que forma parte, por lo que se la considera la precursora de las Escuelas de Relaciones Humanas. Luego, Mayo (23) comenzó a estudiar las condiciones del trabajo y en especial

las causas de la fatiga, el ausentismo y los accidentes de trabajo. Y estableció dentro de la Teoría de la Administración la idea de *organización humana* diferenciándola de la organización técnica característica de la corriente racionalista. Fue Lewin (24) quien intentó explicar las causas del hartazgo laboral y el concepto de autoridad con una impronta racionalista, puesto que se focalizó en la enunciación de las que consideraba las mejores condiciones en la organización para lograr la mayor productividad del trabajador. Mac Gregor (24bis) desarrolló las famosas teorías "X" e "Y". La primera consistía en una explicación respecto de la aversión al trabajo por parte del individuo. Y la segunda, abordaba la predisposición humana a realizar el trabajo en condiciones dignas y de respeto por parte de sus superiores. También, define el comportamiento participativo dentro de la DPO (Dirección por Objetivos). Las áreas más comunes para la fijación de objetivos (25) muestran claramente la ideología subyacente. La Rentabilidad, el Valor aportado/productividad, la Situación en el mercado, la Innovación y los Recursos físicos y financieros constituyen las áreas *tangibles*; mientras que la Imagen pública, las Relaciones con los obreros y gerentes son las áreas *intangibles*, cualitativas, no cuantificables.

Retomando el lineamiento de la escuela o corriente racionalista, Cyert y March (26) van definiendo el espíritu del modelo taylorista basado en la necesidad de lograr la productividad y la mejor utilización de los recursos (materia prima, la labor relativa a la oferta de trabajo, etc.). Explican que en la teoría microeconómica clásica de la empresa, el empresario es considerado un individuo abstracto que tiene como único objetivo la maximización del beneficio y que los recursos le son asignados por un sistema de precios que le es impuesto por el mercado. Pero en realidad, esta teoría microeconómica no se refiere a la empresa, y tanto Cyert (op. cit.) como March (op.cit) desarrollan un modelo que incluye el

(18) Michael Porter, Ventaja Competitiva, Ed. CECSA, 1990.

(19) Bernardo Kliksberg, El Pensamiento Organizativo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

(20) Jean Claud Sheid, Los Grandes Autores en Administración, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

(21) Jean Claud Sheid, Los Grandes Autores en Administración, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

(22) Parker Follet, M. Dynamic administration. Pitman.1941.

(23) Elton Mayo, The human problem of an industrial civilization, Editorial Mac Hill, 1933.

(24) Lewin, A dynamic theory of personality, PUF, 1959 y Jean Claud Sheid, Los Grandes Autores en Administración, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

(24bis) Douglas Mc Gregor, Mando y Motivación, Ed. Diana, 1957.

(25) Peter Drucker, La Gerencia de Empresas, Ed. Sudamericana, 1981.

(26) Cyert y March, A behavioural theory of the firm, ED. Prentice Hall, 1963.



comportamiento psicologista, sociologista y el de las ciencias políticas (27). Desde ese punto de vista, explican el proceso de decisiones dentro de las organizaciones, en las que conviven un conjunto de participantes que conforman un sistema. Y es este sistema, el que debe determinar el mecanismo por el que se fijará el precio de los bienes y servicios, la cantidad de insumos y la cantidad y calidad de la labor para poder ofrecer los productos en el mercado. Vale decir, afirman que la teoría microeconómica es insuficiente para explicar los precios de los productos, la cantidad de insumos y la del trabajo, ya que en realidad está referida al mercado y no a la empresa.

Forrester (28) profundiza el modelo taylorista, crea un sistema cibernético en el cual existe un conjunto de variables y dentro de las cuales se va a definir cual será el comportamiento deseado del trabajador (individuo); el trabajo es un recurso más como lo es la materia prima, etc. De esta manera se define el comportamiento de un modelo que es la empresa. Ansoff (29), - al igual que Forrester- fundador de la escuela de Estrategia de la Planificación desarrolla un modelo de comportamiento en el que incluye al trabajo como otro recurso. El objetivo general de este modelo es el de definir la mejor utilización de los recursos disponibles y obtener la máxima ganancia de la empresa.

