



## Influencia de los postulados de Taylor y Fayol en el desarrollo de las técnicas modernas de administración

### Influence of Taylor's and Fayol's postulates on the development of modern management techniques

Guerrero Agámez, Esp. © Sergio Manuel; Canabal Gúzman, Ph.D.  
Javier Dario; Muñoz Hernandez, PhD. Helmer

**Esp. © Sergio Manuel Guerrero Agámez**

sergiomanuelagamez@hotmail.com

Universidad del Sinú, Colombia

**Ph.D. Javier Dario Canabal Gúzman**

javiercanabal@unisinu.edu.co

Universidad del Sinú, Colombia

**PhD. Helmer Muñoz Hernandez**

helmermunoz@unisinu.edu.co

Universidad del Sinú, Colombia

**Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro**

Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia

ISSN: 2422-1783

ISSN-e: 2422-2518

Periodicidad: Semestral

vol. 3, núm. 3, 2015

profundidad@ufps.edu.co

Recepción: 16 Febrero 2015

Aprobación: 18 Abril 2015

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/737/7373968006/>

DOI: <https://doi.org/10.22463/24221783.2259>

**Resumen:** Los principios administrativos planteados por Taylor y Fayol, a pesar de haberse postulados hace más de sesenta años, son tan representativos que aún prevalecen y se mantienen vigentes hasta el punto que las organizaciones modernas indistintamente de la actividad que desarrollen aplican los principios como una regla que les permite poner marcha los objetivos y metas planteadas procurando por el mejoramiento continuo, la gestión y el aseguramiento de la calidad enmarcados en un ciclo consistente en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar y en el mejor de los casos aplicar reingeniería de procesos. Aunque se considere una temática de la que se ha escrito demasiado, o en su defecto por caracterizar a unos autores de un contexto antiquísimo a lo que puede ser una Administración moderna, es fundamental realizar aproximaciones que permitan reconocer el pasado frente a procesos modernos. Este artículo pretende a partir de los resultados hallados, reivindicar el papel de los postulados clásicos y en este mismo sentido buscar un puente de conexión que sirva para futuros empresarios en la consolidación organizacional y administrativa de sus entes en procura de la consolidación gerencial.

**Palabras clave:** Controlar, Dirigir, Integrar, Mejoramiento Continuo, Organizar, Planear.

**Abstract:** The management principles proposed by Taylor and Fayol, despite having been postulated more than sixty years ago, are so representative that they still prevail and remain valid to the point that modern organizations, regardless of the activity they develop, apply the principles as a rule that allows them to implement the proposed objectives and goals set for continuous quality improvement, quality management and quality assurance framed in a consistent cycle of planning, organizing, integrating, directing and controlling, and in the best case, reengineering processes. Although it is considered a topic that too much has been written about, or otherwise by characterizing authors of an extremely ancient context to what a modern administration can be, it is essential to make approximations that allow to recognize the past before modern processes. This paper pretends from the found results, to defend the role of the classic postulates and in this same sense, to look for

a connection bridge that will serve for future entrepreneurs in the organizational and management consolidation of their entities in pursuit of management consolidation.

**Keywords:** Control, Manage, Integrate, Continuous Improvement, Organize, Plan.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Revista Científica Profundidad es un escrutinio de producción científica semestral de interés y proyección local, regional, nacional e internacional, enfocada a la investigación aplicada y básica, que privilegia proyectos interdisciplinarios.

Después de varios milenios de experiencia histórica en los gobiernos de los pueblos y las instituciones sociales de todo tipo y dos centurias largas de desarrollo social intensivo, nadie parece discutir hoy en día que el progreso económico y social de los pueblos depende más su organización para realizar actividades para realizar en común actividades de interés social o colectivo que el mero esfuerzo individual, por muy abnegado que éste sea. (Suarez, 2010)

