

## Corrientes alternativas a la Administración científica

### Alternative currents to scientific administration

Ricardo Benjamín Perilla Maluche<sup>7</sup>  
Mónica Bibiana González Calixto<sup>8</sup>  
Carlos Fernando Parra Moreno<sup>9</sup>

#### Resumen

Tradicionalmente hablar de administración científica es traer al pensamiento la obra y aportes realizados por Frederick Winslow Taylor, por ser este el mayor exponente de estos postulados. Sin embargo, para muchos son desconocidos los aportes realizados por otros autores, algunos contemporáneos a Taylor, otros emergieron mucho después. El presente artículo pretende demostrar que, aún cuando Taylor es el autor al cual más se le relaciona con la administración científica, hubo otros autores que también realizaron aportes significativos, y en otros casos, ofrecieron miradas alternativas a la administración científica.

#### Abstract

Traditionally to speak of scientific administration is to bring to the thought the work and contributions made by Frederick Winslow Taylor, as this is the greatest exponent of these postulates. However, for many the contributions made by other authors are unknown, some contemporary to Taylor, others emerged much later. This article attempts to demonstrate that, even though Taylor is the author most closely related to scientific administration, there were other authors who also made significant contributions, and in other cases, offered alternative views of scientific administration.

**Palabras clave:** Frederick Taylor, administración científica, Follett, Henry Gantt, Gilbreth.

**Keywords:** Frederick Taylor, Scientific administration, Follett, Henry Gantt, Gilbreth.

#### Introducción

Generalmente cuando se habla de administración científica, a esta se le relaciona directamente con la vida y obra de Frederick Taylor, teniendo en cuenta que fue su máximo exponente, a partir de sus estudios de tiempos y movimientos, así como de su propuesta de una política salarial (Barba Álvarez, 2010). Sin embargo, muy poco se ha tenido en cuenta en los programas de pregrado y aún de posgrado, los aportes realizados por otros autores, que, en algunos casos complementaron lo realizado por Taylor, y en otros, entran a controvertir su postura de ver al hombre como una “máquina”.

En la primera parte del presente artículo se examinarán los aportes realizados por Henry Gantt, un cercano colaborador de Taylor. Posteriormente se abordará la postura de dos colombianos, uno muy conocido en el ámbito de la política, pero no por la administración, Mariano Ospina Pérez. El otro, Alejandro López, quienes algunos lo denominan como “el padre de la administración en Colombia”. Finalmente se examinará lo aportado por una gran pensadora, Mary Parker Follett, quien, con su mirada futurista y objetiva de las organizaciones, pone en relieve temas que para su época, aún no eran considerados, pero que en la actualidad todavía tienen gran vigencia, por lo

7. Profesor de tiempo completo del IDEAD en la Universidad del Tolima. Administrador de empresas y especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad del Tolima, Magíster en Pensamiento estratégico y prospectiva y doctorando en Administración de la Universidad Externado de Colombia. E mail: rbperillam@ut.edu.co

8. Profesora de tiempo completo del IDEAD en la Universidad del Tolima. Administradora industrial y especialista en finanzas de la Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, Magíster en administración del Instituto tecnológico de estudios superiores de Monterrey. E mail: mbgonzalezc@ut.edu.co

9. Profesor de tiempo completo del IDEAD en la Universidad del Tolima. Economista de la universidad de Ibagué, Magíster en administración de la universidad Nacional de Colombia, Magíster (c) en economía de la Universidad Externado de Colombia. Director del programa de Administración Financiera y Administración Turística del IDEAD, Universidad del Tolima. E mail: cfparra@ut.edu.co. Colica de la Universidad de La Salle, Bogotá D.C. Colombia. Correo electrónico asuarez00@unisalle.edu.co

que se puede afirmar que Follett se anticipó en su pensamiento acerca de la administración, varias décadas.

### Abstract

Los planteamientos hechos por Taylor y su escuela de la Administración científica, si bien realizaron valiosos aportes, también han sido duramente criticados principalmente por no considerar el factor humano del hombre, es así como se dice que “...mucha parte de la oposición original iba encaminada a combatir los métodos de Taylor, por considerarlos demasiado mecánicos y que sometían al trabajador a un cronometraje humillante e inconveniente” (Ospina Perez, 1936, p. 124).