Simon (30) es, a mi juicio, el primer teórico de la corriente clásica que aborda el problema de la insuficiencia. En su estudio identificó el Centro de la Administración conformado por las decisiones, y en su libro "Teoría de las Decisiones" (31), define el concepto de racionalidad limitada. En ese sentido, expresa que la cultura, el nivel intelectual y el contexto limitan la toma de decisiones racionales y reconoce dos clases de decisiones que atañan al negocio: las estratégicas y las de rutina. También advierte un cambio

en las organizaciones en lo referido a la manera de hacer las cosas -*la labor*-, debido ello a la aparición de la computación; resultando difícil presagiar de que manera va a afectar el avance tecnológico a la forma de realizar la *labor*. Simon (op.cit) continúa manteniendo el foco en la eficiencia empresarial.

Después de la segunda guerra mundial surgen lo que Drucker (32) ha dado en llamar *los trabajadores del conocimiento*. Según este autor en el siglo XX lo más importante era la cadena de producción y el nivel de productividad que se lograba con su eficiente utilización (se debe aclarar la mejor utilización de los recursos, incluida la *labor*).

En este nuevo siglo, uno de los íconos más importantes en la administración es esta nueva figura del trabajador del conocimiento y su productividad. Vale decir que en la misma línea taylorista, expresa Drucker (33) que lo que Taylor (op.cit) demostró es que la creación de riqueza es una consecuencia del conocimiento y lo que debe medirse es su productividad. Para ello, es necesario definir la tarea, el grado de responsabilidad del trabajador y el nivel de innovación que se exigirá.

Del modelo prescriptivo de Porter (34) y dentro de sus innumerables aportes, resaltamos especialmente dos: la curva de la experiencia de la *labor* es importante para mejorar el nivel táctico de la empresa en lo que reducción de costos y mejora de la productividad de los procesos se refiere. El segundo es el análisis de la cadena de valor (35) que permite a través de un costeo por actividad controlar la cantidad y calidad de los recursos empleados y realizar los ajustes necesarios de precios o procesos (dentro de ellos la utilización más eficiente de la productividad del trabajador).

(27) Jean Claud Sheid, Los Grandes Autores en Administración, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

(28) Forrester, Industrial Dynamic, MIT Press 1961.

(29) Ansoff, Corporate Strategy, Ed. Mc Graw- Hill, 1965 y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, Safari a la estrategia, Ed. Granica, 1999.

(30) Simon H. El comportamiento administrativo. Ed Sudamericana. B Aires. 1977.

(31) Herbert Simon, La Nueva Ciencia de la decisión gerencial, Ed. Ateneo, 1992.

(32) Peter Drucker, Los nuevos desafíos del siglo XXI, Ed. Sudamericana, 1999 y Peter Drucker, Las nuevas realidades, Ed. Sudamericana, 1989.

(33) Peter Drucker, Los nuevos desafíos del siglo XXI, Ed. Sudamericana, 1999.

(34) Michael Porter, Ser Competitivo, Ed. Deusto, 1999.

(35) Michael Porter, Ventaja Competitiva, Ed. CECSA, 1990.



En relación a la propuesta sistémica de Peter Senge (36), ésta surge de su análisis sobre la manera de pensar de los empleados. Y en ese sentido Garde (37) expresa que al aplicar el concepto sistémico en las organizaciones, se deben tener presentes las estructuras que modelan los actos humanos. Esto significa que los problemas del aprendizaje están relacionados con el modo de pensar y la búsqueda de soluciones de ese grupo humano. Es por ello que en las organizaciones resulta necesario encontrar las causas que subyacen en los patrones de conducta de sus miembros para modificarlos y obtener un beneficio (mayor productividad del trabajador).

Por medio del pensamiento sistémico, los integrantes de las organizaciones se focalizan en las tareas y procesos, y con esta manera de enfrentar la realidad se obtienen mejoras significativas y duraderas en los procesos, lo que repercute en una mejora de la cultura organizacional, esto es, mayor eficiencia organizacional.

Vale decir que tanto Porter (op.cit) como Senge (op.cit) poseen una visión similar respecto del logro de la eficiencia empresarial ya sea desde la mejor utilización de la cadena de valor como desde el análisis sistémico para lograr la mejor utilización de los recursos- entre ellos el trabajo- y aumentar así al máximo la ganancia de las organizaciones.

3.- MARCO TEORICO

La escuela racionalista o tradicional se ubica históricamente en el primer cuarto del siglo XX. Ante el problema de la administración de las empresas, sus seguidores lo afrontaron a través de un sistema de valores propio de la época como se ha expresado en la introducción.

La idea de empresa de esta corriente es de tipo formalista, es decir, que la empresa es un conjunto de puestos de trabajo y cada uno de ellos debe desarrollar una función.

La relación de cada puesto de trabajo y sus relaciones con otros se lleva a cabo por medio de la coordinación y subordinación, vale decir que se construye una jerarquía *cargo-labor*.