Por ello, se habla de administración cuando el hombre se ve en la necesidad de planear, organizar y controlar, desde el principio de la historia se registran antecedentes de la teoría administrativa, con el paso del tiempo y el avance del hombre ante la necesidad de volverse cada vez más un “hombre industrial” han existido diferentes pensadores con respecto a la administración, dichos pensadores han postulado diferentes teorías, algunos como Frederick Taylor y Henry Fayol a los cuales se les conoce como “los padres de la administración”, esta moderna teoría que apenas nace en el siglo XX aún prevalece y es aplicada en los diferentes métodos administrativos que hoy en día se utilizan. (Suarez, 2010). Estos postulados han pasado por diversos tipos de enfoques y

teorías que se han desarrollado a partir de diversos estudios y tendencias hasta llegar hoy al siglo XXI, en donde luego de sintetizar estos pensamientos, se puede establecer que: el enfoque global de empresa que plantea Fayol desplaza la versión analítica y concreta de Taylor, ya que Fayol se enfocaba más en la estructura general de la organización mientras que Taylor se enfocaba más en el método y las herramientas del trabajo para una mejor eficiencia, mientras uno realizaba estudios desde la perspectiva del operario el otro se enfoca principalmente al estudio del área superior de la organización “el arte de gobernar”.

Con base en lo expuesto, se puede diferenciar claramente que aunque ambos pensadores han aportado los cimientos para el desarrollo y la evolución de la administración, en gran parte el análisis realizado no era concebido con los mismos métodos de estudio en el campo, pues contaban con ideas distintas, aunque con un solo objetivo, esto conlleva a que sus legados sean considerados como bases fundamentales y son tomados como referencia obligatoria para cualquier gerente u organización, ya que a pesar del tiempo dichas apreciaciones son de gran actualidad, es por eso que hoy en día las organizaciones plantean un método al cual se le aplican gestiones para alcanzar sus niveles óptimos de producción dejando a un lado la parte humana y basando sus intereses solo en la

parte productiva ya que la industrialización es imprescindible para el desarrollo, es allí cuando se refleja lo planteado por Taylor.

Ahora bien, dentro de la gama de autores y pensadores que denotan la dinámica gerencial moderna encontramos a Henry Mintzberg, quien es considerado uno de los pensadores más influyentes en temas asociados a la gerencia, de hecho, en su libro *Managing* incursiona con meticulosidad sobre lo que hacen los gerentes, cómo lo hacen y cómo pueden hacerlo mejor. (*Revista de Economía & Administración*, vol. 7 no. 1. enero - junio de 2010).

En igual escala de importancia se hacen notorios los aportes de Peter Drucker afirmando, que las relaciones económicas serán cada vez más entre bloques negociadores que entre países, por lo tanto, la principal fuerza de las tendencias modernas está irremediabilmente marcada por la alianza entre las tecnologías, las comunicaciones y la mezcla de neo-conceptos que causen valor agregado en el proceso administrativo de Henry Fayol (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar).

Entre tanto, Pierre (2009) considera que las condiciones del mercado actual son altamente exigentes y constantemente cambiantes, por lo que las empresas deben adoptar un sinnúmero de acciones encaminadas al mejoramiento continuo de sus procesos, observándose que en el ambiente empresarial desde ya hace varias décadas se han introducido Megatendencias administrativas que buscan ampliar el horizonte de las empresas y les ayudan a enfrentar nuevos retos como la globalización de la economía con estándares más elevados de calidad y competitividad. Dentro de estas tendencias, se estudiarán algunas que siguen en constante cambio y adaptación a las exigencias de la época actual como son: La Cultura de la Calidad Total (CCT), la Reingeniería, el Benchmarking, El Outsourcing, el Kaizen (KZ), el Downsizing (DS), el Outplacement, el Empowerment y el Coaching, El Hoshen Kanri.

## 2. METODOLOGÍA

**Tipo de Investigación.** La investigación es de tipo documental. Este tipo de investigación se basa en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información procesadas. Esta investigación puede asimilarse a una revisión o investigación bibliográfica” (Canabal, 2015).

