

**De la horda a la empresa de alta tecnología y de Moisés a Steve Jobs: un breve recorrido por la historia de la gestión del capital humano (primera parte)**

*Since Horde to High Tech Firm and from Moses to Steve Jobs: A Brief Journey for Human Capital Management History (First Part)*

Lázaro J. Blanco Encinosa<sup>1</sup>\* [https:// 0000-0003-0680-9989](https://0000-0003-0680-9989)

<sup>1</sup> Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [lazarojesusblancoencinosa@gmail.com](mailto:lazarojesusblancoencinosa@gmail.com)

**RESUMEN**

La dirección de personas siempre ha sido el componente más importante de la gestión de una organización. Es el activo esencial por el cual ha nacido el concepto de capital humano. En esta primera parte del trabajo se analiza la dirección de ese capital en la historia, hasta el surgimiento de la escuela de pensamiento relacionada con la Administración Científica. Se estudiaron algunas de las experiencias más representativas de la gestión del capital humano a través de la historia. El trabajo se dividió en dos partes, dada su extensión. La segunda parte comienza con las restantes escuelas de dirección y después aborda las experiencias de las empresas de alta tecnología, los equipos deportivos, la Iglesia Católica y organizaciones informales y poco estudiadas, como la mafia italiana y la Regla de Ocha cubana. Finalmente concluye con la relación universidad-empresa.

**Palabras clave:** Historia, evolución, concepto, gestión y funciones del capital humano, capitalismo comercial, administración científica

**ABSTRACT**

*People management has always been the most important component of an organization's management. It is the essential asset for which the concept of human capital was born. This first part of the paper analyzes the management of this capital in history, until the emergence of the*

*school of thought related to Scientific Management. Some of the most representative experiences of human capital management throughout history were studied. The work was divided into two parts, given its length. The second part begins with the remaining schools of management and then deals with the experiences of high-tech companies, sports teams, the Catholic Church and informal and little studied organizations, such as the Italian Mafia and the Cuban Regla de Ocha. Finally, it concludes with the university-business relationship.*

**Keywords:** *History, evolution, concept, management and functions of human capital, commercial capitalism, scientific administration.*

Códigos JEL: J24, J28, J50.

Recibido: 21/11/2021

Aceptado: 18/12/2021

## **INTRODUCCIÓN**

La historia nos demuestra que la humanidad aprendió pronto que, para subsistir, tenía que capacitar y entrenar a todos a fin de que apoyaran y realizaran las tareas necesarias para cada uno y para la colectividad: el grupo funcionaba mejor con personas capacitadas. Y lo que probablemente comenzó espontáneamente con el ejemplo y la observación, pronto se apoyó en los más sabios para que formaran a los más jóvenes para la vida. La propia evolución exigió y permitió crear las escuelas, las universidades y otras instituciones para capacitar al capital humano y posteriormente integrar a los más capaces (y tal vez a algunos que no lo eran) a las tareas de dirección. Así surgió la pedagogía, la didáctica y la especialización en la formación, el entrenamiento y la capacitación de las personas, para lograr que las instituciones y organizaciones funcionaran más eficazmente.

En la actualidad las organizaciones empresariales (en el sentido más amplio de la palabra) y sus análogas dedican muchos recursos a formar, capacitar y gestionar a su capital humano. Las organizaciones de avanzada han comprendido que los activos más valiosos con que cuentan son las personas y que hay que apoyarlas, cuidarlas y conservarlas. Muchas corrientes de pensamiento relacionadas con la administración están muy ligadas, directa o indirectamente, a la gestión del capital, es decir, al perfeccionamiento del desarrollo de los activos inmateriales. Algunas de esas corrientes han sido llamadas escuelas de dirección.

Resulta interesante conocer cómo se ha llegado hasta este nivel de desarrollo. No ha sido un recorrido sencillo, pero, a pesar de los frecuentes retrocesos y fracasos, las personas y las organizaciones han acopiado la sabiduría necesaria para gestionar cada vez mejor su capital humano. Este trabajo presenta algunos de los hitos más importantes en este proceso. Por supuesto, se concentrará mayormente en el mundo empresarial y en lo acontecido en el siglo XX y el XXI, pero no se descartarán aspectos poco tratados en la literatura sobre administración, como el capital humano en las comunidades o en las organizaciones delictivas, pues son también asociaciones humanas que merecen ser estudiadas. A pesar de esa intención inclusiva, muchas cuestiones importantes quedarán fuera, pues el espacio y el tiempo disponibles resultan escasos.<sup>1</sup> No obstante, confío en apoyar un poco a los lectores en la comprensión de tan esencial proceso.

## **LA EVOLUCIÓN DE UNA POLÍTICA Y EL NACIMIENTO DE UN CONCEPTO**

Con el desarrollo de la Primera Revolución Industrial, sobre todo en el Reino Unido, Alemania y después Estados Unidos, se construyeron grandes fábricas que atrajeron a montones de trabajadores, en su mayoría sin calificación y con muchas necesidades de subsistencia. Emigraron muchas personas del campo a las ciudades y se creó lo que Marx llamó un gran «ejército industrial de reserva», compuesto por trabajadores incultos y poco preparados, listos y ansiosos por encontrar un puesto laboral que les permitiera subsistir. La oferta de obreros superaba con creces a la demanda. Por otra parte, la mayoría de los puestos disponibles requerían a personas poco calificadas para ejecutar tareas simples.