Willers (38) expresa que la época en la que apareció Taylor (op.cit), es conocida como la “*Era de la máquina*” y que éste se focalizó en hacer más eficiente el trabajo del operario en lugar de desarrollar una metodología para la industria en su conjunto.

Konntz y O’Donnell (39) entienden que Taylor (op.cit) es considerado como el fundador de la administración científica del trabajo, pese a que existieron predecesores. Los principios de esta corriente fueron descubiertos a medida que surgía la necesidad de ser empleados. En realidad, esta corriente se inicia con los estudios del Profesor en matemática Charles Babbage (40), en la Universidad de Cambridge quien estudió la tipología mecánica de las máquinas y también estuvo en contacto con industrias y talleres en su época elaborando una serie de observaciones que plasmó en una obra llamada “*On the economy of machinery and manufactures*”.

El desarrollo de la escuela científica se dio en el siguiente marco de condiciones históricas. La primera revolución industrial tuvo lugar en el siglo XVIII (41) y de esta nace una segunda revolución industrial a partir del año 1870; producto de ella fue el desarrollo de los medios de producción masiva.

Burns (42) expresa que en el período citado comienzan a nacer nuevas formas de capitalismo, entre ellas el capitalismo financiero, el que permitió la expansión a escala. Antes de su aparición, las organizaciones crecían por la reinversión de sus utilidades, es decir en base a lo que se conoce con el nombre de *desarrollo auto sostenido*.

Las empresas financieras comienzan a controlar un número importante de corporaciones. Vale decir que la aparición de los Bancos en el orden económico debe ser considerada estructural en el sentido económico.

(36) Peter M. Senge, *La Quinta Disciplina*, Ed. Granica, 1990, y Peter M. Senge, *La Danza del cambio*, Ed. Norma, 2000.

(37) Hugo Garde, *Estrategia y Negocios*, Ed. Nueva Librería, 2005.

(38) Raymond Willers, *Dinamismo en la dirección industrial*, Ed. Herrero Hnos, México 1962.

(39) Koontz y O’Donnell, *Principios de dirección de empresa*, Ed. MC Haw-Hill, NY, 1961.

(40) Bernardo Kliksberg, *El Pensamiento Organizativo*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

(41) Bernardo Kliksberg, *El Pensamiento Organizativo*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

(42) Burns, citado por Bernardo Kliksberg, *El Pensamiento Organizativo*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.



En el período analizado un conjunto de factores económicos estructurales, posibilitan la expansión de la industria, a saber:

- 1.- La sustitución del hierro por el acero como material básico de la industria.
- 2.- El reemplazo del vapor por la electricidad
- 3.- El desarrollo de procedimientos automáticos especializados en la industria y el nacimiento de la producción en masa.
- 4.- La incorporación a la industria de un número creciente de científicos (por ej: nace la química sintética)

Como ya se ha mencionado, la doctrina de *laissez faire* se basa en la absoluta libertad económica de la actividad privada, y lo importante es el provecho individual.

Para Robertson (43) es a partir de 1880 que se desarrolla la gran empresa americana, la que elimina a los pequeños y medianos competidores e impone nuevas formas de economía. Su finalidad es la obtención de condiciones monopólicas y la producción de la máxima utilidad, conformándose como fruto de la combinación del capital financiero e industrial.

Esta organización creó un sistema de producción totalmente diferente que reúne las siguientes características:

- 1.- Eliminación de los competidores pequeños y medianos. Estructuración de procesos de fabricación sobre la base de programas.
- 2.- División del trabajo entre los que idean y los que ejecutan esas ideas. Los primeros crean los estándares, las técnicas y los programas de producción y los segundos los llevan adelante.

La gran empresa desarrollará innovaciones tecnológicas aplicadas a los procesos productivos y a los productos, en la medida en que se alineen tras los objetivos de su estrategia empresarial.

El individuo- trabajador es la figura que define la concepción del hombre como recurso de producción cuyas tareas deben programarse con anticipación. Así, se produce un proceso de ac-

ción-reacción: la acción es la tarea que deberá llevar a cabo el trabajador, que se le presenta definida por los planes; la reacción es la ejecución de esas tareas (labor) que le son ordenadas por sus superiores.

Y en esa época de gran concentración económica, la norma en el ámbito jurídico se alineaba bajo un principio de *autonomía de la voluntad*. Es decir, que las relaciones jurídicas entre las partes nacían de las condiciones contractuales por lo que el estado se encontraba ausente en los contratos. Cabe remarcar que el contrato es la ley fundamental que tiene su efecto jurídico bajo el lema liberal de *laissez faire*. Bajo este principio jurídico se manejaba la relación laboral considerada como un contrato más. Estas empresas se resistían a configurar un marco normativo que incluyese una legislación laboral. El contrato de trabajo correspondía al ámbito del derecho privado y evitar crear por ley normas que limitaran la total libertad a las cláusulas privadas contractuales.