**Método.** En esta investigación se empleó el método histórico, ya que está asociado al análisis de las distintas etapas de los objetos de estudio en su sucesión cronológica. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria exacta de la teoría y su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

**Técnica e instrumentos de recolección de datos.** Se utilizó una técnica documental ya que esta facilita la recopilación de la información para pronunciarse con respecto las opciones que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos (Canabal, 2015).

**Fuentes de información.** Se dispuso de un amplio espectro de fuentes primarias y secundarias de información bibliográfica, tales como: tesis, artículos científicos y artículos de revistas, con las cuales se desarrolló el marco referencial y teórico.

Idalberto Chiavenato define en su libro *Comportamiento Organizacional*, la dinámica del éxito en las organizaciones, que la gerencia se basa en el POIDC-

R, planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y anexa el término de Reevaluar o Reingeniería de Procesos, aboliendo lo que se consideró hasta hace pocos años como FeedBack (retroalimentar), condicionando el prefijo retro y cambiándolo por realimentar, argumentado que no es necesario devolverse a primer eslabón del proceso administrativo (planeación) si el error gerencial está en la integración (se considera integración a la gestión de la plataforma del talento humano).

Al realizar un análisis más específicos de lo postulado por ambos pensadores (Frederick Taylor y Henry Fayol) se pueden efectuar diferentes tipos de observaciones, lo postulado por Taylor consiste en una política basada solo en el interés de los altos mandos en las empresas, este auge se dio principalmente con el inicio de la revolución industrial, que llevo al hombre a la necesidad de reemplazar al trabajador artesano el cual trabajaba pero no poseía las herramientas necesarias para la producción en masa, a ser reemplazado por la llegada de la maquinaria la cual si podía cumplir con la demanda exigida por los altos mandos ubicados en la cúspide de la pirámide organizacional, Taylor planteaba como principal prioridad la máxima prosperidad para el empresario y consideraba al trabajador como una simple herramienta de producción.

Claramente solo importaba satisfacer lucrativamente a la organización, y aunque estudios plantean que Taylor también buscaba la máxima prosperidad para el trabajador, luego se contradice esta afirmación, al plantear que un trabajador solo se le verá la remuneración de acuerdo al trabajo realizado, también plantea un tope máximo de aumento de sueldo, obligando a este a alcanzar un mayor rendimiento, mayor eficiencia y por lo tanto una mayor producción, Taylor proponía que al sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos con esto se lograba laborar con armonía y cooperación, pues iba en contra del individualismo y del empirismo. Pues él, en sus principios planteaba que el trabajo era correspondiente según las capacidades y así cada labor era efectuada con el personal idóneamente correspondiente al área de trabajo preestablecida.

En cambio, los principios planteados por Fayol claramente poseen pensamientos muy distintos si se tiene en cuenta de que ambos son vistos y analizados desde diferentes perspectivas, Henry Fayol se caracterizaba por darle énfasis a la estructura que la organización debería tener para ser eficiente, pues se consideraba que la eficiencia era el fruto del esfuerzo colectivo y veía a la organización como un todo, a diferencia de Taylor, Fayol plantea seis funciones de cuya interrelación y eficiencia depende de la buena marcha de la organización, dichas funciones son: Operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de carácter contable y de carácter administrativo, además era defensor de la idea de que la motivación hacia el trabajador era la principal fuente de lograr una óptima producción, todo lo contrario a Taylor quien decía que “el hombre era una máquina de producción” . (Chiavenato Idalberto, 2007).

Los Principios de la Administración Científica de Taylor:

*Principio #1. Organización científica del trabajo*

Sustituir viejo método (empirismo procedimental). Antes se hacían según experiencia, nivel y determinar el mejor método para cada tarea.

*Principio #2. Selección y entrenamiento del trabajador*

Cada trabajador debe ser responsable de la tarea para la cual tenga más aptitudes

*Principio #3. Cooperación entre directivos y operarios.*

Busca garantizar que el trabajo se realizara conforme a principios científicos.

Se propone una remuneración por eficiencia, o por unidad de producto.

*Principio #4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo*

División del trabajo de los obreros, con base en su especialización.

