



# AUTORIDAD. DERIVACIONES CONCEPTUALES EN LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN\*

*Juan Carlos Jurado Jurado\*\**

---

\* doi:10.11144/Javeriana.cao.31-56.adcta. El artículo se recibió 10/02/2018 y se aprobó el 15/05/2018. Sugerencia de citación: Jurado, J. C. (2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales en las teorías de la administración. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 81-104. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.adcta>

\*\* Escuela de Administración de la Universidad Eafit, Medellín, Colombia. E-mail: [jjurado@eafit.edu.co](mailto:jjurado@eafit.edu.co)

## Autoridad. Derivaciones conceptuales en las teorías de la administración

### RESUMEN

La autoridad supone las relaciones de subordinación y jerarquía capital-trabajo que fundan a la administración en un contexto organizacional. Sin embargo, en los textos básicos sobre autoridad, el significado del término no se desarrolla debido a su carácter prescriptivo y generalista. En este artículo se pretenden establecer los conceptos de autoridad de las teorías más emblemáticas de la administración y del management contemporáneo a partir de una revisión hermenéutico-crítica de bibliografía primaria y secundaria. Es necesario superar las concepciones reduccionistas de la administración, partiendo de las reflexiones de las ciencias sociales y humanas, que asumen la autoridad como estructura social condicionada por las transformaciones del capitalismo. Igualmente, la autoridad es entendida a partir de la pluralidad de sentidos derivada de las complejas y múltiples interacciones y relaciones de poder.

Palabras clave: autoridad, teorías administrativas, ciencias sociales y humanas. Código JEL: M1

## Authority. Conceptual Implications in Management Theories

### ABSTRACT

Authority implies relations of subordination and capital-labor hierarchy that are the foundation of management in organizational context. Nevertheless, in basic texts, its meaning is undeveloped because of its prescriptive and generalist character. This paper aims at establishing the concepts of authority in the most emblematic theories of management as well as in contemporary management from a critical-hermeneutic review of primary and secondary bibliography. Is necessary to overcome the reductionist conceptions of management based on the reflections provided by the social sciences and humanities. They assume authority as a social structure conditioned by the transformations of capitalism and from the plurality of meanings derived from the complex and multiple interactions and power relations.

Keywords: authority, concepts, management theories, social sciences and humanities. JEL Code: M1

## Autoridade. Derivações conceituais nas teorias da administração

### RESUMO

A autoridade supõe as relações de subordinação e hierarquia capital-trabalho, as quais fundamentam à administração em um contexto organizacional. Entretanto, nos textos básicos sobre autoridade, o significado do termo não se desenvolve devido ao seu caráter prescriptivo e generalizador. Neste artigo, a partir de uma revisão hermenéutico-crítica da bibliografia primária e secundária, pretende-se estabelecer os conceitos de autoridade das teorias mais emblemáticas da administração e do management contemporâneo. É necessário superar as concepções reducionistas da administração, partindo das reflexões das ciências sociais e humanas. Estas assumem a autoridade como estrutura social condicionada pelas transformações do capitalismo. Igualmente, a autoridade é entendida a partir da pluralidade de sentidos derivada das complexas e múltiplas interações e relações de poder.

Palavras chave: autoridade, teorias administrativas, ciências sociais e humanas. Código JEL: M1



## Introducción

La noción de autoridad en las Ciencias Sociales y Humanas se refiere a las relaciones que encuadran al sujeto en el orden social y se relaciona con conceptos como poder, soberanía y liderazgo (Adorno, 1965; Arendt, 2016; Weber, 2002; Mendel, 2011; Milgram, 2016; Sennett, 1982; Preterossi, 2002). Es una manifestación del poder sustentada en la legitimidad y el prestigio de quien la ejerce mediante relaciones de subordinación y jerarquía (Mendel, 2011). Su origen etimológico viene del sánscrito: *auctoritas*, la fuerza del *auctor*: Dios, fundamento del orden profano.

Entre la bibliografía propia del conocimiento administrativo que trata el problema de la autoridad se encuentra *Trabajo y autoridad en la industria*, publicado por Reinhard Bendix en Estados Unidos en 1956, quien estudia las “relaciones industriales” como las relaciones de subordinación legítima a que son sometidos los trabajadores por sus patronos y el marco ideológico que las justifican en las empresas.<sup>1</sup> Debido a su pragmatismo, la administración elude la reflexión crítica acerca de sus presupuestos teóricos, sin embargo, autores como Aktouf (2001), Cruz et ál. (2003), Dávila (2001), Galvis (2000), Carvajal (2008) y revistas colombianas como *Innovar*, *Cuadernos de Administración*, por ejemplo, tienen una orientación comprensiva de la administración como constructo de teorías y, en aras de enriquecerla con las reflexiones de las ciencias sociales, urge repensar su fundamentación y devenir teórico en el marco de los contextos históricos de su emergencia. Así, este escrito tiene como propósito hacer una revisión global de la categoría de autoridad en las teorías más emblemáticas de la administración cuyo significado en los manuales se desarrolla poco o se da por sentado.<sup>2</sup> Se reconocen los tránsitos histórico/teóricos del concepto de autoridad desde la teoría clásica de Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), la teoría de la burocracia y de las Relaciones Humanas. Se delimitan estas, debido a su reconocido estatus epistemológico en los textos básicos de la profesión, una forma de esquivar la literatura ideologizada del campo, mucha de la cual deriva de forma fragmentada de esta rama teórica y que circula de manera acrítica por el mundo académico y empresarial. Hay que aclarar que, no obstante, las teorías administrativas en general están orientadas a la practicidad y por ello no constituyen elaboraciones teóricas sobre la autoridad, se pretende develar tal noción en tanto las relaciones de subordinación constituyen la sustancia del trabajo asalariado que funda

<sup>1</sup> Sobre autoridad algunos artículos en Dubin (1973). No fue posible localizar: Peabody (1964), ni Atherton y Kliksberg (1965).

<sup>2</sup> Un ejemplo sobre el concepto de sujeto humano en Marín (2006).

a la administración en un contexto organizacional. También se abordarán prácticas del *management* contemporáneo (que no configura una teoría) en el contexto del neoliberalismo, lo que ha significado la estructuración del orden social a partir de las lógicas del mercado.

### **La Administración Científica de Taylor: la autoridad como mando**

A finales del siglo XIX, la consolidación del capitalismo monopólico norteamericano no fue posible sin la racionalización de los procesos productivos propuesta por el ingeniero Frederick Taylor con sus *Principios de Administración Científica*, publicado en 1911 (1994). Este pretendía la organización sistemática del trabajo fabril por medio de la reducción de costos de las operaciones orientada a una mayor productividad. El Taylorismo no buscaba un dispositivo técnicamente superior al sistema fabril vigente, sino rescatar el proceso de trabajo del poder obrero, y en su lugar instalar un sistema metódico y normativo (Coriat, 2000; Braverman, 1978). Ello se garantizaba mediante la apropiación, por parte de la dirección, de los conocimientos de los obreros acerca de su trabajo y su reducción a una mecánica de tiempos y movimientos estandarizados que excluían sus métodos tradicionales, juzgados como ineficientes frente a los intensivos diseñados por la dirección, lo cual dio lugar a una función administrativa fundada en una categórica disociación y jerarquía entre trabajo manual e intelectual.