Resulta pertinente también hacer mención a lo expresado por Robertson (op.cit) en referencia a la lucha que mantuvieron los sindicatos en pos del reconocimiento del derecho a su propia existencia. En ese sentido, los empresarios pertenecientes a las corporaciones económicas de gran envergadura intentaron obstaculizar la obtención de la personería jurídica de dichas asociaciones sindicales, como así también el Estado, por medio de los Poderes Públicos.

La inexistencia de una legislación laboral que estableciera condiciones mínimas en el contrato de trabajo, conformaba una coyuntura favorable a las empresas, puesto que estructuraban un mercado de trabajo con una oferta de "labor" altamente beneficiosa respecto de la demanda, lo que implicaba una fácil sustitución de mano obrera y el control del nivel de los salarios. Además, la metodología desarrollada de "extrema división del trabajo" representaba otro beneficio para el empresariado, al posibilitar la contratación de mano de obra no calificada (hombres, mujeres y niños).

La primera corriente de pensamiento en desarrollar una concepción del trabajo ("labor") aplicado a la industria ha sido el Taylorismo, convirtiéndose en origen de la administración moderna de la empresa.

(43) Ross Robertson, Historia de la Economía Norteamericana, Ed. Bibliográfica Argentina, 1955.



Su fundador, Frederick Winslow Taylor (44) nació en el año 1856 y falleció en 1915. En el año 1878 trabajó como obrero en el Midvale Steel desempeñándose como capataz, jefe de taller, jefe de mecánica, jefe dibujante e ingeniero. En el año 1881 implementó en esa fábrica el estudio de tiempos lo que provocó una gran oposición por parte del resto de los trabajadores de la Midvale Steel. Dos años después se graduaba como ingeniero mecánico. A partir de 1889 comenzó a realizar trabajos de consultoría en temas de organización industrial para empresas.

Taylor (op.cit) publicó varios de sus trabajos en la revista American Society of Mechanical Engineer (*Notes on blating, a piece-rate system, shop management, on the art of cutting metals*). También registró más de cuarenta patentes de invención; una de sus creaciones –concebida junto a White (44)– que consistió en un tratamiento de herramientas de corte rápido, mereció una medalla en su exposición en París, en el 1900.

En 1911 publicó su libro “*Principios de la Administración Científica del trabajo*”, cuyo contenido, como aporte a la administración de empresas, fue firmemente combatido, hasta el punto de haber motivado su comparecencia ante un Comité especial de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos. Se lo acusaba de causar perturbaciones entre los trabajadores debido a sus ideas acerca del modo apropiado de conducción de los talleres.

Taylor (op.cit) es junto a Fayol (op.cit) cofundador de la corriente conocida como Administración Científica del trabajo.

Su máxima consistía en afirmar que “*el principal objetivo de la administración es el de asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el trabajador*” (Taylor, op.cit)

Su teoría se funda en los siguientes principios:

1.- El tema del trabajo que se realiza en las empresas debe ser abordado por medio de un estudio científico y realizado por especialistas (idóneos). El objetivo de dicho estudio será el de establecer los mejores procesos operativos al más bajo precio, determinar el rol de cada obrero y la

cantidad de trabajo requerida para que su tarea resulte eficiente y óptima.

2.- Es necesario implementar un método científico con el que se lleve a cabo la selección de los trabajadores, los que deben ser convenientemente capacitados para su mejor desempeño laboral y el máximo de rendimiento.

3.- La ciencia aplicada al trabajo (principio derivado del 1ro. y 2do. ya expresados): consiste en la aplicación por parte de los trabajadores del mejor procedimiento para la realización de su “labor”.

4.- Debe existir cooperación entre los que “ordenan” la tarea y los que deben llevarla a cabo.

Estos cuatro principios reseñados se fundamentaban en la obtención del máximo de rentabilidad para los empleadores a través de la mejor utilización de la cadena de valor (Porter, op.cit); lo relativo al máximo rendimiento de cada obrero implicaba la percepción de una remuneración alta obtenida como consecuencia de una máxima eficiencia en su “labor” (curva de experiencia, Porter, op.cit).