Estos fueron denominados en general como personal, fuerza de trabajo o simplemente trabajadores. Se les asumió como un recurso simple, barato y abundante, al que solo había que llamar, dar un breve entrenamiento y poner a trabajar. Eran obreros en general poco diestros que ejecutaban tareas simples y repetitivas, acoplados a procesos productivos relativamente sencillos. El personal de alta calificación que se requerían era poco y por lo general procedían de las universidades o de otras escuelas. Así fueron desarrollándose la industria del acero, de la construcción, de los ferrocarriles, etc. En el campo, la economía de plantación de los países poco desarrollados se caracterizó también por utilizar fuerza de trabajo masiva y poco preparada: no

necesitaban otra cosa. Otros sectores tuvieron similar comportamiento, como la minería o ciertos servicios.

Así los conceptos de «personal», «fuerza de trabajo» y «trabajadores» se extendieron por las industrias y los sectores. Identificaban a un recurso laboral abundante, poco calificado y remunerado, de una importancia relativamente baja en el proceso productivo y que no requería una atención especial en cuanto a la capacitación, la formación y el entrenamiento, y mucho menos en cuanto a formas más adecuadas de gestión: bastaba abrir la puerta de la empresa para que entraran los trabajadores que se necesitaban, a los cuales se arrojaba a la calle cuando dejaban de ser necesarios.

Esa concepción práctica se reflejó en la ciencia, pues la dirección, la economía y la contabilidad empresarial la asumieron. Subsistió a través del tiempo y el espacio. Por ejemplo, al iniciar mi vida profesional (en los lejanos años sesenta del siglo XX) trabajé como contador en los departamentos de Personal y/o Fuerza de Trabajo de organizaciones universitarias, en los cuales, de una forma espontánea, cuasi natural, primaba esa política. En la casi totalidad de empresas y organizaciones cubanas el enfoque era similar, lo cual era refrendado por la legislación laboral. Era una política habitual en el mundo y Cuba no era la excepción.

Pero el tiempo pasó, el desarrollo científico, técnico y productivo continuó, y los procesos de fabricación y prestación de servicios se hicieron más complejos y exigieron otras personas para llevarlos a cabo. Se elaboraron y confeccionaron productos y servicios muy variados y de alta complejidad. Surgió la televisión, la aviación y la astronáutica. El ser humano viajó a la Luna. La industria primero se maquinizó, después se automatizó y actualmente se robotiza. Los trabajadores son otros; ya no son un recurso barato, abundante y de baja calificación. Por tanto, ya no pueden ser tratados como personal, fuerza de trabajo o simplemente trabajadores. Con ese desarrollo surgió el concepto de capital humano.

La palabra «capital» viene del latín *capita*, que significa «cabeza». En esta parte del cuerpo está el cerebro, órgano que dirige la actividad del ser humano. Pero la cabeza también está en lo más alto del cuerpo y no por casualidad. Consecuentemente, el concepto de capital humano describe el recurso esencial de cualquier organización y, además, su elemento directivo. Si hace cincuenta años o más el capital financiero, los recursos materiales, las instalaciones o los medios de transporte se consideraban lo más importante dentro de la estructura de activos de las organizaciones, hoy ya no es así: es el capital humano el preponderante.

Probablemente el primer científico contemporáneo que reconoció esto fue el economista norteamericano y premio nobel Gary Becker (Herrera, 2017). Otros investigadores aportaron lo suyo y, consecuentemente, se fue definiendo el concepto que permite delinear en la actualidad la política y gestión de ese importante activo. Esta definición tiene un conjunto de diferentes aristas y las principales se exponen a continuación:

- El capital laboral, compuesto por:
  - El conocimiento general y específico de los individuos, vinculados a las actividades esenciales de la organización y del entorno en que esta se mueve.
  - Las habilidades conceptuales, técnicas y gerenciales de esas personas como miembros de la organización.
  - Las competencias fundamentales de los trabajadores.
  - La experiencia laboral y técnica de los obreros.
  - La creatividad, el emprendimiento, la disciplina, la entrega, etc., características que pueden tener mayor o menor importancia en función de la organización en que trabaje el individuo.
  - El sentido de pertenencia a la organización. Su comprometimiento y dedicación al trabajo.
- El llamado capital síquico o mental, compuesto por la personalidad, la inteligencia, la fuerza y estabilidad espiritual, entre otros.
- El capital físico, como la apariencia, la salud física, la empatía, la elegancia personal, entre otros elementos.
- El capital social, integrado por la posición y los contactos sociales del individuo en el entorno de la empresa, como bancos, suministradores, líderes comunitarios, competidores, clientes, etc.
- El capital ético, vinculado a la corrección del accionar, el respeto a los derechos humanos de trabajadores, clientes, suministradores y la comunidad en general.
- El capital a futuro, o las posibilidades que se les ven a los trabajadores jóvenes. Las organizaciones enfocan su trabajo a captar a nuevas personas con la capacidad necesaria. Esto incluye políticas de vinculación a universidades y otros centros formativos, el *scouting* y apoyo laboral y económico a jóvenes promisorios. Pero también se aplica a los

veteranos, los que deben integrar la fuente para la renovación y actualización de las posiciones laborales y directivas de la organización, en función de sus características y potencialidades.