Como alternativa a lo anteriormente expuesto, aparecen los planteamientos hechos por Henry Gantt, un muy cercano colaborador de Taylor, donde desde una óptica un poco más humana y menos mecánica, aduce que ya no debía ser la fuerza el motor para el beneficio de la empresa, pues “La política general del pasado ha sido la de forzar; pero la era de la fuerza tiene que ceder el paso a la del conocimiento, y la política del futuro será instruir y dirigir, en beneficio de todos los interesados.” (Gantt, 1908, p. 112). De esta manera propone un sistema basado en instrucción, tarea y bonos, donde si el obrero hacía más de lo que le correspondía, obtenía una recompensa adicional, además de esto y en contraste frente a la posición de Taylor, “si después de haber realizado su tarea un obrero desea sugerir un método mejor o más rápido para efectuar el mismo trabajo, se le da la oportunidad, si es posible, de demostrar su método.” (Gantt, 1908, p. 117). Sin embargo y a pesar de todo esto, su propuesta aún conservaba las raíces profundas del Taylorismo en cuanto a que se seguía viendo al trabajador no como un miembro activo de la empresa, sino como alguien que debía limitarse a ejecutar las ordenes de la dirección y que por naturaleza no son aptos para seguir instrucciones. Afirmó Gantt (1908): “Aprender a obedecer, es con frecuencia, la parte más difícil de la tarea del obrero, porque un gran porcentaje

de ellos parecen estar constituidos como para ser incapaces, en apariencia, de hacer las cosas como se les dicen.” (p. 115). Con todo esto se puede decir que su propuesta de recompensas a través de bonos tenía una posición un poco más incluyente.

El mismo Gantt habla en un escrito posterior acerca de lo que él denomina “La separación de rutas”, el cual expone una mirada crítica a aquellas empresas cuya prioridad se acentúa en el beneficio económico de las mismas, más que en el servicio prestado a la comunidad.

...que hemos llegado a la separación de rutas, porque una nación cuyo sistema de empresas esté basado en el servicio, mostrará en corto plazo, tal adelanto sobre otra cuyo sistema de negocios funcione básicamente con el objeto de asegurarse los mayores beneficios posibles para la clase inversora, que esta última nación no durará mucho tiempo en la carrera. (Gantt, 1919, p. 130)

De esta manera plantea que de continuar así, EEUU podría ir “...hacia una catástrofe económica como la que nos muestra Europa” (Gantt, 1919, p. 126).

Frente a este planteamiento de Gantt desde una mirada más macro, se nos presenta una postura similar en Colombia por Mariano Ospina Pérez, donde aborda el tema de la concentración de las empresas y al igual que Gantt (1919), a lo que se refieren no es a algo diferente a lo que hoy se conoce como una tendencia a la “monopolización”.

Sin embargo, para entonces en Colombia “...esta tendencia a la concentración se ha presentado principalmente en la industria, en los transportes y en la banca...” (Ospina Perez, 1936, p. 212).

A diferencia de “...la agricultura, especialmente en ciertas ramas de ella, aparece una tendencia natural al fraccionamiento de la propiedad y a la disminución del tamaño de la empresa.” (Ospina Perez, 1936, p. 213). Cabe resaltar que lo más importante de Ospina Perez (1936) en este aspecto, tiene que

ver con las ventajas de la producción a grande escala y los peligros que esta lleva implícitos. Como es bien sabido, al haber producción en grandes proporciones es posible obtener una reducción de costos sobre materias primas, disposición de tecnología especializada, mejor aprovechamiento de la capacidad productiva de la planta, utilización de sub productos, etc. (Ospina Perez, 1936).

Ahora bien, “...no hay que confundir concentración industrial con concentración capitalista” (Ospina Perez, 1936, p. 215), y pone de ejemplo que puede suceder que haya alguna industria donde se vea una alta concentración industrial pero a la vez una alta democratización del capital mediante una buena distribución de las acciones en un alto número de pequeños accionistas (Ospina Perez, 1936).

Siguiendo por la misma línea del planteamiento de Gantt (1908) al inicio de este escrito, se encuentra la posición de Gilbreth (1923), la cual también se inclina en estudiar al hombre desde aspectos determinantes para su eficiencia en el trabajo, “el estudio del movimiento, de la fatiga, de la habilidad y del tiempo, son métodos de medición bajo la ciencia administrativa, y sin ellos es absolutamente imposible encontrar la mejor forma de realizar el trabajo...” (Gilbreth, 1923, pp. 233–234). Este autor otorga especial importancia a todo lo que tiene que ver con la medición y el registro de operaciones en la empresa con el fin de obtener buenos resultados.

Llama bastante la atención que hace hincapié en dejar claramente establecido que mucho antes de Taylor, la ciencia de la Administración ya estaba presente con Babbage y Adam Smith y que en los planteamientos que realiza “...no estamos hablando de la llamada Administración científica, algunos de cuyos casos son, en muchos aspectos, indudablemente defectuosos, sino de la Ciencia de la Administración” (Gilbreth, 1923, p. 230). En cuanto al problema de la fatiga señala que “únicamente aquellos que han estudiado los problemas de la mejor forma para realizar el trabajo, se dan cuenta de los aumentos de producción, de salarios, y de beneficios resultantes de la eliminación de la fatiga

innecesaria” (Gilbreth, 1923, p. 243). Por lo tanto, se nota claramente el enfoque hacia el hombre como ser productivo, más no como ser social.