Para Taylor (op.cit) lo explicado en el párrafo anterior, denota que la prosperidad es consecuencia de la utilización de un menor esfuerzo de trabajo, de la menor cantidad de materiales y costo del capital invertido en maquinaria, etc. Así intenta este sistema lograr la mayor productividad: con capacitación para una “labor” más rápida y más eficiente.

Sostiene Taylor (op.cit) entonces, que con la implementación de esta metodología se eliminará la simulación del trabajo y consecuentemente disminuirá el costo de producción aumentando la ganancia. Cabe agregar que cada individuo debe dar el máximo de su esfuerzo personal. Y en este sentido asevera Taylor (op.cit), que quien no comparta esta concepción por él señalada, estaría abrigando un argumento falaz en la errónea creencia de que la mayor productividad y utilización de sistema de producción producirá al largo plazo una mayor cantidad de desocupados. Puesto que por el contrario, Taylor (op.cit) entiende de manera cartesiana la aplicación del

(44) Frederick Taylor, Principios de la Administración Científica, Editorial El Ateneo, 1994.



método de administración científica, por medio del cual el ahorro en costos implica una baja en el precio de venta del producto, y consecuentemente el aumento de su demanda.

Por lo referido hasta el momento, Taylor (op.cit) considera al trabajador como un *instrumento pasivo* dentro de la empresa y como tal su única tarea es la de realizar su “labor” en la aceptación y cumplimiento de las órdenes que recibe sin cabida para sus iniciativas personales ni manifestación alguna de influencia.

El sistema de valores sustentado tanto por Taylor (op.cit) como por sus seguidores es la de lograr la máxima eficiencia que se traduce en la máxima utilidad. Tanto es así que hasta la tercera década del siglo pasado la organización era considerada como el sistema de valor único de la eficiencia, tanto en el sistema de producción como en el de la maximización de la rentabilidad. Al respecto, Gulick (45) argumentaba “... en la ciencia de la administración ... el bien básico es la eficiencia”.

Por lo manifestado en este trabajo, tanto en su pertinente estado del arte como en el presente marco teórico, se puede inferir que para la escuela científica su valor-objetivo es el de realizar análisis racionales prácticos relativos a los resultados y a la cantidad de labor empleada, para lograr una oferta de producción que satisfaga una determinada demanda. Es decir, fijar el nivel de eficiencia para lograr el máximo de rentabilidad y la menor utilización posible de la labor y de los demás recursos.

Así, los seguidores del Taylorismo no se muestran interesados en realizar un relevamiento de las organizaciones en forma científica, como si se tratara de un fenómeno social que persigue el objetivo de formular nuevas hipótesis y diseñar nuevas teorías.

La noción mecanicista del trabajo es intrínseca al pensamiento Taylorista puesto que éstos pregonan la máxima división del trabajo y la separación del trabajo físico y mental para lograr la mayor eficiencia empresarial. Un claro ejemplo de aplicación de esta corriente es *el fordismo*: los

trabajadores que se desempeñan en las series continuas poseen la menor o casi nula posibilidad de “pensar” a la hora de realizar su trabajo.

Para Taylor (op.cit) la ineficiencia del trabajo (“*labor*”) en la industria – en tiempos anteriores a la concepción de su método-, se debía a la falta de desarrollo de la ambición personal en el individuo, elemento que contribuye a lograr el bienestar general. Para Taylor (op.cit) la ambición personal es el estímulo del desarrollo. Y en otro orden de cosas, se oponía a toda clase de intervención sindical como así también a un sistema que regulase las relaciones laborales y los salarios.

Para Taylor (op.cit) la división del trabajo es la base del éxito de su sistema, debido a que entiende que un sector de la fábrica debe programar la producción y la oferta de productos y el otro, ejecutar las órdenes programadas sin ninguna clase de desviación. Vale decir que la elaboración intelectual dentro de la empresa se concentra en un sector y la labor en otro.

En esencia, el ideal Taylorista aplicado a la empresa es, en términos de analogía, que el individuo actúe como una máquina, lo que se obtendría con un rendimiento constante, un trabajo especializado y obediencia absoluta a la autoridad.

Respecto a su política para con el personal de la empresa, ésta consistía en la estimulación de la ambición personal evitando cualquier forma de cooperación, por considerarla atentativa contra dicha ambición requerida.

En el aspecto estructural de las organizaciones introdujo una innovación: la introducción en la fábrica de capataces especializados para las diferentes etapas del trabajo.