Muchos autores enfocan con su criterio y experiencia este concepto, por lo que se encuentran otras definiciones en la literatura, la mayoría con mucha validez. La política actual de las organizaciones de avanzada, en cuanto a las acciones necesarias para promover el capital humano, implica:

- Su gestión adecuada, para atraer, mantener y desarrollar permanentemente a sus trabajadores; y con esto, a la propia organización.
- La estimulación económica, social y psicológica para lograr el máximo rendimiento de ese capital humano.
- Problemas de la entidad.

La gestión del capital humano presupone la realización de actividades de planeamiento, organización, toma de decisiones y control para desarrollar ese capital. Y el fin último, por supuesto, es lograr los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la propia organización. Esas funciones y actividades generales deben concretarse específicamente para la actividad que nos ocupa en este trabajo. Así, las funciones que se proponen se describen a continuación:

- *Scouting* o búsqueda de los talentos necesarios.
- Contratación formal de esos talentos.
- Formación, capacitación y entrenamiento.
- Inserción en el esquema y las actividades de la organización.
- Desarrollo del trabajo por cada uno de los talentos contratados.
- Evaluación constante y medidas para solucionar posibles insuficiencias detectadas.
- Perfeccionamiento de las habilidades y las actitudes de cada uno.
- Promoción a posiciones superiores, mantenimiento o democión.
- Jubilación y/o retiro.
- Inclusión en comités de asesores o grupos de apoyo a la organización.

Una vez definido este concepto, podemos comenzar el breve recorrido histórico que se ha planteado como propósito este trabajo.

## **MOISÉS, ALEJANDRO MAGNO Y GENGIS KHAN: ANALOGÍAS Y DIFERENCIAS**

La primera descripción, y quizás la única, de cómo se convierte una horda de esclavos fugitivos en una nación nos la ofrece la Biblia, monumento infinito de la cultura humana, en su libro *Éxodo* (Alonso Schökel, 2008). En él se narra cómo Moisés guió a los esclavos judíos fugitivos de Egipto, perseguidos por el faraón de turno, hasta el lugar que hoy ocupa la nación de Israel, en el desierto de Sinaí. Además, nos cuenta cómo se establecieron allí y cómo se desarrollaron como pueblo, con una personalidad e idiosincrasia tan fuerte que los ha mantenido como nación hasta el día de hoy.

¿Y cómo ese montón de hombres, mujeres y niños humillados, aplastados, vilipendiados y explotados por el enorme poder de los egipcios se convirtió en el orgulloso y fuerte pueblo de Israel? Hay muchas explicaciones para ello, pero solo destacaré los aspectos que más nos interesan, a partir del objetivo del presente trabajo. Moisés, uno de los líderes más grandes de la historia de la humanidad, aplicó con éxito la gestión del capital humano, a partir de las condiciones y posibilidades que tenía en ese momento y en ese lugar. Veamos.

En primer lugar, se erigió como mensajero de un gran e infinito poder: Dios. Este estudio no es el lugar para analizar esa situación desde el punto de vista religioso; sencillamente, se aceptará lo expuesto en la Biblia. Como mensajero de Dios, y con su ayuda declarada, solucionó los problemas que encontró en su huida, con lo que se ganó la confianza de la horda y se convirtió en su líder real. Algunos ejemplos nos permitirán constatar esto:

1. Fue capaz de proporcionar agua dulce a partir del agua salada del mar y de la aplicación de un tronco de árbol seco como filtro (como hecho científico es la primera vez que se recoge algo así en la literatura).
2. Organizó las bases jurídicas que debían regir el comportamiento de los israelitas como pueblo: las Tablas de la Ley o los Diez Mandamientos, supuestamente recibidos de Dios

en el monte Sinaí. Esto se considera probablemente una de las primeras acciones documentadas que describen el nacimiento de la jurisprudencia como ciencia.

3. Diseñó y aplicó por primera vez una organización de la sociedad en forma de estructura lineal, la cual ha sido la base organizativa de cualquier entidad en la historia hasta la fecha. Para ello tuvo que utilizar personas capaces en las que delegar autoridad, en lo que indudablemente ya se apreciaba la gestión del talento humano. Desde ese momento la horda dejó de serlo para convertirse en una entidad organizada.
4. Amplió la organización estructural lineal, mediante la especialización del trabajo: sacerdotes, soldados, médicos, campesinos, urbanistas. Dedicó un tratamiento diferenciado a cada uno de estos grupos, para lograr más eficacia.
5. Estableció la meritocracia y las capacidades y habilidades para la designación de cargos y responsabilidades, lo cual documentó.
6. Aplicó, por primera vez, según se aprecia en su accionar, la dirección por valores en una organización.

Estos ejemplos son suficientes para explicar por qué, en apenas 40 años, la horda se convirtió en una nación, entre cuyos valores se encuentra la creatividad, la innovación y la resiliencia. Y ahí la tenemos, a pesar de haber sido aplastada en repetidas ocasiones a través de la historia y discriminada por un antisemitismo generalizado.