El desarrollo capitalista industrial se fundó en una relación social de subordinación jurídica (mediante el contrato de trabajo) que finalmente es total, pues el asalariado ha de hacer el trabajo que se le pida sin conocer la finalidad de su acción. El sometimiento de la voluntad de los obreros a la dirección fabril estaba vigente en la época de Taylor, pero no su injerencia en la definición y control de todos los aspectos de sus tareas (Braverman, 1978). Las argucias de Taylor (1994) para lograrlo fueron dos: la primera, la presunción de la incapacidad intelectual de los obreros y de su relajación moral, y la segunda, la deliberada exageración respecto de la necesaria división entre trabajo de taller y de oficina. En su obra está ausente un desarrollo del concepto de autoridad, sin embargo, la concibe como competencia y derecho de la dirección para controlar y definir todos los aspectos del trabajo obrero:

en casi todas las artes mecánicas la ciencia que rige los actos de cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, ya sea por ignorancia o insuficiente capacidad mental, de comprender plenamente esta ciencia sin la guía y ayuda de sus jefes y camaradas. (Taylor, 1994, p. 143)



La supuesta incapacidad del obrero es el correlato de la división técnica del trabajo en tanto su minusvalía intelectual demanda la dirección de un superior competente para la organización del trabajo, y para ello, Taylor legitima la función administrativa en tanto representante del propietario de los medios de producción, portador de la “ciencia” como criterio de racionalización. Como respuesta a las críticas a su sistema, indicó que los obreros estaban impedidos tanto para desarrollar una ciencia del trabajo, como para ser dueños de los medios de producción (Braverman, 1978). La destrucción de las viejas bases de la autoridad gerencial (como la propiedad de los medios de producción o sus dotes “naturales”), llevaron a Taylor a buscarlas en la ciencia, representada en la ingeniería, sin embargo, aquella no era más que el resultado de ensayos empíricos o ejercicios prácticos de trabajo obrero y no se basaba en investigaciones rigurosas (Dávila, 2001; Kliksberg, 1978a).

Taylor no sólo descarta tendenciosamente la capacidad del obrero para planear y decidir su trabajo (pues oculta que lo hacía como antiguo artesano), sino que da la fórmula del obrero ideal, casi un animal, representado en el holandés Schmidt. En cuanto a la laxitud moral de los obreros, identifica dos tipos. Naturaliza la inclinación de todos los seres humanos (de los que tendenciosamente exceptúa a los directores), a buscar el menor esfuerzo, y la pereza sistemática, resultante del conocimiento y control de los obreros acerca de los detalles de su trabajo, lo que les facilita engañar a sus patronos sobre su rendimiento. Pero no solo no adopta una postura comprensiva acerca de las causas de la resistencia obrera, lo que sería propio del científico del trabajo, sino que es presa del prejuicio de clase, con lo que pierde de vista que la delegación de responsabilidades y la consiguiente participación de los trabajadores constituye su identificación con las metas propuestas, y por ende una mayor productividad y satisfacción laboral (Brown, 1998, p. 252). Así las cosas, el Taylorismo construye una imagen del trabajador no solo moralmente disoluto sino intelectualmente incapaz; concepción del trabajador que legitima la jerarquización social y laboral congruente con la autoridad de mando: “por medio de esta se dictamina que las decisiones y la dirección son funciones exclusivas de la gerencia de modo que el deber fundamental del trabajador es obedecer las órdenes ciegamente” (Moore, 1954, p. 190). La obediencia y la sumisión eran predicadas por los directivos no solo como características y deberes, sino como virtudes del trabajador, y esta fue la respuesta adecuada a la necesidad de que las grandes corporaciones fueran un “sistema estable de funciones” programables donde el elemento humano fuera sustituible. Ilustrativo de ello es que en su *Administración de talleres* de 1903 [1910], Taylor (2010) declaraba: lo que se pide al obrero no es producir más por su propia iniciativa, sino ejecutar puntualmente las órdenes dadas en sus menores detalles, lo cual supone

una situación cercana a la esclavitud de modo que el obrero actúe por pura imposición pero no en nombre de una convicción o de un principio. Por ello no puede esperarse del trabajador una sana lealtad, que es activa y crítica, y por tanto una “obediencia ética” condicionada por el acuerdo consciente hacia fines colectivos.

En el marco de una organización ficticia de “consenso pleno” entre jefatura y trabajadores, se comprende mejor la forma como Taylor no solo niega, sino que no comprende la constitución del ser humano como productor, al proclamar una autoridad como obediencia plena que niega dimensiones constitutivas del trabajador como iniciativa, creatividad y consentimiento, sin los cuales no hay resultados eficientes. La crítica de los estudios clínicos del trabajo indica que toda labor por física que sea, implica al ser humano desde lo más profundo de su subjetividad, pues no puede destituirse de la inteligencia y emocionalidad que los reviste y diferencia (Dejour, 2009).

Investigaciones psicosociológicas han validado las protestas de las víctimas del Taylorismo, en el sentido de que si obedecieran exactamente lo ordenado, la producción se vería comprometida, debido a que sus jefes han perdido de vista las contingencias del trabajo operativo. En consecuencia, se ignora que recibir una orden implica reinventarla debido al proceso hermenéutico consustancial a toda comunicación humana, y que “raras veces el obrero es tan estúpido” como lo supone Taylor (Moore, 1954). Con la autoridad de mando queda descartada toda potencia creativa de la desobediencia que expresa a un sujeto consciente, pues no siempre es un vicio, como tampoco siempre constituye una virtud (Fromm, 2011).<sup>3</sup> La ciencia política cuestiona esta noción de autoridad como relación de fuerza, y la explica “como un compartimento de creencias y orientaciones axiológicas” que auspicie una “comunicación racionalizada” de modo que la autoridad “es la *fuerza* del poder, no su derivado” (Preterossi, 2002, p. 132).

La organización fabril concebida por Taylor estructura una jerarquía entre directivos, capataces y obreros en cuyas posiciones se instalan las fuentes de la autoridad (Klikberg, 1978a). Esta no fue invención de Taylor, sino que emergió cuando instituciones autoritarias/paternalistas como la Iglesia Católica, el ejército y la empresa de negocios

---

<sup>3</sup> Ha sido devastador para la humanidad el que hombres ordinarios obedezcan las órdenes más absurdas, aun las causantes de muerte a sus semejantes, con el argumento: “quién era yo para cuestionarlas” o “debía cumplir órdenes superiores”. Así lo ilustra el juicio de guerra del militar nazi, Adolf Eichmann, en Jerusalén en 1961, quien representa al “idiota moral”: un hombre capaz de ejecutar los más atroces crímenes, no por maldad, sino por pura “irreflexión”. Así, el mal no se reviste de perversión sino de pura “banalidad” (Bilbeny, 1993; Milgram, 2016; Arendt, 2006).



se generalizaron como formas de ordenamiento social bajo el dominio público de los capitanes de industria. Estas relaciones de mando y subordinación están estructuradas formalmente en una gradación jerárquica correspondiente con las funciones predefinidas para cada nivel, de modo que “la sumisión de los que deben obedecer por su lugar en la estructura formal, a los que mandan por su estatus jerárquico”, se aseguraba mediante: los incentivos económicos y el temor a las sanciones (McGregor, 1972). Así, el ejercicio de la autoridad por parte de la dirección se deriva de su estatus de jefe, autoridad formal que apela a la pura fuerza o a la motivación económica con la que la dirección “compra la obediencia” del obrero (Kliksberg, 1978b, p. 133), dejándola en una base deleznable, con la coartada de intensos ritmos de trabajo que neutralizaban la resistencia obrera.