Los operarios del trabajo manual acentúan tareas produciendo mayor eficiencia.

**Los 14 principios de Henry Fayol:**

**División del trabajo.** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, mejorando sus habilidades. Así puede ser cada vez más productivo.

**Autoridad.** El derecho a dictar órdenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.

**Disciplina.** Los empleados deben obedecer. Sólo la gerencia hace su parte proporcionando una buena dirección.

**Unidad de comando.** Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.

**Unidad de dirección.** La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.

**Subordinación del interés individual (al interés general).** La Administración debe considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.

**Remuneración.** El pago es un motivador importante, pero al analizar Fayol, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.

**Centralización (Descentralización).** Éste es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.

**Cadena escalonada (línea de autoridad).** Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación.

**Orden.** El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.

**Acción.** En el funcionamiento de un negocio es necesaria una “combinación de amabilidad y justicia”. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.

**Estabilidad de la contratación del personal.** Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

**Iniciativa.** Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la “vanidad personal” de parte de muchos gerentes.

**Espíritu de cuerpo.** La Administración debe fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: “Es necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos posibles y disturbar las relaciones armoniosas.”

Las Técnicas Modernas de Administración. En consecuencia, la Reingeniería de Procesos o BRP (Business Process Reengineering) se define como: la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer y Champy, 1994).

Según Hammer y Champy (1994), existen tres tipos de compañía que emprenden la BPR. En primer lugar se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde peligra la continuidad de la actividad económica. Se opta por emprender la BPR asumiendo que, si esta no resulta, es posible que el negocio conozca su fin en breve.

En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no tienen dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas.

Por último, el tercer tipo de empresas que deciden sumergirse en la BPR lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones. No presentan dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto. Desde la posición de liderazgo, donde todo marcha aparentemente a la perfección, resulta bastante duro para los directivos de una empresa el hecho de plantear la reinención de los sistemas que funcionan correctamente. Hammer y Champy defienden que “el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor”.

Como resumen de esta clasificación de las empresas Hammer y Champy resaltan que una buena forma de distinguir los principales rasgos de cada uno de los tres tipos de compañías, en función de cómo afrontan la Reingeniería de Procesos es la siguiente: las de la primera categoría, han chocado con una muralla y están heridas en el suelo. La segunda categoría sigue corriendo a alta velocidad, pero la luz de sus faros les permite ver un obstáculo que se les viene encima de manera inminente. Por último, las compañías de la tercera categoría salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista y decidieron que hacía un día perfecto para levantar una muralla que impidiera el paso a los demás que intentasen seguir sus pasos.

Otro concepto relevante y con connotaciones similares al BPR, es la mega tendencia llamada El Downsizing (DS), esta práctica comprende un conjunto de actividades de la gerencia o la dirección y están encaminadas a la mejora de la eficiencia organizacional, de la productividad y/o competitividad. (CROSS Michael, 1991).

Desde su estructura gramatical. Down, significa bajar, disminuir; Sizing traducido al español significa tamaño, se entiende como la sustitución, total o parcial, del centro de cómputo centralizado de una organización, por una red de computadoras entrelazadas ejecutando procesos en paralelo, es decir, el Downsizing, es el proceso de mover una aplicación o parte de ella de un mainframe a una plataforma menos costosa, consistente en la reducción de rango de computación.

Finalmente, el Talento Humano sigue siendo la estructura y pieza fundamental de la organización y decisiones gerenciales, en ese sentido, el

Outplacement, toma como eje central la estabilidad laboral de los empleados, no solo porque cada día más incierta debido a los constantes cambios que ocurren en el entorno empresarial y mundial como la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico, las fusiones, la robótica, sino porque las empresas a nombre de optimizar la eficiencia de sus procesos liquiden o despidan a un gran número de sus empleados por considerar que no contribuyen efectivamente al logro de la misión y visión empresarial.