Tal vez más de 3 000 años después de que los judíos surgieran como pueblo, gracias, entre otros factores, a una acertada política de gestión del talento humano, un gran ejército partió a asolar Asia y Europa: los mongoles, bajo la guía de Gengis Kan (reinó desde el 1206 al 1227 y dejó una dinastía de descendientes dirigiendo Mongolia) (Okawix 7. Wikipedia). Obviamente, tuvo que haber existido una efectiva gestión del capital humano disponible para organizar un enorme ejército y lograr el éxito que tuvieron. Pero ahí quedó todo: triunfaron por donde quiera que pasaron, no dejaron ni yerba para los caballos de algún otro posible ejército; pero no construyeron nada, no aportaron nada importante de carácter general a la cultura humana. Lamentablemente, no existe una Biblia mongola y si hay algo análogo, no ha trascendido. Lo que si trascendió fue la muerte, representada exitosamente por los 16 millones de personas que aniquiló: aproximadamente el 11 % de la población mundial en ese entonces.

La última de las grandes epopeyas antiguas vinculadas a la gestión del capital humano que este autor quiero presentar es la de Alejandro Magno (356 a. n. e. y 323 a. n. e. (Okawix 7. Wikipedia). Él mismo fue fruto de esa gestión, pues su padre Filipo, rey de Macedonia, puso a una de las mentes más destacadas de la historia, a Aristóteles, como tutor de su hijo. Alejandro tuvo una formación integral: filosofía (con la amplitud que esa disciplina tenía en aquella época), historia, artes militares, educación física, poesía, teatro, literatura; etc. Esto le permitió liderar una gesta de conquista sin par hasta nuestros días.

Debe recordarse que Macedonia era una región vinculada a la cultura griega (Grecia era una unidad cultural y económica, más que política), una de las dos naciones donde nació la democracia (la otra es Israel). Los ciudadanos macedonios estaban muy influidos por las ideas democráticas, las que condicionaban todo su accionar.

Cuando Alejandro formó su pequeño ejército (se calcula que tendría entre 10 y 20 efectivos), lo hizo con hombres libres, estructurados por una especialización basada en las armas que portaban y las funciones que desarrollarían en el combate. Los jefes eran los más capaces. Llevaban historiadores para reseñar los sucesos que ocurrirían.

Esos hombres libres, relativamente cultos para la época, derrotaron una y otra vez a ejércitos inmensos, como los formados por el emperador persa Darío, integrados, en su casi totalidad, por esclavos y siervos, los cuales evidentemente no tenían muchas ganas de pelear, ni siquiera para defender su tierra de los invasores (en realidad no era «su tierra», era la del emperador y sus nobles). También parece que, a diferencia de Alejandro, que utilizaba a los mejores para dirigir su ejército, Darío no seleccionaba a sus oficiales por sus méritos ni por sus capacidades, sino por su linaje aristocrático y sus relaciones con el emperador.

Alejandro dejó toda una cultura basada en la democracia por donde quiera que pasó. Fundó ciudades, creó bibliotecas. Muchos de sus soldados se quedaron en las propias ciudades que crearon, cuyos descendientes todavía viven. Sabía que necesitaba personas capaces y entrenadas para lograr sus objetivos. Hizo todo lo posible para contar con ellas y lo logró.

## **FORMACIONES ECONÓMICO-SOCIALES PRECAPITALISTAS**

«Las cosas nunca son lo que parecen» dice una canción popular cantada mucho en las calles cubanas. Y nada tampoco parece haber sido tan simple como nos lo contaron.

Aparentemente la comunidad primitiva no fue tan «comunitaria», ni tan idílica como nos dan a entender esos ideólogos que nos explican en sus manuales que en esta los habitantes lo compartían todo. Los seres humanos de aquella época tenían que pelear muy duro cada bocado de comida, cada palmo de terreno para cazar o recolectar y hasta cada canto y rito religioso para influenciar a los dioses y lograr su ayuda. Por ejemplo, Quiñones (2016) describe la lucha entre dos tribus africanas por la apropiación o al menos la compartición de un secreto religioso que traería prosperidad a sus poseedores. La guerra por la supervivencia parece haber sido el estado normal del ser humano. Los que eran derrotados en esa guerra o eran asesinados o pasaban a ser esclavos. Así parece haber sido la selección natural de los más inteligentes, más fuertes o más hábiles, lo que dotó a aquellos grupos de humanos de sus primeros líderes. Pero no se descarta, teniendo en cuenta las características de seres sociales que tenemos, que paralelamente a la aptitud y la actitud necesaria para liderar, haya influido también la cercanía social de algunos a los primeros jefes. Nació quizás así la aristocracia y los primeros privilegiados.

Con esa probable élite, seguramente llegaron los esclavos. La existencia de ellos parece perderse en la noche primigenia de los tiempos. Y ese cruel sistema parece haber llegado mucho antes de lo que pensábamos. Esclavos hubo en todo el mundo (y todavía parece haber en algún que otro lugar): en África, en Asia, en Europa y en la futura América. La historia recoge siglos de esclavitud en que africanos avasallaron a los europeos y viceversa, los árabes a los subsaharianos, los congos a los ashantis, los mandingas a los carabalíes, los persas a los griegos, los egipcios a los judíos, etc. Un verdadero crisol, generador de una cultura infamante.

La esclavitud es una aberración antiquísima que considera a ciertos humanos como propiedad de otros. La posesión de esclavos se observa en diversas fuentes documentales históricas. Hay múltiples referencias a esta práctica en lugares como Mesopotamia, Egipto, Persia, Grecia, Roma, en imperios de América, como el Inca o el Azteca, así como en China e India, en los pueblos nómadas de Arabia y entre los europeos del norte, como los vikingos. En África la existencia de la esclavitud entre poblaciones locales es muy antigua y común.