La autoridad con la que Taylor reviste a los directivos no se dirige a los grupos de obreros, sino a las individualidades manipulables sin la asociación sindical, lo que complementa su sistema de pago destajo, para suscitar la competencia entre ellos. Otro elemento a considerar es que tiene una concepción ingenua de la autoridad pues asume que la dirección toma decisiones objetivas y por tanto justas, como si estuviera libre de afectos e intereses. Y ello expresa otra restricción, en tanto su estructura de poder depende exclusivamente de procesos internos y por ello pierde de vista el “sistema de autoridad global”, pues en realidad las decisiones de los grupos de poder en las organizaciones están ligadas a la conducta social del grupo más amplio al cual pertenecen (Kliksberg, 1978b, p. 141).

La racionalización del trabajo obrero y los sistemas de autoridad formal fueron intensificados por el Fordismo, mediante tres “técnicas de extorsión del plustrabajo”, consistentes en la economía general de mano de obra, el maquinismo sistemático y la fijación autoritaria de la cadencia que lleva consigo una “socialización del ritmo de trabajo de los hombres sometidos a la velocidad de un mismo transportador” (Coriat, 2000, p. 47). Con ello, la regulación mecánica de la cadencia del trabajo dirigida de forma exterior al obrero acontece como mediación del poder y la autoridad de la dirección hacia los trabajadores.

## **Henry Fayol: la autoridad estructural de cargos y los atributos personales**

La obra más importante de Henry Fayol, *Administración Industrial y General*, se publicó en 1916, cuando el Taylorismo estaba extendido en industrias francesas. Fayol (1994) parte de la cumbre directiva de la organización y se centra en la sistematización de la

tarea del jefe, que consiste en “la doctrina del gobierno de la empresa” (Popescu, 1956, p. xxxii) y de allí que su enfoque global diste del microscópico de Taylor, que parte del obrero hacia lo alto de la pirámide organizacional (Dávila, 2001). Los escritos de Fayol no constituyen un cuerpo de principios derivados de investigaciones científicas, más bien son síntesis de sus ideas personales derivadas de su amplia experiencia como directivo (Saussois, 1994) y de allí que pusiera a la administración en el centro de su doctrina, por encima de lo “técnico” (Popescu, 1956).

Fayol (1994) expone la función administrativa (cuyos componentes guían la acción de los directivos: planeación, organización, dirección, coordinación y control), la empresa estructurada a partir de seis áreas funcionales (administrativa, seguridad, técnica, contable, financiera y de mercadeo) cuya marcha racional debe cuidarse, y 14 principios que prescriben el accionar de sus agentes. Gobernar y administrar son elementos estructurales de la doctrina y “guardan la misma relación que el todo y la parte”, la importancia de la función administrativa depende de las dimensiones de la empresa y del nivel jerárquico de cada agente. A mayor tamaño de la empresa y nivel de este en la cadena escalar, mayor importancia de la función administrativa, y a menor nivel, menor importancia, pero mayor presencia de funciones operativas propias del área funcional o del tipo de empresa.

En relación con el concepto de autoridad, dirigir o mandar es parte del proceso administrativo para hacer funcionar el cuerpo social, y se reparte en los niveles jerárquicos de la empresa a la que reconoce nueve órganos en referencia a la hullera/metalúrgica de su experiencia: desde los accionistas y la dirección general, hasta los jefes de talleres y obreros. La función de mando depende de los atributos que diferencian a cada agente en la jerarquía en relación con la dosis de capacidades administrativas y técnicas, definida por el tipo-nivel de su cargo (Dávila, 2001).

El arte de dirigir significa hacer funcionar el cuerpo social mediante el mando y lograr el máximo provecho de cada agente; en función de ello están los principios dirigidos al “cuerpo social”. Su mayoría están relacionados con el poder (autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, jerarquía y orden), otros con el personal y algunos con el trabajo (Dávila, 2001). Fayol (1994) es explícito en plantear y definir el principio de autoridad y su correlato, la responsabilidad: “La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer”, mientras que la responsabilidad es su “contrapeso indispensable” con las sanciones que tienen por fuente la justicia de modo que haya acciones útiles al “interés general” y que se castiguen las que



no. No obstante que su concepción de autoridad es similar a la de Taylor, Fayol amplía su campo semántico al distinguir la autoridad legal, inherente a la función y al cargo, y la autoridad personal, devenida de los atributos personales, ambas complementarias. Al respecto, decía: “La mejor garantía contra los abusos de autoridad y las debilidades de un gran jefe es el valor personal y principalmente su alto valor moral”, y agrega que la autoridad del directivo no tiene los mismos fundamentos del viejo empresario: “Es sabido que ni la elección [por parte de una junta de accionistas] ni la propiedad confieren este valor” (pp. 25-26), con ello, instituye de forma inédita los fundamentos de la autoridad gerencial.<sup>4</sup>

La centralidad de los conceptos de gobierno, dirección, mando y autoridad manifiesta la organicidad de los principios relacionados con ellos, y así lo revela el de disciplina, cuya herencia del *ethos* militar reivindica: “la disciplina es el respeto a los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Ella se impone a los más altos jefes tanto como a los agentes más modestos”, y complementa: “La disciplina es la principal fuerza de los ejércitos”, “el estado de disciplina de un cuerpo social cualquiera depende esencialmente del valor de los jefes” (Fayol, 1994, pp. 26-27).

Es claro que el Fayolismo tiene una concepción formal de la autoridad procedente del orden jerárquico que domina los cargos y procedimientos: la estructura organizacional es “una jerarquía de relaciones de autoridad” (McGregor, 1972, p. 30) con normas establecidas que la regulan; es investida a las funciones, y los individuos la ejercen en tanto las ocupan, concepción coherente con la despersonalización de los cargos de tal estructura, pues el empleado es finalmente un “instrumento inerte” que realiza la función asignada, sin agregarle mayor valor el hecho de desempeñar las funciones el elemento humano, con lo que la autoridad por edad y experiencia de los viejos empresarios desaparece en aras de la especialidad profesional (Kliksberg, 1978a). Por ello, las alusiones

---

<sup>4</sup> Fayol representa la emergencia de un nuevo agente en el mundo empresarial, el “director general asalariado” a pesar de los propietarios con su lógica patrimonial. La legitimación del director general fue tortuosa en tanto estaba subordinado al Consejo de Administración que lo contrataba como asalariado, y debía construir su autonomía a partir de competencias completamente nuevas: el gobierno de la empresa “que los propietarios no reconocen como tal” (Saussois, 1994, pp. 47-48). Entonces el tiempo de los propietarios, que proyectaban sus acciones a corto plazo, ya no era válido frente al tiempo largo de la planeación de los directivos especializados. Fayol era consciente de que la empresa (no la fábrica) era la nueva entidad que respondía con sus nuevas funciones de coordinación y asignación de los recursos frente a los costos del mercado (Chandler, 2008).

a la organización como “cuerpo social” deshabilitan de contenido sociopsicológico su concepción de la misma y de la autoridad, lo que lo acerca al sistema burocrático que se expondrá a continuación.