Ante esta circunstancia, surge el Outplacement como programa empresarial cuyo fin primordial es colaborar y apoyar a las personas despedidas y a sus familias en el proceso de adaptación física y psicológica de manera rápida a las nuevas circunstancias para posteriormente iniciar el proceso de consecución de un nuevo empleo o la creación de su propia unidad productora o comercializadora. (CHIAVENATO Idalberto, 2009).

### 3. RESULTADOS

Con base en los planteamientos anteriores, partiendo de la administración desde una perspectiva global y teniendo como punto de referencia la dinámica gerencial moderna, nos planteamos el siguiente interrogante: ¿Es posible que se pueda gerenciar aplicando solo una teoría, tendencia o modelo administrativo?, en consecuencia y tratando de dar respuesta a éste interrogante, es prudente mencionar que Fayol fue uno de los primeros en documentar sus experiencias en Gerencia desde una perspectiva positivista, es decir, desde su propia experiencia en sectores productivos claramente diferenciados, amparados en el entorno actual pero distantes de las implicaciones modernas principalmente basadas en la tecnología y los algoritmos como herramientas para la toma asertiva de decisiones gerenciales.

En consecuencia, “las tendencias modernas de administración o bien llamadas Megatendencias”, no son un derrotero de aplicación general o universal, o por lo menos no siempre en la misma proporción, dada la condición o situación inherente a la toma de decisión pertinente, las cuales podrían alterar la aplicación de dichos principios, en esencia, “los principios gerenciales son flexibles y están sujetos a adaptación para cada necesidad puntual; el punto a reconocer tiene que ver con cómo hacer uso de ellos, lo cual es un arte difícil ya que requiere inteligencia, experiencia, capacidad de decidir y conocimiento respecto de las “proporciones”. (Drucker, 2003).

### 4. CONCLUSIONES

En contexto, podríamos afirmar que la aplicación de las tendencias administrativas modernas han ido cambiando sus características gerenciales, no en su estructura funcional, sino en la manera como asertivamente las aplicamos en cada uno de las decisiones gerenciales que se toman, por ello, podemos concluir que la gerencia de las Megatendencias no es otra cosa que tener claros los conceptos modernos y saberlos utilizar en el momento, el entorno, el área y las personas correctas, procurando establecer una simbiosis proactiva, sinérgica y abierta al cambio que ayude a los gerentes modernos a tomar decisiones

que respeten la balanza de eficiencia, pertinencia, oportunidad, rentabilidad y motivación.

## **5. FINANCIACIÓN**

Expresamos nuestra gratitud a la Universidad del Sinú, por su gran compromiso y apoyo para poder ejecutar el proyecto denominado Framework de Arquitectura Empresarial y de Inteligencia de Negocios para mejorar el desempeño corporativo, por medio del cual se pudo originar la presente investigación.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Canabal, Javier. *Guía Metodológica Para La Elaboración Y Presentación De Trabajos De Grado*. Publicaciones Unisinú. Primera Edición. Colombia, 2015.
- Drucker, Peter. *Gerencia Para El Futuro. El Decenio De Los 90 Y Más Allá*. Grupo Editorial Norma. Reimpresión Digital 2003. Colombia.
- Jeannot, Jean Pierre. *Dirección De Empresas Con Mentalidad Global*. Editorial Prentice Hall. México 2009.
- Koontz, Harold Y Wehrich, Heinz. *Administración. Una Perspectiva Global*. México: Mcgraw-Hill, 1994.
- Henry Mintzberg. *La Estructuración De Las Organizaciones*. Editorial Cegal. Traducido Por Editorial Norma. 2008. Colombia.
- Chiavenato Adalberto. *Comportamiento Organizacional, La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones*. Editorial Mc. Graw Hill. Segunda Edición, México 2003.
- Champy, J. Y M. Hammer. *Reingeniería*, Ed. Norma. *Innovación Tecnológica En Las Empresas. Reingeniería De Procesos (I): Características, Principios Y Herramientas De Aplicación*. Editorial Norma. 1994.
- Prieto Herrera, Jorge Eliecer. *Gestión Estratégica Organizacional*. Edición Cuarta. Ecoe Ediciones. Bogotá 2012.