Por ello, parece haber sido tan fácil que, cuando se estableció el capitalismo de plantación en América, se obtuvieran tantos esclavos en África, cazados y vendidos por otros africanos a los comerciantes españoles, ingleses y portugueses, sin que estos no debieran luchar contra nadie

para obtenerlos, ni siquiera avanzar varios kilómetros tierra adentro para encontrarlos. Se traían a los futuros esclavos a las costas, listos para el traslado a América (en una analogía con el comercio actual se pudiera utilizar el término *free of board* [FOB]) para indicar que su precio incluye la entrega, y que estaban listos para el traslado en los barcos).

Los esclavos eran un elemento básico en la producción y los servicios de la época: trabajaban en los campos, en los talleres, en los barcos, en las residencias de los poderosos. Producían, cocinaban, atendían a sus amos hasta en sus necesidades sexuales. Había esclavos cultos, especialistas en idiomas, en matemáticas, en determinadas artes, y otros que solo podían dedicarse a las labores más rudas y simples. Incluso los había que administraban las posesiones de sus amos.

Eran el capital humano básico de esa época. Tenían un alto valor y debían ser tratados en consonancia con este. Nadie puede defender la institución de la esclavitud. Fue extremadamente cruel, injusta e inhumana. Pero también las novelas televisivas y las películas pusieron en nuestras mentes formas extremas de la esclavitud: el rancheador con sus fieros perros persiguiendo implacablemente a los cimarrones, el cruel capataz castigando con su látigo inmisericordemente al esclavo atado a un poste o la esclava violada por el amo lascivo. Todo eso ocurrió y muchas veces, pero lo habitual y más probable era que los esclavistas protegieran y cuidaran sus caras inversiones, las cuales, además, les garantizaban su nivel de vida. Un esclavo muerto, dañado por los golpes o disgustado en exceso no producía nada y podía ser un grave motivo de disgusto entre la dotación, lo cual no era bueno para los negocios.

¿Y cuándo el esclavista se convirtió en señor feudal y los esclavos en siervos de la gleba? Seguramente fue un proceso muy largo y muy complejo, difícil de imaginar a tantos años de distancia.

La realidad es que muchos se liberaron por diferentes vías y quizás se convirtieron en hábiles artesanos y hasta profesionales de alto nivel, pues si no ¿quiénes diseñaron y construyeron los castillos y palacios? ¿Quiénes los puentes y ciudades? ¿Quiénes recogieron para la posteridad lo ocurrido? Los señores esclavistas que devinieron feudales eran especialistas, sobre todo, en la guerra; pero debían apoyarse para la vida pacífica en esos profesionales e industriosas personas que solo tenían su conocimiento y sus habilidades para sobrevivir.

Obviamente, no se puede hablar de una teoría sobre la gestión del talento humano en aquella época, pero esas personas escasas y habilidosas eran buscadas, conservadas y se propiciaba la

capacitación y el entrenamiento mediante diversos métodos (el aprendizaje, la ayudantía, el tutelaje, etc.) para lograr la continuidad de las profesiones y oficios y responder así a las necesidades de los feudos y las nacientes ciudades.

Hoy sabemos que la Edad Media no fue tan «oscura», pues el conocimiento se conservó en iglesias, abadías y conventos, donde los monjes se ocuparon de protegerlo y de hacerlo avanzar por parte de ellos mismos (recuérdese, por ejemplo, a Nicolás Copérnico). Además, se sabe que el tránsito de una formación económico-social a otra no fue como el avance por una carretera, en la cual vamos dejando atrás marcas que indican fronteras de la comunidad primitiva al esclavismo y después al feudalismo. Lo más probable es que los elementos germinadores de una formación surgieran de las entrañas de otra anterior, muchos años antes de desarrollarse por completo.

En resumen, puede afirmarse que, en todo el largo y complejísimo proceso de surgimiento y desarrollo inicial de la humanidad, la gestión del capital humano se desarrolló probablemente en una forma espontánea y natural. Las personas más talentosas, en cualquier especialidad que tuvieran, fueron bien valoradas, buscadas y estimuladas, para poder lograr los objetivos que se perseguía. Probablemente los contactos eran en forma directa, mediante los cuales se identificaban a los artesanos necesarios. El prestigio y la popularidad de determinado artesano se difundían de boca en boca.

## **EL CAPITALISMO COMERCIAL Y LOS ARTESANOS ARTISTAS**

El ser humano utilizó varios métodos para solventar sus necesidades cuando los medios a su alcance no eran suficientes: la violencia (la guerra, el robo y soluciones análogas) o el intercambio mercantil. A la larga, este último resultó más económico y práctico, lo que conllevó a que los mercaderes se especializaran más, acumularan riquezas y ampliaran sus niveles de actividad. El comercio ocupó así un lugar muy importante en el desarrollo de la humanidad.

Debe puntualizarse que probablemente hubo comercio desde los albores de la sociedad. Se supone que cuando un grupo de personas no podía tener suficientes ventajas sobre otro para arrebatarles los bienes que necesitaba mediante la violencia, desarrollaron las técnicas de

intercambio para solventar sus necesidades. Surgió así el mercado, una de las más interesantes y útiles actividades que ha creado el hombre.