Como eco de los manuales militares, Fayol (1994), a diferencia de Taylor, afianza la autoridad en las cualidades de los “grandes jefes”: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales (reflexión, perseverancia, audacia, responsabilidad, sentido del deber y del interés general), capacidad administrativa, nociones generales sobre las funciones esenciales a la organización y competencia relativa a la característica distintiva de la empresa. Sin embargo, estos atributos que configuran una coherencia de la imagen capaz de proyectar fuera de sí un sujeto, se subordinan a una autoridad cuya fuente es la estructura formal en la que no hay interacciones psicosociológicas sino mecanicismo.

La sobrevaloración del enfoque estructural para Fayol explica su negativa a radicar la autoridad en competencias técnicas y de conocimiento como Taylor con los capataces funcionales, que subvierten el principio de unidad de mando de Fayol: para una acción determinada, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe. El concepto del capataz funcional convenía al gobierno de los directivos a largo plazo mediante la descentralización de su autoridad, al delegar las funciones rutinarias de control en los jefes. Taylor no consideraba que esta estructura funcional entrara en conflicto con la militar (o de línea) basada en la unidad de mando, pues privilegiaba el conocimiento especializado como base de la autoridad, mientras desestimaba la autoridad consustancial al puesto.

La propuesta de Fayol acerca de la autoridad y la dirección mereció agudas críticas. Para McGregor (1972) su “concepción absoluta” de la autoridad se basa en uno de los polos de tal relación, que enfatiza el control del subordinado por medio de sanciones y el despido, y presupone la alta dependencia de este respecto de la dirección. Sugiere que tal esquema fue apropiado para un contexto de profunda desigualdad entre trabajo y capital a principios del siglo XX, pero como esta se había matizado (hacia la década de 1960, en un ambiente de igualación y conquistas laborales y sociales), era necesario un concepto relativo de la autoridad por la “interdependencia” entre las partes, pues también los ejecutivos dependen de los de abajo para conseguir los objetivos organizacionales, por lo cual no se podía apelar a “medios unilaterales de control” (pp. 33-35).



## La burocracia: la autoridad como dominación legítima racional-legal

Los planteamientos de Max Weber (1864-1920) sobre la burocracia como sistema administrativo y estructura de autoridad son elementos de su teoría sociológica comprensiva, elaborada a principios del siglo XX para dar cuenta de la racionalización del Occidente moderno (Ritzer, 2001; Bendix, 2000). No se trata de una doctrina administrativa como erróneamente lo predicen los manuales de la disciplina o la “imaginación jurídico-política” estatal. Otra aclaración señala que no es una valoración peyorativa y disfuncional, sino que se trata de los postulados sobre la forma más acabada del proceso de racionalización del mundo occidental con la sociedad de masas, el Estado y el capitalismo.

El sistema administrativo por burocracia “constituye el tipo técnicamente más puro de la dominación legal” (Weber, 2002, p. 708) debido a que orienta las acciones de los individuos y el proceso de racionalización de la empresa capitalista con precisión, continuidad, disciplina y cálculo a fin de lograr sus óptimos resultados y de allí que haya merecido la connotación de “máquina” (Morgan, 1996, p. 12). Para Weber (2002) el carácter racional de la burocracia descansa en la creencia en la legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por ellas a ejercer la autoridad legal. En este modelo teórico o “tipo ideal” (Ritzer, 2001) quien ordena instrucciones a sus subordinados lo hace no porque apela a cualquier clase de poder, sino facultado por normas impersonales asociadas a competencias técnicas del cargo; se trata de un profesional cuyas condiciones de servicio se basan en un contrato, sujeto a sueldo fijo, cuyo puesto no es de su propiedad y que actúa sin la influencia de motivos personales ni sentimentales. El deber de obediencia está graduado en una estructura jerárquica de cargos con “derecho de queja, reglamentado” si el subordinado lo requiere. La “dominación legítima” es sinónimo de “autoridad” pues significa “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas” (Weber, 2002, p. 43); la aceptabilidad y acatamiento de lo ordenado por parte de los sujetos en la “creencia genérica” de su legalidad, constituye la “legitimidad” de la administración burocrática. Independiente de los motivos que funden la legitimidad de un mandato (habitación inconsciente, racionalidad con arreglo a fines, costumbres, intereses materiales), para Weber toda dominación sobre los seres humanos requiere un “cuadro administrativo”.

Weber emplea la palabra *poder* para referir la capacidad de inducir la aceptación de las órdenes; *legitimación* para la aceptación del ejercicio del poder porque está

de acuerdo con los valores sostenidos por los súbditos, y *autoridad* como el poder de dominación que se considera legítimo. (Etzioni, 1972)

La legitimidad legal es el fundamento de toda organización burocrática, pues sin ella no habría la obediencia a los dictámenes supremos, visible con los expedientes (registro escrito de trámites), y la disciplina (acatamiento pronto, simple y automático).

En la rígida jerarquía, la obediencia de los subordinados se da respecto de las normas establecidas, no de las personas que las representan (como en la dominación carismática), pues están fijadas al cargo como “servicio de una finalidad objetiva impersonal”, sujetas a su legalidad, consistente en reglas técnicas y normas que regulan su conducta en la oficina. Y como el cargo es una profesión, el sujeto que lo ocupa es seleccionado como especialista competente en un conocimiento técnico que refina por la experiencia; estos son la raíz de la autoridad del burócrata, lo que le concede legitimidad (Etzioni, 1972) y su carácter racional, fundamental y específico (Weber, 2002).

La racionalización como disposición de la ciencia y la técnica orientada al control de los mundos de la vida, constituye instituciones burocráticas eficientes y productivas, pero al mismo tiempo –lo advirtió Weber– funda un mundo desencantado, sin sentido y burocratizado, que amenaza la libertad humana. Se trata de un sistema de dominación y de organización que se autonomiza, pues de medio se convierte en fin en sí mismo, colonizando al orden social. Con la vida sometida a la burocratización se asiste a un mundo que suscita precisamente aquello que pretende evitar: “las disfunciones de la burocracia”, debido a que no reconoce a la organización informal y no considera las diferencias individuales de las personas. Así sobreviene la exaltación de la irracionalidad y la “incapacidad disciplinada”, y la férrea dependencia de los patrones de autoridad, antes que hacer eficiente al trabajador, pueden reducirlo a la pasividad institucionalizada e inducirlo a justificar sus errores con el argumento de que está obedeciendo (Morgan, 1996). Así, el funcionario ha superado la dependencia personalista que lo ataba a su jefe, pero ha quedado preso de la devoción normativa.

El funcionalismo de las relaciones de autoridad en la empresa burocrática pueden inducir la obediencia como “comportamiento programado”, destituido de conciencia, cuando la complejidad y variabilidad de la organización demandan la racionalidad, que es “reflexiva y auto-organizada” (Morgan, 1996, p. 26). A ello se agrega que los “flujos regulados” de la autoridad desconocen que los sujetos no interactúan con sus jefes de



la misma forma y no son tan legales al obedecer, pues la disposición para ello está en contravía de pretensiones personales y reclama un compromiso que es difícil conservar.