Al respecto Mintzberg (46) al analizar los diseños y tipos de organizaciones, aborda “*la organización máquina*”, fruto de la aplicación de los principios de la organización científica, y entiende que aquellas están focalizadas a lograr la coordinación del trabajo a través de la normalización de los procesos. Vale decir que la organización se convierte así, en una tecno-estructura basada

(45) Gulik, citado por Bernardo Kliksberg, *El Pensamiento Organizativo*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

(46) Henry Mintzberg, *La Estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel Economía, 1993 y Henry Mintzberg & Brain Quinn, *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica, 1993.



en la especialización vertical y horizontal del puesto de trabajo.

4.- HIPÓTESIS

La corriente del taylorismo se funda para su análisis en un valor-objetivo. Este valor se focaliza en los aspectos racionales en el ámbito de la administración y se centraliza en un pragmatismo muy acentuado.

No abordan el estudio del comportamiento de las organizaciones como el de un fenómeno social (delinear hipótesis, teorías que expliquen su comportamiento en el ecosistema, etc.), sino que analizan los resultados prácticos en materia de eficiencia y aportan sugerencias para su mejoramiento.

El pragmatismo científico y técnico es el valor-actitud que deviene de la eficiencia valor-objetivo central de la orientación de esta corriente.

Pfinner y Sherwood (47) entienden que, desde un punto de vista filosófico, esta corriente en administración constituye una mezcla de la economía del “laissez faire” con racionalismo; y asimismo que el comportamiento humano debe ser considerado como el de un autómatas.

La corriente taylorista se ocupa del trabajo de producción, de la eficiencia del trabajador y de las máquinas.

Respecto de la autoridad poseen un concepto formal y jerárquico que conduce a la instalación en la empresa de una clase de liderazgo autocrático que manipula al individuo como si se tratase de un recurso de producción.

La disciplina es considerada por esta corriente como un instrumento muy importante para obtener la coordinación. Esta idea contiene la esencia del pensamiento taylorista: la conveniencia de emplear al trabajador pero también de prescindir de él cuando no se alinea a las órdenes que devienen de la jerarquía organizacional.

En relación a la concepción de la persona humana en la empresa, se trata de un “modelo máqui-

na” que entiende que los trabajadores son individuos que deben ser considerados como autómatas. No abordan en sus concepciones a la totalidad de la dimensión de la persona humana reduciéndola a una visión de “*homo economicus*” destinado sólo a producir eficientemente. Así, el trabajador adquiere la categoría de “recurso” disponible en el mercado susceptible de ser adquirido y desechado según la necesidad y/o conveniencia de la organización.

La concepción mecanicista se manifiesta en la máxima división del trabajo: división entre el trabajo físico y el mental, ambos ordenados a alcanzar una mayor eficiencia empresarial. Por ello se deduce que existen dos “categorías” de personas: unas con capacidad y función de reflexión (“las que ordenan”) y las otras con la capacidad y función de obedecer.

El comportamiento del operario homo economicus es pronosticable con precisión y desarrolla su actividad en la empresa por razones estrictamente económicas y su salario depende de su productividad en forma mecánica.

El sistema de valores de la empresa taylorista jerarquiza la maximización de la eficiencia y el logro de la mayor rentabilidad en el corto plazo.

Para Serra Ramoneda (48), el Taylorismo considera suficiente para el trabajador un salario con el cual poder alcanzar las premisas de tipo mecánico (“lo ordenado”) y cubrir sus necesidades elementales (de tipo fisiológico anatómico) para lograr el máximo rendimiento de acuerdo a lo planificado.

Esto es, la empresa –como ya se afirmó en el marco teórico precedente-, constituye un sistema *formal* (y no un sistema *social*), un conjunto de funciones, relaciones funcionales y jerarquías. Por lo tanto, las organizaciones son una estructura burocrática (Max Weber, op. cit)

Para esta corriente de pensamiento la motivación del trabajador es algo racional y en prueba de ello Pfiffer y Sherwood (op.cit) entienden que Taylor (op.cit) partía de esta base, agregando que el trabajador obraba por temor a perder su trabajo, por temor al hambre, por lo que dentro de la denominada *economía de escasez* pon-

(47) Pfiffer y Sherwood, Organización administrativa, Ed. Herrero Hnos, México, 1961.

(48) Serra Romaneda, citado por Bernardo Kliksberg, El Pensamiento Organizativo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.



drían el mejor espíritu de competencia para sobrevivir.

La idea de la existencia de personas dotadas para pensar y de las dotadas para ejecutar, constituye una simplificación. Así, la empresa solo debe realizar una selección de unos pocos dotados los que le impartirán una capacitación mínima a los no dotados, que aprenderían por vía de repetición a realizar sus tareas (automatización).