Muchas veces se piensa que el mercado y la llamada economía de mercado están asociados al capitalismo. Nada más falso: hay intercambio mercantil desde el inicio de la sociedad humana. Igualmente, es errado pensar que el mercado y la competencia entre los productores y los vendedores que este genera produce soluciones irracionales, pues ocasionan despilfarro y decisiones absurdas en muchas ocasiones. La práctica y la vida diaria parecen demostrar lo contrario: el mercado en cualquiera de sus etapas de desarrollo, desde lo más primitivo hasta lo más evolucionado, aparenta ser superior en organización y resultados a otras soluciones basadas en la centralización y las acciones burocráticas, muchas veces lentas y absurdas.

El hecho a estudiar es que alrededor del primer milenio se fue desarrollando muy activamente el comercio y con él, por supuesto, los comerciantes. Ganó gran importancia esa clase social, al extremo de que logró crear, incluso, una república, basada en el comercio: la República de Venecia. Esta obtuvo su independencia, y por ende su personalidad propia como nación, en el siglo IX. Se fundó en el mar y hacia el mar miró siempre, por ello se orientó como república comercial, lo que le permitió un amplio desarrollo basado en el intercambio mercantil, la propiedad privada y una nueva clase de señores que no eran esclavistas ni propietarios de feudos: los capitalistas comerciales, quienes no se apoyaban en la violencia para acrecentar sus caudales, sino en su trabajo y en sus habilidades comerciales.

El comercio generó nuevas posibilidades y a la vez nuevas necesidades. Ello motivó que los señores capitalistas buscaran personas hábiles y capaces para contratarlos y utilizarlos en sus empresas. Lo que se había realizado de forma más o menos natural y espontánea, fue necesario estructurarlo y organizarlo: surgieron las escuelas y universidades para formar el capital humano de la época.

Es verdad que en Asia existían instituciones que podían catalogarse como universidades, como la Escuela Superior Imperial de Nangjing (fundada alrededor del 2257 a. n. e.) y la Universidad de Takshashila (fundada aproximadamente en el siglo VII a. n. e.) en China y Pakistán, respectivamente. También Platón había fundado la primera Academia en Grecia en el 387 a. n. e., pero al menos en Europa habían tenido poco efecto estas instituciones. Solo siglos después se creó la Universidad de Salerno en Italia famosa en la Edad Media por su escuela de medicina,

aunque la primera institución en Europa que pudiera ser considerada una universidad fue la de Córdoba.

Europa se revolucionó cuando se abrió al conocimiento y recuperó el legado griego y judío en esa maravillosa época de la historia que se llamó Renacimiento. Y aunque la mayoría de las personas piensan en bellos cuadros y hermosas esculturas cuando se refieren a ese período histórico, la realidad es que también ocurrieron varios hechos en el campo del conocimiento, de una importancia capital para la humanidad y en particular para la gestión empresarial: la invención de la imprenta de tipos intercambiables (Gutenberg), la contabilidad por partida doble (por el monje matemático Luca Pacioli y sus colaboradores), la generalización del libro de hojas dispuestas en paralelo y cosidas como lo conocemos hoy, la escritura del primer libro de dirección en Occidente (*El Príncipe*, de Nicola Macchiavello) y el desarrollo de la actividad bancaria. Fueron hechos fundamentales para la gestión, y algunos de ellos han llegado hasta nuestros días con gran vitalidad.

El capitalismo comercial siguió desarrollándose y probablemente fue uno de los factores que permitió el descubrimiento de América (España y Portugal también «miraban al mar») y la primera globalización económica, con unos efectos políticos, económicos y sociales que llegan hasta nuestros días.

Las empresas comerciales que surgieron en aquella época no podían desarrollarse sin el capital humano adecuado para ello. Abogados, constructores de buques, ingenieros, arquitectos, contadores, financieros, etc., fueron ocupando su lugar en la historia, sin apoyarse ni en la violencia ni en el linaje familiar, sino en sus conocimientos. El ser humano como activo más valioso reclamó su espacio y lo logró.

## **EL CAPITALISMO INDUSTRIAL Y LAS GRANDES FÁBRICAS**

El impulso colosal del Renacimiento colocó a Europa Occidental en el centro de la economía y la cultura mundial. En particular, se destacaron los pueblos sajones y germánicos. En Inglaterra surgió la máquina de vapor y el telar mecánico, lo que generó la Primera Revolución Industrial. Los pequeños talleres de artesanos hábiles fueron sustituidos por grandes fábricas. El ferrocarril y los buques de vapor unieron regiones y países. El mundo, antes tan desunido y lleno de regiones aisladas, se convirtió en uno solo gracias al comercio mundial.

Desde el punto de vista del capital humano, se produjo una gran demanda de trabajadores altamente calificados: los ingenieros metalúrgicos, mecánicos, eléctricos, civiles, etc., se vieron proyectados hacia los primeros lugares de la demanda mundial. Para responder a ello, se crearon más universidades y escuelas, se propició una alfabetización y una formación y capacitación sin precedentes.

Las colonias de Inglaterra en América se independizaron y surgió una fuerza nueva, los Estados Unidos de América, donde se produjo un desarrollo muy intenso y amplio. Ferrocarriles, fábricas y empresas variadas caracterizaron el panorama económico de la nueva nación. La colonización de América creó una gran demanda de bienes de capital, lo que estimuló las industrias de Alemania, Inglaterra y Estados Unidos. Entre esos bienes se encontraba el capital humano.