### ¿Un mayor “humanismo” frente al Taylorismo?

Dando continuidad a la defensa de la escuela del manejo científico se encuentra nuevamente a Ospina Perez (1936), quien afirma que es posible que los intereses entre empresarios y obreros sean paralelos, vayan de la mano y no en contravía, de esta manera la compara con un sistema muy conocido que hasta el momento se venía trabajando, el de “estímulo e iniciativa” donde “...el obrero, por mejor intención que tenga, sólo puede poner en el trabajo el caudal de su experiencia y de sus conocimientos, los cuales, como se ha demostrado, están muy lejos de corresponder a la mayor eficiencia” (Ospina Perez, 1936, p. 116). En tanto que el manejo científico está orientado a obtener mejores resultados pues es la dirección la encargada de analizar la información de la experiencia de los obreros, complementarla con la observación, y diseñar un plan para que sea ejecutado por los obreros (Ospina Perez, 1936). De acuerdo con esto, entonces plantea que “mediante los sistemas del manejo científico, se hace posible el duplicar o triplicar, y aun en ciertos casos cuadruplicar, el jornal del trabajador...” (Ospina Perez, 1936, p. 121). Sin embargo, es interesante lo que respecto al tema salarial señala Dávila Ladrón de Guevara (2001), en un análisis que hace con base en el taller mecánico de la Midvale Steel Company, donde los obreros aumentaron su productividad en casi 4 veces, empero, el salario tan solo en 1,5. Al respecto realiza el siguiente cuestionamiento “¿cómo se explica tan notoria disparidad entre el aumento de la productividad y el consiguiente aumento del salario diario del trabajador?” (Dávila Ladrón de Guevara, 2001, p. 91), y termina afirmando que “este problema no es exclusivo de Taylor y de este ejemplo en particular, sino que está presente en los sistemas de incentivos Tayloristas y postayloristas” (Dávila Ladrón de Guevara, 2001, p. 91).

Por su parte, López (2011) centra su obra alrededor del trabajo no solamente desde el punto de vista técnico, sino también desde una óptica social, y enfatiza en la necesidad de ver y analizar al hombre de manera individual y no colectivamente, en masas, como hasta ese entonces venía sucediendo, de esta manera afirma entonces que fueron Taylor y sus compañeros quienes vieron en esta situación una oportunidad, “Esto sin duda los indujo a diferenciar unos trabajadores de otros, desechando el trato en cuadrilla o en masa...” (López, 2011, p. 18).

Aunado a esto hace la crítica respecto a la lucha de clases que se venían dando y sus correspondientes causas, entre las cuales estaba el clasificar el trabajo en físico y cerebral, de lo cual manifiesta que es ilógico pensar en ello “...porque no hay trabajo por sencillo y bajo que sea que no implique elementos de criterio que sólo puede dar el intelecto del hombre, ni hay trabajo tan puramente cerebral que no requiera alguna cooperación de orden físico.” (López, 2011, p. 24).

Una de las consideraciones principales de López (2011), es el de definir el trabajo como un trueque de servicios, menciona pues que la economía clásica ha errado al confundir el trabajo con sus resultados y termina muchas veces categorizándolo como una mercancía, dando lugar a discusiones sin sentido sobre si el trabajo es productivo o improductivo porque lleva o no incorporado el resultado en el producto. Finalmente toma el claro ejemplo de si la invención es o no un trabajo, y aduce que está en sí misma más bien sería un resultado de un trabajo que es la investigación (López, 2011).

#### **Un verdadero humanismo ante la administración científica**

Una mirada un poco más reciente pero que para la época y en el contexto en que fue propuesta se puede decir que fue muy futurista e involucraba al trabajador en la empresa como ser humano, es la de (Follet, 1949b), quien menciona los estudios que sobre la relación entre el mando y la agresividad

realizaban algunos psicólogos. Sin embargo, afirma que “no solo no son estas características las cualidades esenciales del mando, sino que, por el contrario, con frecuencia militan contra él.” (Follet, 1949b, p. 280). Además, cita a otros autores que afirman que un requisito esencial para el mando es contar con un carácter fuerte, sin embargo, de nuevo argumenta diciendo que esa afirmación corresponde a una teoría del pasado, de esta manera afirma que el mando depende más bien de factores como el conocimiento de la labor y el liderazgo (Follet, 1949b). Así pues, concluye que el verdadero mando que debe llevar a cabo un gerente general es aquel que hace que sus directivos además de hacer lo que les corresponde, se anticipen a los acontecimientos, “Normalmente, a esta visión del futuro la llamamos anticiparse en los negocios. Pero anticiparse quiere decir más que prever o predecir. Significa mucho más que hacer frente a la próxima situación, significa crear la nueva situación.” (Follet, 1949b, p. 284). Llama la atención que en esta afirmación descansa toda la filosofía de lo que actualmente se conoce como Prospectiva.