La autoridad auténtica da por sentada cierta autonomía del funcionario capaz de tomar decisiones sobre problemas de su competencia, mientras que la burocracia desprecia la iniciativa, pues de lo contrario sería un insurrecto. La objetividad que pretende eliminar las arbitrariedades de los funcionarios puede derivar en un clima organizacional rígido y árido que niega las relaciones emocionales, que refuerzan la identificación de los sujetos con los valores y propósitos de la organización; por ello no es suficiente la creencia de los subordinados en la legalidad de las normas para lograr su aquiescencia a las demandas organizacionales. La concepción del poder unitario y homogéneo de la burocracia promueve un imaginario de la administración como una entidad técnica y apolítica, abstracciones atemporales que desconocen los compromisos locales o familiares que desdibujan la obediencia del funcionario (Etzioni, 1972). Por ello, el conducto regular solo existe en el papel, pues las vías de lo político se superponen a los reglamentos. Aunque el sistema burocrático abre la posibilidad de que el subordinado no sea un “idiota moral” (Bilbeny, 1993), pues está facultado para reclamar a sus superiores por la arbitrariedad de un mandato, su iniciativa queda fosilizada en el rígido sistema que reduce la interacción. Muchas de las críticas al modelo burocrático también conducen a que no tiene en cuenta la diversidad de las organizaciones y las condiciones que las rodean y por ello no define el contenido de la autoridad sino su empaque institucional (Katz y Kahn, 1983). Resta decir que este sistema reduce la legitimidad a legalidad, cuya equivalencia elimina otras variables a considerar.

## **Teoría de las Relaciones Humanas: la autoridad como relación social y fenómeno psicológico**

En medio de los cuestionamientos al racionalismo, durante la década de 1920 se llevaron a cabo, en Estados Unidos, investigaciones sobre los determinantes de la alta rotación del personal en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, en Chicago. Acorde con la mentalidad imperante, los especialistas en eficiencia asumieron al trabajador como entidad aislada y alteraron las condiciones físicas del trabajo (como la iluminación), a fin de auscultar las causas del problema. Las pesquisas iniciales con empleadas en cámaras de experimentación y de control arrojaron un aumento de la productividad no consistente con la reducción de la iluminación de los puestos de trabajo de modo que se concluyó que si bien este podía ser un factor a considerar, existían otros desconocidos que era necesario examinar (Dávila, 2001).

Elton Mayo (1880-1949), psicólogo, dirigió las investigaciones a nombre de la Universidad de Harvard, entre 1927 y 1932, y concluyó que los salarios y las condiciones físicas no eran los determinantes de la productividad, sino factores de interacción social y emocional generados por la presencia de los investigadores en los escenarios de trabajo y los propios del ambiente social laboral; así los directivos descubrieron que existía “lo humano” en sus empresas (Aktouf, 2001, p. 220), y como las motivaciones y el desempeño del trabajador no podían ser explicados por fuera de los grupos informales, la dirección de empresas quedó instalada en el campo de la psicología y la sociología. Esta es la corriente denominada de las Relaciones Humanas, posteriormente teorías del comportamiento y de recursos humanos, hacia 1940/50. Basado en Roethlisberger y Dickson, *Management and the worker* [1939], Etzioni (1972) sintetiza sus descubrimientos: el nivel de producción depende de “normas sociales” no de capacidades fisiológicas; las consideraciones no económicas y la filiación en los grupos informales afectan significativamente la conducta y desempeño de los trabajadores, y la diferencia entre la jefatura formal e informal.

En cuanto a la autoridad, Dávila (2001) destaca que durante la segunda etapa de la investigación fue el tipo de supervisión a que habían estado sometidas las operarias, y que formaba parte de unas condiciones sociales diferentes a las del resto de la fábrica, las que explican el incremento de la productividad. Esto significa que a pesar de que la estructura jerárquica permanecía intacta, las obreras percibieron la interacción con los jefes/investigadores como dirección flexible, lo que mejoró su disposición emocional (moral) para el trabajo. Acá se asiste a una de las vertientes de la autoridad relacionada con el tipo de interacciones sociales que establecen los jefes con sus subordinados, más allá de los marcos normativos o de su rol funcional, consistente en las “habilidades sociales” valoradas por Mayo (1977). Con ello se efectuaba un desplazamiento del poder de los jefes cuya legitimidad se fundaba en el cargo, las normas y en el conocimiento especializado, hacia las “relaciones humanas” como fuentes de autoridad; la literatura del campo (Brown, 1998; Kliksberg, 1978b) las refiere imbuidas de psicología con palabras como: cooperación, consenso, influencia, confianza, estímulo, participación, comunicación, diálogo y persuasión, habilidades sociales que encarnan los directivos frente a sus subalternos sin que se cuestione su estatus jerárquico.

Así, esta Escuela ha descubierto la autoridad como fenómeno psicológico (con su carga emotiva) como “fuerza productiva”. Crear la “armonía de la empresa” también fue objetivo de los clásicos, pero mediante la “disciplina”, mientras que esta Escuela se inclinó por la psicología como esfuerzo planeado de los directivos. Estos hallazgos



sobre la organización y la autoridad informal significaron un reto al enfoque estructural jerárquico, en tanto se reconocía que la fábrica estaba constituida por grupos sociales, y la naturaleza psicológica del ser humano, que no obedece órdenes ciegamente, “sino que es un ente de voluntad libre, con iniciativa y opiniones propias”, constreñirlo a un esquema formalista, viola su naturaleza y promueve reacciones contra la productividad (Kliksberg, 1978b, pp. 59-60).

Investigaciones posteriores han mostrado que los jefes hacen parte de las relaciones de poder de sus subordinados, y que antes que dominarlas, quedan condicionados por ellas, de modo que deben negociar a fin de lograr los objetivos trazados. Este hallazgo de Hawthorne indica: “Si eres un inspector, por ejemplo, no debes portarte como tal” (Moore, 1954, p. 356), forma en que se orienta la autoridad como interacción mediada, no por la fuerza y la coacción, sino por la “cooperación”, una forma blanda de control de los trabajadores, quienes con su poder, están en condiciones de aceptar o rechazar su concurso con la jerarquía formal (Barnard, 2000). Como la ciencia está condicionada históricamente, no fue gratuito que en medio las conquistas sociolaborales del Estado de Bienestar durante las décadas de 1940/50, Charles Myers, Kurt Lewin y Rensis Likert idealizaran la jefatura o estilo de dirección “democrática”. Sin embargo, esta ficción política encubre las inequidades del poder capitalista.

Del enfoque clínico de Mayo se deriva que la “cooperación” expresa la “salud” de la organización devenida del consenso, de allí que el conflicto fuera para él una “inadaptación” de los trabajadores, por ello la cooperación se reducía a la obediencia a la dirección empresarial y, como el pacto colectivo era inauténtico, se tornaba un sustituto del poder (Baritz, 1961). Múltiples investigaciones han reconocido que los vínculos emocionales y afectivos son constitutivos de la vida organizacional, simplemente que en Hawthorne los científicos sociales los “descubrieron”, pero bajo la instrumentalidad de la administración, finalmente los “inventaron”, pues al inducirlos, los redujeron a un simulacro de la vida social.