Se fundaron las primeras universidades en el mundo hispanoamericano: Santo Domingo (1538), y la Real y Pontificia Universidad de México (1548) y San Marcos en Perú (1551) (Wikipedia, versión Okawix), todas promocionadas por órdenes religiosas españolas (¿Qué hubiera pasado si nos hubiera conquistado Mongolia! ¿Cuántas universidades creen que hubieran fundado los descendientes de Gengis Kan?). En Estados Unidos advirtieron muy pronto la urgente necesidad de capital humano suficientemente capacitado para enfrentar los retos del desarrollo capitalista, e hicieron todos los esfuerzos para tener un sistema de educación y formación que respondiera a esos desafíos. Se creó un amplio conjunto de instituciones privadas y públicas (por ejemplo, la Universidad de Harvard se creó en 1636, (Encarta, 2008), muy vinculadas a la industria y a la empresa que, además de la formación y la capacitación, asumieran la investigación como base de su desarrollo y de las respuestas que se necesitaban en la industria.

Esa relación universidad-industria propició el nacimiento y eclosión de una universidad nueva: la universidad investigadora americana. Esto ha sido un hito en la formación de capital humano y probablemente uno de los factores detonantes de los avances científicos y económicos de Estados Unidos.

## **NACIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA: LA OPTIMIZACIÓN DEL TALLER, PRIMERA DE LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Precisamente fue en Estados Unidos donde el capitalismo industrial, nacido en Inglaterra y Alemania, tomó forma definitiva, probablemente gracias a las inmensas dimensiones del país y a su demanda de mercancías y bienes de capital para su desarrollo. Surgieron muchas de las grandes empresas que caracterizaron a la época y que llevaron a su máxima expresión a ese capitalismo industrial inicial.

Por ello, no es de extrañar que fuera allí donde las condiciones objetivas y subjetivas exigieran perfeccionar los procesos de dirección. Estos, hasta el momento y después de miles de años de desarrollo, se habían producido con un alto nivel de espontaneidad. Además, habían existido esfuerzos de grandes pensadores para mejorar la dirección o el gobierno en general. Sin embargo, las ideas de Aristóteles, Confucio, Lao Tzé, Tzun Tsú o Nicolás Macchiavello habían sido difundidas en ámbitos muy restringidos y se habían orientado a la gobernanza de reinos o países. La administración se había considerado, hasta ese momento, como una actividad realizada por los jefes (propietarios, grandes administradores, etc.), que no requería de un estudio especial, sino de habilidades «innatas» o «naturales» que tenían unos pocos.

Pero se hacía evidente que era necesario mejorar la administración de las enormes fábricas que pululaban en Estados Unidos, Inglaterra o Alemania, y que comenzaban a existir en Rusia, Japón y otros países. Fue en Estados Unidos donde surgió la persona indicada en el momento necesario: Frederick W. Taylor, ingeniero americano, iniciador de un movimiento llamado Administración Científica (Urwick y Brech, 1986). Taylor comenzó su trabajo en la siderúrgica Midvale como obrero y posteriormente como maquinista y tornero, y fue promovido por su inteligencia y actividad a jefe de equipo y capataz. Observó que los métodos que se aplicaban en los talleres eran empíricos e irracionales y que podían mejorarse sustancialmente con un adecuado diseño del proceso de producción y de cada actividad en particular, en lo que después se llamó, en el ámbito de la ingeniería industrial, estudio de movimientos y tiempos. Además, resumió sus experiencias y teorías en un libro que se convirtió en un *best seller* mundial: *Management científico* (1903) y cuya edición de 1986 estoy consultando mientras consultada mientras se escribe este trabajo (Taylor, 1986).

Pese a contratiempos e incomprensiones, Taylor tuvo pronto una miríada de seguidores, pero los más importantes fueron Frank B. Gilbreth y su esposa Lilliam, los cuales desarrollaron sus ideas en el campo de la construcción. Se convirtieron en apóstoles de los nuevos enfoques en la administración, racionales y con una base científica y difundieron sus ideas en libros y

conferencias por todo el mundo (Urwick y Brech, 1986). Otro pivote de la administración científica fue Henry L. Gantt, ingeniero mecánico graduado en el Instituto Stevens y autor, entre otros aportes, de los gráficos que llevan su nombre y que utilizamos profusamente hasta el día de hoy. Trabajó con Taylor y fue un abanderado de sus ideas (Urwick y Brech, 1986).

Paralelamente a esos desarrollos en Estados Unidos, dedicados en lo esencial a optimizar los procesos productivos, Henri Fayol, presidente de una compañía francesa de minería y metalúrgica, publica su libro *Administration Industrielle et Generale* (1915), que fue el perfecto complemento de las ideas de Taylor. Mientras este se centró en promover la eficacia de los procesos productivos, Fayol se concentró en la organización, en los principios a tener en cuenta para estructurar adecuadamente una empresa, y se ganó el derecho de ser considerado el padre de la organización clásica. Sus ideas han llegado hasta nuestros días y son la base del orden de la casi totalidad de las empresas medianas o grandes en el mundo.