En otro de sus textos, (Follet, 1949a) habla de la importancia de la unidad en cualquier empresa, para ello menciona tres factores fundamentales que pueden determinar el grado de coordinación dentro de las mismas, el primero al cual se refiere tiene que ver con lo que llama un “sistema de funcionamiento cruzado entre los diferentes departamentos”, que busca mejorar la comunicación entre los jefes de departamentos y evitar así, demoras y mal entendidos en la toma de decisiones, el segundo factor está relacionado con el método mediante el cual se arreglan las diferencias en la empresa y dice que tradicionalmente se utiliza la imposición; donde gana una parte sobre la otra, la transacción, donde ambas partes deben ceder algo y la integración, esta “quiere decir hallar una tercera forma que incluirá tanto lo que desea A como lo que quiere B, un medio por el que ninguna de las partes ha tenido que sacrificar nada” (Follet, 1949a, p. 295). Finalmente, el tercer factor del cual habla tiene que ver con un sistema de responsabilidad colectiva, donde por ejemplo, hay muchas decisiones que involucran

la responsabilidad de dos o más departamentos y de qué tan empoderadas se encuentren las personas, asimismo se va a dar un bajo o alto grado de responsabilidad (Follet, 1949a).

### Conclusión

En conclusión, se puede afirmar que los planteamientos de Follet (1949b) difieren de los de López (2011) en cuanto a que este último, si bien, aborda el estudio del trabajo desde la óptica social del hombre, no deja de ver a este como un ser económico que debe aumentar la productividad de la empresa, en términos de utilidad y de prestación de un servicio, en tanto que Follet (1949b) ve al hombre desde una mirada social, más que un obrero como un ser que interactúa, que cuestiona, que no se limita a obedecer órdenes sino que asume un rol propositivo y de impulso hacia su superior. Un punto en común entre estos dos autores tiene que ver con la postura de López (2011) relacionada con la no distinción entre el trabajo físico e intelectual,

pues argumenta que esto hace que se profundice la lucha entre clases. Otro elemento que comparten es lo que sostiene López (2011) acerca de que no todos los trabajos son penosos, pues sin duda hay trabajos que el hombre disfruta en gran medida. Hay que tener en cuenta la formación de estos dos autores, López Ingeniero, Follett Trabajadora social, tal vez pueda influenciar en su manera de abordar el estudio del Hombre.

Una postura intermedia entre los dos autores mencionados anteriormente puede ser la de Gilbreth (1923), quien propone un sistema de recompensa para los obreros y aún sigue viendo al Hombre como un ser económico enfocado a la productividad, sin embargo se aparta un poco de la esencia Taylorista cuando propone que al obrero le es permitido proponer nuevos métodos de realizar el trabajo, es decir, se le valora un poco más no solamente por limitarse a obedecer, sino que considera que este también está en la capacidad de proponer.

## Referencias Bibliográficas

- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2001). Teorías organizacionales y Administración (2nd ed.). Mc Graw Hill.
- Follet, M. P. (1949a). Coordinación. In H. F. Merrill (Ed.), Clásicos en Administración (pp. 61–76). México D.F: Limusa Noriega Editores.
- Follet, M. P. (1949b). Los elementos esenciales del mando. In H. F. Merrill (Ed.), Clásicos en Administración (pp. 47–60). México D.F: Limusa Noriega Editores.
- Gantt, H. L. (1908). Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración. In H. F. Merrill (Ed.), Clásicos en Administración. México D.F: Limusa Noriega Editores.
- Gantt, H. L. (1919). La separación de rutas. In H. F. Merrill (Ed.), Clásicos en Administración (pp. 3–15). México D.F: Limusa Noriega Editores.
- Gilbreth, F. B. (1923). La ciencia de la Administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo. In H. F. Merrill (Ed.), Clásicos en Administración. México D.F: Limusa Noriega Editores.
- López, A. (2011). El trabajo Nociones fundamentales. Medellín, Colombia: EAFIT, Fondo editorial Universidad.
- Ospina Perez, M. (1936). Economía industrial y Administración. Bogotá: Editorial Minerva S.A.