Uno de los rasgos característicos de la autoridad bajo este enfoque, atinente a lo político situacional, sugiere que no existen condiciones universales devenidas de atributos personales o de la complacencia con los objetivos organizacionales, sino que las contingencias del campo de fuerzas laborales explican la capacidad de dirección de los jefes (Kliksberg, 1978b). Ello ha replanteado la “línea recta” que representaba la autoridad para la teoría clásica (Taylor y Fayol), pues desde Hawthorne se reconocería como una relación social mediada por situaciones sociales y las agrupaciones de per-

tenencia de los trabajadores, quienes anteponen consideraciones socioafectivas a los incentivos financieros o al cumplimiento de los mandatos oficiales a fin de no fracturar su afiliación grupal.

Otra de las vertientes de la autoridad de Hawthorne se refiere a las jefaturas naturales o liderazgos informales de los grupos primarios, que no coinciden con los impuestos por la administración, pero son más influyentes que las oficiales (Moore, 1954). Ellas dominan con el consentimiento del grupo y suelen representarlo ante las directivas, debido a las relaciones de lealtad y confianza entre sus integrantes. Se trata de los sujetos con prestigio, reconocimiento y estatus porque saben interpretar las aspiraciones grupales y van más allá de sus intereses personales de modo que su autoridad es expresión de la “sinergia grupal” (Brown, 1998, p. 186). Así, las complejas dinámicas sociopsicológicas que definen la autoridad informal como una “relación social” han desvirtuado la concepción formalista centrada en el estatuto legal, en los atributos del sujeto o en una noción esencialista.

No obstante esta ampliación hacia la sociología de grupos y la psicología social, esta Escuela no da cuenta de las relaciones entre la autoridad formal e informal: ¿se superponen, se articulan o son paralelas? (Etzioni, 1972). Otra crítica es que Mayo y sus seguidores no reconocen que el conflicto es constitutivo de las relaciones jerárquicas capital/trabajo, y por ello se procura lograr una fantasía de “armonía total en la industria”, pero falto de realismo, se pretende eliminarlo con mejoras comunicativas e intervenciones psicológicas, soluciones inadecuadas, y de allí que se acuda a “imágenes ficticias supletorias” de la empresa como “familia feliz” (Kliksberg, 1978b, pp. 75-76).

Del mismo modo se cree superar la alienación del trabajo industrial por medio de una supervisión flexible o estímulos emocionales, paliativos que finalmente son fallidos. A ello se suma, según Argyris (citado por Kliksberg, 1978) que la gran industria, por su “lógica jerárquica formalista”, requiere de un tipo de trabajador sumiso de modo que el conflicto hombre-organización no se soluciona, como pretende este enfoque, transformando al individuo para adaptarlo al medio en vez de transformar a este. Y como se orienta a lo que piensa y siente el sujeto y no a las condiciones objetivas laborales, la psicologización de las relaciones autoridad se dirige a “lograr el estímulo apropiado y no el ambiente adecuado” (Knowles, citado por Kliksberg, 1978b, pp. 77-79).

El enfoque de Kurt Lewin, Chris Argyris y Rensis Likert ha sido objetado porque no analiza las relaciones de poder y solo está dispuesto a mantener la productividad. Se trata de



lograr que la autoridad sea más aceptable y para ello se promueven espacios de decisión y se delega autoridad, de allí que sea calificado de “manipulativo”, pues lejos de reducir el control, lo sofisticada (Brown, 1998). Estas restricciones también comprometen la forma como Mayo insistía en las “habilidades sociales” como “ingeniería social”, método para tratar los problemas humanos en la sociedad industrial, lo que finalmente desplaza fines auténticamente humanos por los productivos.

## **El *management* contemporáneo: la implicación emocional de los trabajadores y la autoautoridad**

Las teorías expuestas se corresponden con el régimen de acumulación fordista-keynesiano, vigente hasta 1960/1970 en Occidente, cuando sobrevino el régimen de acumulación flexible para superar las rigideces del fordismo, lo que supone la flexibilidad de los procesos laborales. Ello confluyó con la crítica de la Nueva Gestión Pública<sup>5</sup> a las organizaciones burocráticas, por ser supuestamente ineficientes, costosas y rígidas, una forma de legitimar la empresa capitalista como modelo universal para la vida en común (Du Gay, 2012). Con ello se registra la emergencia, no de una teoría, sino de prácticas y discursos del *neomanagement*, coherente con el giro neoliberal (Laval y Dardot, 2013).<sup>6</sup> Factores como la reestructuración y competitividad de las empresas, la precariedad laboral, la necesidad de adaptación de los trabajadores a los cambios tecnológicos, y las demandas de los directivos por mayor autonomía y por darle sentido al trabajo, han reorientado la literatura gerencial contemporánea, expresando que el modelo de la gestión de la fuerza de trabajo ha cambiado: cómo lograr, no la obediencia y control del personal (como se hizo durante el Fordismo), sino su “implicación positiva y sin fisuras” con la empresa, su absoluta lealtad y sus convicciones y afectos más íntimos (Boltansky y Chiapello, 2012, pp. 104-105).

En el contexto empresarial contemporáneo, que idealiza la organización red (urgida de trabajadores autónomos), que ha tornado estratégico el trabajo inmaterial (que requiere “menos habilidades corporales que inteligencia e iniciativa, no solo *saber hacer* sino también *saber ser*”) (Mendel, 2011, p. 206), y que ha sustituido el control

<sup>5</sup> Sus publicistas más destacados: Thomas Peters, Robert Waterman, David Osborne y Ted Gaebler.

<sup>6</sup> Su diversidad de prácticas gerenciales y sistemas productivos: “producción esbelta” o de “máxima precisión” (*lean production*) de raigambre japonesa (toyotismo), hasta “principios organizativos” como el justo-a-tiempo, la calidad total, el proceso de mejora continua (*kaizen*), los equipos autónomos de producción y los círculos de calidad (Boltansky & Chiapello, 2012, p. 118).

jerárquico por el efecto disciplinador de la competencia (las demandas del cliente rey), el *neomanagement* ha deslegitimado las jerarquías y la autoridad disciplinaria sobre los cuerpos y mentes de los trabajadores (Byung, 2014). Se caracteriza por ser antijerárquico y cuestionar las relaciones dominantes–dominados, pues supuestamente las personas no quieren ser mandadas ni desean mandar, una expresión de las transformaciones de una época que ha elevado los niveles educativos y ha exaltado las relaciones igualitarias (Boltansky y Chiapello, 2012).

El rechazo de la jefatura militar/burocrática porque supuestamente disocia el pensar del hacer, y suprime la emocionalidad en el trabajo, se compeadece con la fascinación de los discursos gerenciales por el achatamiento de las estructuras jerárquicas que inducen el desplazamiento del “control”, que se ejercía de forma externa sobre los trabajadores, al “autocontrol” o “implicación personal” (Laval y Dardot, 2013, p. 358; Boltansky y Chiapello, 2012, p. 127). Esta mutación socio-organizacional no sólo pretende reducir los costos de cargos de alto/medio nivel, sino que busca mayor eficacia, pues la productividad de los sujetos no depende de una demanda exterior, sino de la “presión interior” que coloniza los intersticios subjetivos que todavía eran irreductibles al *management*: los deseos. Como dice Peter Drucker, el *neomanagement* se constituye, no como imposición ajena al sujeto, sino “porque las necesidades objetivas de su tarea así lo exigen” y “porque él mismo ha decidido que debía hacerlo”, es decir, “ha actuado como hombre libre”. Esta forma de libertad asegura el rendimiento del trabajador al transformar necesidades objetivas (representadas en demandas de los jefes) en “metas personales”, constituyendo un régimen de autodisciplina que manipula las “instancias psíquicas del deseo y de la culpabilización”, pues al sujeto se le endilga la responsabilidad de lo que le suceda en el mercado de trabajo (*empleabilidad*) y en la empresa (Laval y Dardot, 2013, p. 231).