5.- CONCLUSION

El capitalismo parece haber desbordado los principios cristianos que desde la óptica protestante enunciaba Max Weber (op.cit). Principios que dieron marco al pensamiento taylorista a principios del siglo pasado en los Estados Unidos de Norteamérica.

Pero los principios teológicos del protestantismo transitan caminos de pensamientos distintos a los de la ciencia y la tecnología. Estos últimos discurren entre una visión mecanicista del mundo, la de Saint Germain (op.cit), Augusto Comte (op.cit) y sus seguidores, por citar sólo algunos.

En esa teoría mecanicista, el trabajo es considerado como un recurso más de la empresa, llamado a lograr la mayor productividad para maximizar la eficiencia empresarial, es decir, la organización debe alcanzar para sí el mayor beneficio.

Disintiendo con esa concepción del trabajo en las empresas, considero que el estudio de esa "labor" debe ser abordado como una necesidad humana, como una tarea dignificante y ser así redefinido atento no sólo a las necesidades de mayor beneficio empresarial, sino a la función social –y por ende– humanista, que toda organización posee. Se admita o no, las empresas gravitan sobre las sociedades en las que nacen y se desarrollan. Y así precisamente es que surge su actividad social, la que debe ser abordada con la responsabilidad pertinente.

La concepción Taylorista de la empresa resulta, por lo menos, divorciada del bien común, ajena a la contemplación de la persona humana en toda su dimensión, mecanicista y como tal falaz.

En relación a este tema, los Papas (49) cuando se refieren al trabajo fijan una serie de aspectos a tener en cuenta. Por ejemplo "..... La ley del esfuerzo impuesta por Dios a la humanidad para que se eleve a El y domine cada vez más la materia". "..... Todo esfuerzo de la inteligencia... para transformar la naturaleza creada y adaptarla a las necesidades humanas....."

Así, se reconocen dos sentidos del término "trabajo", uno estricto y otro más amplio. En el primer caso es referido al trabajo corporal y manual que se hace para transformar la materia y producir un plusvalor, tal es el caso de la industria, la agricultura, la pesca. En un sentido más amplio y más rico también, el trabajo (50) "es cualquier actividad humana hecha para realizar un fin serio y necesario". Así, queda incluida en esta definición tanto el trabajo corporal y manual como el intelectual). R. Kwant (51), en su conocida filosofía del trabajo ofrece esta definición:

"Toda actividad humana orientada a la satisfacción de las necesidades según las exigencias de la sociedad".

Estos dos conceptos son legítimos y sobre todo complementarios, puesto que entre el trabajo intelectual y manual existe una especie de relación dialéctica y son dos lados inseparables de una misma creación de cultura y de historia humana.

El hombre trabaja para poder vivir y estar en un nivel digno del hombre. El hombre trabaja para "ser alguien" frente a los demás, y también para poder pasear, estudiar, compartir con otros, rezar, meditar, etc.

La humanidad del hombre no se agota en el trabajo aunque represente una dimensión esencial de su presencia en el mundo; el hombre no existe para trabajar, lo cual según G. Marcel (52) se-

(49) Instituto Social León XIII, Curso de Doctrina Social Católica, La Editorial Católica SA, 1967.

(50) R. C. Kwant, Filosofie van de arbeid, Antwerpen, 1964, Pág. 32.

(51) Idem cita 50

(52) Gabriel Marcel, L'Home problématique, ISBN 2-95121392-1, Parution 1998.



ría “une étouffante tristesse” , sino que trabaja para existir dignamente y en la nobleza de su existencia. El trabajo es un camino, y no es el único, para la realización más plena de la humanidad del hombre.

La corriente taylorista representa la exaltación unilateral del trabajo productivo.

El desafío actual desde la ciencia de la administración de empresas es el de retomar el concepto del trabajo desde un punto de vista humanista, dado que el modelo neotaylorista no propone una acción que incluya el ámbito social, vale decir, la responsabilidad social de la empresa; ese modelo persigue sólo la rentabilidad corporativa, valiéndose del hombre al que emplea en el marco de un mecanicismo acorde al homo economicus que concibe.

Velo (53) plantea el surgimiento de una corriente humanista que ubica al hombre como centro de la economía, transitando un camino de responsabilidad corporativa comprometida con el desarrollo social. Con seguridad, la función del trabajo en toda su amplitud, en toda su real significación se ha ido imponiendo a la conciencia antropológica, y así a las conciencias de los economistas.

El trabajo requiere un esfuerzo permanente para ser colocado al servicio del hombre, porque el trabajo crea para ser productivo, un conjunto de medios de producción, métodos, ritmos, etc. que amenazan con deshumanizar al hombre. Y se corre el riesgo de valorar al hombre en función de su productividad. Y sólo la conciencia y el compromiso del hombre puede superar la ambigüedad del trabajo (realización humana y deshumanización).