No puede dejar de mencionarse aquí a Max Weber, sociólogo y economista alemán que realizó importantes estudios sobre el papel de la burocracia en el mundo moderno, además de otros interesantes análisis sociohistóricos sobre el desarrollo de las naciones.

Las ideas que defendieron estas personas forman un cuerpo de conocimientos que ha sido llamado escuela clásica de la administración científica. Sus recomendaciones y conclusiones tienen gran validez en la actualidad e influyen en la forma en que se dirigen y actúan la inmensa mayoría de las empresas y entidades en el mundo.

Esas conclusiones y recomendaciones no se quedaron en el papel: grandes empresarios y revolucionarios las aplicaron, y lograron así que sus empresas se convirtieran en líderes mundiales. Quizás el más prestigioso de todos ellos fue Henry Ford, quien aplicó los principios de Taylor y de Fayol para construir lo que en su momento fue la empresa más exitosa y eficaz del mundo: la Ford Motor Company. Ford aportó otro elemento productivo que llega hasta nuestros días: la línea de montaje, con lo que logró que su producto estrella, el auto Ford modelo T, pudiera ofrecerse a precios irrisorios y ser uno de los más vendidos de todos los tiempos. Ford fue el empresario paradigmático de la escuela de la administración científica.

Los principales impulsores de la administración científica y de otras ideas afines se preocuparon mucho por la atención y el trato humano a los trabajadores, como puede comprobarse al consultar sus principales trabajos. El empresario más representativo, Henry Ford, pagaba los salarios más altos de su época, sus trabajadores iban en auto al trabajo, por lo cual siempre había

mucha demanda para trabajar en sus fábricas. En particular, se ocupó de los inmigrantes, para los cuales construyó barrios enteros para que vivieran con precios muy módicos de alquiler y les organizó escuelas, donde entre otras materias, se les enseñaba idioma inglés.

Pero nada de esto importó, pues se vieron sometidos a un programa sistemático de desprestigio en el mundo. Se acuñaron términos despectivos como *taylorismo* y *fordismo*, indicativos de la explotación inmisericorde de los trabajadores por los métodos capitalistas más crueles. Esa guerra ideológica se vio reforzada por la participación de algunos intelectuales. En este sentido, la acción más conocida es la película de Charles Chaplin *Tiempos modernos*, donde el genial Charlot ridiculizaba a Henry Ford y critica los métodos de la administración científica. ¿Conocía Chaplin de verdad esos métodos y esa situación? Probablemente sí, pues había mucha difusión de ellos en la prensa americana y mundial. Pero si fue así, aparentemente no le tuvo reparos en manipular y deformar los hechos para lograr una gran película, la cual, seguramente, le reportó muchas ganancias.

Hoy, a más de cien años de publicación del libro de Taylor y de la fundación de la Ford Motor Company, muchas de las técnicas, métodos y procedimientos que promovieron los defensores de la administración científica siguen vivos y se utilizan en todo el mundo.

## **CONCLUSIONES**

Desde los albores de la humanidad se descubrió la necesidad de formar y capacitar al capital humano que integraba su núcleo o colectivo de vida, su tribu, su organización. Este era su método imprescindible para la perpetuación de la especie y para lograr el mejoramiento y la calidad de la vida. Primero se efectuó de forma natural, espontánea, a partir del sentido común. Después se especializaron los educadores y formadores. Surgieron las escuelas, las universidades y con ellas los primeros métodos pedagógicos.

El desarrollo del ser humano llevó a la evolución del concepto asociado a esos activos. Del esclavo y el siervo de la gleba surgieron los trabajadores libres, los tutelados y los artesanos. Y de esas formaciones precapitalistas emergió el capitalismo comercial, como parte del Renacimiento, lo cual conllevó a la primera revolución industrial y al surgimiento de las fábricas y de los obreros. Esa evolución trajo el reconocimiento del concepto de capital humano como

activo más valioso de las organizaciones. Es algo que está signando la época actual de desarrollo de la dirección como ciencia y como arte.

En la segunda parte se abordará la descripción del tratamiento al capital humano que recomiendan los propulsores de las escuelas de la ciencia del comportamiento y de la ciencia de la dirección. Incluye el análisis de las empresas excelentes de Asia y América, las interesantes teorías X, Y y Z; el tratamiento al capital humano de las empresas de alta tecnología, el trabajo de los grandes equipos deportivos, el análisis de las organizaciones no convencionales, como la Iglesia, la mafia italiana y la Regla de Ocha y finaliza con las relaciones universidad-empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Alonso Schökel, L. (2008). *La Biblia de nuestro pueblo*. Lectio Divina. Ediciones Mensajero.
2. Herrera, K. (2017). La integración de actividades y personas en la organización. En A. Codina (comp.), *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*. Editorial UH y Editorial Félix Varela.
3. Quiñones, T. (2016). *Asere núncue itιά ecobio enyene abacúa*. Editorial José Martí.
4. Taylor, F. (1986). *Management científico*. Ediciones ORBIS S. A.
5. Urwick, L., y Brech, E. F. L. (1986). *La historia del management*. Ediciones ORBIS S. A.

### **Notas aclaratorias:**

<sup>1</sup> Este trabajo fue la base para un curso de verano sobre gestión del capital humano que se realizó en la Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, durante el 2021 en La Habana, Cuba.

### **Conflictos de intereses**

El autor declara que no existen conflictos de intereses