Para Byung (2014) esta novedad organizativa del trabajo supone una paradoja, pues la libertad del sujeto trabajador no se opone a las coacciones, sino que las constituye y genera, lo que significa que, “la libertad del *poder hacer* [orientada al rendimiento] genera incluso más coacciones” que el viejo poder disciplinario del *deber*, correspondiente al *management* tradicional. La libertad de poder hacer, jalonada por metas insaciables asociadas al goce y excelencia del sujeto, busca una gestión más horizontal que no se ajusta a la vieja “autoridad de mando”. De allí que los directivos, bajo la nueva identidad del *manager* deriven su autoridad, no del poder formal sobre sus subordinados, sino de sus competencias emocionales para “inspirar”, hacer del trabajo una “visión compartida” y la mistificación de la vida laboral. Ello explica la centralidad de la autoridad carismática



que opera como “guía espiritual” auspiciada por el *coaching* y técnicas de autoayuda, que alientan la “competitividad interna” a través de la autogestión.

Así se promueve un sujeto neoliberal (empresario de sí mismo), que se identifica como *capital humano* (Szlechter, 2010; Laval y Dardot, 2013). Se trata de “controlar lo inconrollable” en medio de la flexibilidad y la incertidumbre que aumentan la inestabilidad del personal, y del trabajo en red, que ha reducido la co-presencia espaciotemporal de los trabajadores, haciendo que hagan por sí mismos lo que al capital no le resulta sencillo realizar: controlar el uso eficiente de la fuerza de trabajo en función de sus propios objetivos (Zangaro, 2011). Así, las formas de autoridad neoliberal operan de forma sutil, pues no coaccionan explícitamente al sujeto, sino que este reproduce por sí mismo los patrones de dominación “interpretados por él como libertad”, lo que no es más que autoexplotación mediante autoautoridad (Byung, 2014; Mendel, 2011).

Como el jalonamiento de la excelencia del sujeto reside en su interior, cobran centralidad las técnicas psicológicas, pues ya no se trata de optimizar procesos corporales sino “procesos psíquicos y mentales”,<sup>7</sup> que permiten todo tipo de manipulaciones y demandas. El *neomanagement* invisibiliza las jerarquías y las relaciones de poder, que sufren una inversión de roles y de la responsabilidad, pues los empleados son ahora los garantes de la competitividad empresarial y de la actualización de sus competencias, de modo que la disciplina “emana de la base en lugar de ser impuesta por la cúpula” (Le-Goff, 2009, p. 29). De esta forma, el conflicto de clase es interiorizado por el sujeto, quien encarna las figuras de dominante y dominado, con la sofisticación de las autocoacciones, lo que se traduce en altos costos psíquicos, pues el conflicto capital/trabajo se traslada a su psiquis. Entonces, la autoridad se torna difusa pero aparece como presión constante, estrés y miedo al desempleo. Mendel (2011) indica que la vulnerabilidad del empleado frente a la omnipotencia de la empresa que lo invita a superarse con metas adictivas, bajo la amenaza de la muerte profesional, en medio de la competencia laboral y sin protección sindical, propician una autoridad arbitraria e irracional que deviene en autodestrucción.

## Consideraciones finales

La autoridad es una estructura social sujeta a las transformaciones del sistema capitalista, referida a la administración como prácticas/saberes que organizan la fuerza de

---

<sup>7</sup> Técnicas psicológicas o de gubernamentalidad (Foucault) que articulan el *gobierno de las sociedades* con el *gobierno de sí* auspiciado por los sujetos (Laval y Dardot, 2013).

trabajo hacia la acumulación capitalista. La autoridad está sometida al devenir histórico/conceptual porque su sociabilidad en las organizaciones cambia con el capitalismo. Como las teorías administrativas son ahistóricas, lo que significa que no dan cuenta de los contextos y requerimientos del capitalismo que explican su emergencia, es deseable reconocer que sus concepciones de autoridad están condicionadas por las relaciones sociales de trabajo en cada época.

Un abordaje desde las ciencias sociales/humanas supera los reduccionismos de la administración, que asume la autoridad como contrato jurídico/formal del sujeto “libre” con la organización, que hace abstracción de las relaciones de dominio del capital sobre el trabajo; o como vínculo agente–paciente, un abordaje mecanicista discutible que supone que quien actúa con autoridad no experimenta cambios, mientras que el subordinado sí, lo que contradice los predicados de la sociología, dado que toda interacción social implica transformaciones ontológicas entre los sujetos, quienes no pueden sustraerse a los efectos de sus interacciones. Se trataría de reconocer la naturaleza profundamente político/sociológica de esta relación, que expresa múltiples tensiones entre integración y libertad del sujeto, una relación conflictiva, no reconocida como tal por la administración.

La autoridad está comprometida en una contradicción medular que define a la administración, consistente en lograr que el trabajador dé lo mejor de sí, pero sin que cuestione las relaciones jerárquicas, y se comprometa con asuntos sobre las que no tiene dominio, y por ello la permanente tensión que la permea. Cada vez que un sujeto realiza una acción tiende a apropiarse del poder sobre ella, a fin de conocerla y controlarla en sus causas, devenir y consecuencias, en una organización en la que solo el capital tiene garantizada tal potestad (Mendel, 2011). Las concepciones administrativas de la autoridad expuestas, no solo son restringidas, sino que ocultan estos antagonismos que han fundado las relaciones sociales de producción modernas.

Dado que la autoridad es una relación social que compromete el poder, cobran pertinencia para la administración los planteamientos de la antropología y la filosofía de manera que se reconozca el conflictivo ordenamiento social del mundo del trabajo. La antropología plantea que los vínculos sociales son inestables y frágiles de modo que, lejos de la armonía que le adjudican las teorías funcionalistas, la sociedad (y las organizaciones) están hechas de enfrentamientos y conflictos (Delgado, 1999). Como los sistemas sociales se fundan en la contradicción, una serie de piezas que nunca acaban de articularse y por ello viven en tensión constante, es necesario que los vínculos sociales se reactúalicen



permanentemente, y en ello los administradores son fundamentales como mediadores de las relaciones de poder (Douglas, 1992).

En esta perspectiva, Foucault (1996) cuestiona la tradición jurídica que concibe el poder como *quantum* que se posee y trasfiere, por ello propone la noción de poder como *acción*, como algo que se ejerce. Se trata de un *principio relacional* desplegado en la lucha y confrontación que permea la vida social. En consecuencia, los conflictos no son la condición excepcional/anómala de órdenes sociales como las organizaciones, como los asume la administración, sino su elemento fundacional. Este abordaje permite una comprensión de la autoridad nada ingenua, que desmiente la dominación revestida del consenso pleno entre capital y trabajo que idealizan sus teorías; y nada esencialista, que asuma la legitimidad del poder reconocido como autoridad desde una postura *relacional*, lo que problematiza cargo, edad, conocimiento, persona y estructura formal como fuentes de la misma.