La inserción del trabajo en una estructura ética que afirme permanentemente la primacía de las relaciones entre hombre y hombre es el trabajo específico a desarrollar en las sociedades en pos de la humanidad del hombre.

6.-BIBLIOGRAFIA

Henri Fayol, Administración Industrial y General, Editorial El Ateneo, 1994.

Frederick Taylor, Principios de la Administración Científica, Editorial El Ateneo, 1994.

Miguel Alfonso Martínez Echeverría, Apuntes de las clases del Seminario de Administración Avanzada, 2004.

Adam Smith, La Riqueza de las Naciones, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979, reimpresión.

David Ricardo, Principles Of Political & taxation, versión en castellano del Fondo de cultura Económica, México, 1973.

Miguel Alfonso Martínez Echeverría, Apunte preparado para las clases de Doctorado en la UCA, 12-10-2004.

Carl Marx, El Capital, New York, Modern Library, 1906.

Instituto Social León XIII, Curso de Doctrina Social Católica, La Editorial Católica SA, 1967.

Max Weber, Economie et Societé, Plon, París, 1971 y L'ethique protestante et Léspirit de capitalisme, 1954.

Michael Porter, Ventaja Competitiva, Ed. CECSA, 1990.

Bernardo Kliksberg, El Pensamiento Organizativo, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

Jean Claud Sheid, Los Grandes Autores en Administración, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

Parker Follet, M. Dynamic administration. Pitman. 1941.

Elton Mayo, The human problem of an industrial civilization, Editorial Mac Hill, 1933.

Lewin, A dynamic theory of personality , PUF, 1959.

Douglas Mc Gregor, Mando y Motivación, Ed. Diana, 1957.

Peter Drucker, La Gerencia de Empresas, Ed. Sudamericana, 1981.

(53) Velo, D. Corporate social responsibility in the global market, in The european review. Vol8 Nro 1-2 Consorzio Pavese.2003.



- Forrester, *Industrial Dynamic*, MIT Press 1961.
- Ansoff, *Corporate Strategy*, Ed. Mc Graw- Hill, 1965.
- Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, *Safari a la estrategia*, Ed. Granica, 1999.
- Simon H. *El comportamiento administrativo*. Ed Sudamericana. B Aires. 1977.
- Herbert Simon, *La Nueva Ciencia de la decisión gerencial*, Ed. Ateneo, 1992.
- Cyart y March ,*A behavioural theory of the firm*, ED. Prentice Hall, 1963.
- Peter Drucker, *Los nuevos desafíos del siglo XXI*, Ed. Sudamericana, 1999.
- Peter Drucker, *Las nuevas realidades*, Ed. Sudamericana, 1989.
- Michael Porter, *Ser Competitivo*, Ed. Deusto, 1999.
- Peter M. Senge, *La Quinta Disciplina*, Ed. Granica, 1990.
- Peter M. Senge, *La Danza del Cambio*, Ed. Norma, 2000.
- Hugo Garde, *Estrategia y Negocios*, Ed. Nueva Librería, 2005.
- Raymand Willers, *Dinamismo en la dirección industrial*, Ed. Herrero Hnos, México 1962.
- Koontz y O'Donnell, *Principios de dirección de empresa*, Ed. MC Haw-Hill, NY, 1961.
- Ross Robertson, *Historia de la Economía Norteamericana*, Ed. Bibliográfica Argentina, 1955.
- Henry Mintzberg, *La Estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel Economía, 1993.
- Pfiffner y Sherwood, *Organización administrativa*, Ed. Herrero Hnos, México, 1961.
- R. C. Kwat, *Filosofie van de arbeid*, Antwerpen, 1964.
- Gabriel Marcel, *L'Home problématique*, ISBN 2-95121392-1, Parution 1998.
- Velo, D. *Corporate social responsibility in the global market*, in *The european review*. Vol8 Nro 1-2 Consorzio Pavese. 2003.
- Paul Hazard, *El pensamiento europeo en el siglo XVIII*, Madrid, Editorial Guadarrama, 1958.
- El Siglo de las Luces*, trabajo de Mónica Tacca, CONSUDEC, Buenos Aires, 2004.
- Vincens Vives, *Historia General Moderna*, Barcelona, Montaner y Simon, 1979.
- Duby y Mandrou, *Historia de la civilización Francesa*, México, FCE, 1966.
- Henry Mintzberg & Brain Quinn, *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica. 1993.