La autoridad “personal” puede trascender a una dimensión “social” en la empresa por el prestigio y la coherencia de imagen que proyecta un individuo en una trama social. Esta autoridad auténtica capaz de encarnar muchos directivos, no responde a su voluntarismo, como lo predicen las teorías administrativas, sino que se reconfigura constantemente en la compleja trama política del diario vivir organizacional al que están sometidos ellos mismos. Para comprender esta forma de autoridad que encarnan muchos directivos, no son suficientes los enfoques burocráticos que la explican como “un modelo racional de decisión” o el *behaviorismo* como estímulo–respuesta. Cobra pertinencia el psicoanálisis con su concepto de “trasferencia”, que explica la forma como la autoridad se funda en el inconsciente y en la historia personal/familiar de los sujetos que trabajan, y por tanto, no configura relaciones estandarizadas como predica la administración (Solarte, 2006).

La administración no reconoce que las divergencias empleado/empleador se deben, no sólo a lógicas racionales, el conflicto por el plusvalor del trabajo (Karl Marx), sino sobre todo a las de orden inconsciente que gobiernan a los cercanos, pero cuya relación de subordinación los hace aparecer como “diferentes”. Esta es una potente perspectiva para comprender las relaciones de alteridad/subordinación desde el psicoanálisis de Freud, a partir del “narcisismo de la diferencia menor” (Cruz, 2003). Freud anunció que, entre aquellos sujetos o colectividades que son cercanos, pero diferentes, se instaura una hostilidad visceral derivada de la “amenaza” que significan los “otros” para la identidad narcisista de aquellos autodefinidos como “nosotros”. Cruz se pregunta por el origen de la resistencia de los jefes y directivos a reconocer en sus subordinados (“el otro lado

del interés”) su condición de plena humanidad, pues esta es negada/recortada en el otro representado como diferente, solo por ser subordinado. En este sentido, lo “inhumano” de la administración tiene origen en la permanente “tensión entre el *nosotros* y el *ellos*” que por ser “eminente cultural y psíquica”, es “esencialmente humana” y por tanto, constitutiva de toda interacción social, incluidas las laborales (2003, pp. 22-33). Así, invita a tener una actitud trágica, capaz de reconocer la complejidad del ser humano involucrado en el acto administrativo y la necesidad permanente para los administradores de controlar y desviar la inhumanidad con el otro, pues como es ineliminable, se requieren acciones/propósitos permanentes que deben actualizarse permanentemente como una afirmación perpetua de la vida; tarea que es ineludible, si se apuesta por una administración ética y política.

## Referencias

- Adorno, T., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D., & Nevitt, R. (1965). *La personalidad autoritaria*. Buenos Aires: Proyección.
- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Arendt, H. (2006). *Eichmann en Jerúsalem*. Barcelona: Debolsillo.
- Arendt, H. (2016). ¿Qué es la autoridad? En H. Arendt, *Entre el pasado y el futuro* (pp. 145-225). Barcelona: Ariel.
- Baritz, L. (1961). *Los servidores del poder*. Madrid: Ediciones Europa.
- Barnard, Ch. (2000). La teoría de la autoridad. En M. Harwood (comp.), *Clásicos de la administración* (pp. 381-399). México DF: Limusa.
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bendix, R. (2000). *Max Weber*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bilbeny, N. (1993). *El idiota moral*. Barcelona: Anagrama.
- Boltanski, L., & Chiapello, É. (2012). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Braverman, H. (1978). *Trabajo y capital monopolista*. México DF: Editorial Nuestro Tiempo.
- Brown, J. (1998). *La psicología social en la industria*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Byung, H. (2014). *Psicopolítica*. Barcelona: Herder.
- Carvajal, R. (ed.). (2008). *Gestión crítica alternativa*. Cali: Universidad del Valle.
- Chandler, A. (2008). *La mano visible*. Barcelona: Editorial Belloch.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México DF: Siglo XXI.
- Cruz, F. (2003). La perspectiva de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. En F. Cruz et ál (eds.), *El lado inhumano de las organizaciones* (pp. 15-64). Cali: Universidad del Valle.



- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: Mc GrawHill.
- Dejours, Ch. (2009). *Trabajo y violencia*. Madrid: Modus Laborandi.
- Delgado, M. (1999). *Ciudad líquida. Ciudad interrumpida*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Antioquia.
- Douglas, M. (1992). *Pureza y peligro*. Madrid: Siglo XXI.
- Dubin, R. (1973). *Las relaciones humanas en la administración*. México DF: Compañía Editorial Continental S. A.
- Du Gay, P. (2012). *En elogio de la burocracia. Weber, organización, ética*. Madrid: Siglo XXI.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Fayol, H. (1994). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Foucault, M. (1996). *Genealogía del racismo*. Buenos Aires: Caronte Ensayos.
- Fromm, E. (2011). *Sobre la desobediencia*. Madrid: Paidós.
- Galvis, H. (comp.). (2000). *De lo humano organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Katz D., & Kahn, R. (1983). *Psicología social de las organizaciones*. México DF: Editorial Trillas.
- Kliksberg B. (1965). *Acerca del concepto de autoridad*. Buenos Aires: Editorial CECE.
- Kliksberg, B. (1978a). *El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoría de la organización. La "Administración Científica" en discusión*. Buenos Aires: Paidós.
- Kliksberg, B. (1978b). *El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoría de la organización. Estrategias modernas en administración: Relaciones Humanas y Teoría de la Organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Laval, Ch., & Dardort, P. (2013). *La nueva razón del mundo*. Barcelona: Gedisa.
- Le-Goff, J. (2009). *La barbarie edulcorada*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la Administración: Una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135-156.
- McGregor, D. (1972). *El aspecto humano de las empresas*. México DF: Editorial Diana.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización Industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Mendel, G. (2011). *Una historia de la autoridad. Permanencias y variaciones*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Milgram, S. (2016). *Obediencia a la autoridad. El experimento Milgram*. Madrid: Capitán Swing.
- Moore, W. (1954). *Las relaciones industriales y el orden social*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México DF: Alfaomega.
- Peabody, R. (1964). *Organizational authority: superior-subordinate relationships in three public service organizations*. New York: Atherton.

- Popescu, O. (1956). Estudio preliminar. La racionalización del gobierno de la empresa. Fayol-Fayolismo. En H. Fayol, *Administración industrial y general* (pp. VII-XXXIX). Buenos Aires: El Ateneo.
- Preterossi, G. (2002). *La autoridad. Léxico de política*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Ritzer, G. (2001). Max Weber. En *Teoría sociológica clásica* (pp. 263-316). Madrid: McGraw Hill.
- Saussois, J. (1994). Henry Fayol o la invención del director general asalariado. En J. Bouilloud et ál. (dir.), *L'invention de la gestión. Histoire et pratiques* (pp. 44-51). París: L'Harmattan.
- Sennett, R. (1982). *La autoridad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Solarte, L. (2006). Management y teoría conductista desde la perspectiva de las ciencias humanas: una mirada desde la interdisciplinariedad. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 219-242.
- Szlechter, D. (2010). El alma en venta: apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de *cuello blanco* en empresas multinacionales. *Trabajo y sociedad*, 16, 179-207.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Taylor, F. (2010). *Gestión de talleres*. Oviedo: KRK Pensamiento.
- Weber M. (2002). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.