

## TRES MUJERES EN LA ADMINISTRACIÓN: LILLIAN MOLLER GILBRETH, MARY PARKER FOLLETT Y JOAN WOODWARD

### THREE WOMEN IN THE ADMINISTRATION: LILLIAN MOLLER GILBRETH, MARY PARKER FOLLETT AND JOAN WOODWARD

Norma Adela Paolini | Elena Margarita Denda | Blanca Tirachini

#### Resumen

El presente trabajo tiene por objeto homenajear a tres mujeres pioneras en el desarrollo de estudios sobre Administración. Constituye una síntesis sobre los aportes realizados por estas destacadas investigadoras, respetando sus características específicas, acorde a los diferentes contextos en los cuales actuaron y la impronta personal que dejaron como legado a la disciplina. Las mujeres elegidas fueron:

1. Lillian Moller Gilbreth, pionera en la materia, desarrolló junto a su esposo métodos de trabajo que sentaron las bases de la Ergonomía. Luego del fallecimiento de su cónyuge, continuó la actividad laboral y profesional, superando numerosos obstáculos relacionados a la condición femenina.

2. Mary Parker Follett, destacada investigadora, quien dada su sensibilidad fue precursora en estudios de carácter humanista y social en las organizaciones; y

3. Joan Woodward, docente e investigadora muy reconocida, trascendió por sus relevantes y rigurosos estudios en la industria manufacturera de Inglaterra, poniendo foco en el impacto de la tecnología en sus estructuras.

El propósito fundamental consiste en acercar al lector información para dimensionar y observar desde una perspectiva actual sus aportes y propuestas.

Palabras claves: pioneras, enfoque humanista de la Administración, investigación.

#### Abstract

This paper aims to pay tribute to three pioneering women in the development of Management studies. It is a summary of the contributions made by these outstanding researchers, while respecting their specific characteristics, according to the different contexts in which they acted and the personal stamp that left a legacy to the discipline.

1. Lillian Moller Gilbreth, a pioneer in the field, she developed with her husband working methods that laid the foundation of Ergonomics. After the death of Lillian Moller her husband continued with the employment and occupation activity, overcoming many obstacles related to feminine gender.

2. Mary Parker Follett, leading researcher, due to her who given their sensitivity, was a pioneer in studies of humanist and social character in organizations.

3. Joan Woodward, well known teacher and researcher, transcended for its relevant and rigorous studies in the manufacturing industry of England, focusing on the impact of technology in its structures.

The main purpose is to bring information to the reader in order to give dimension and observe their contributions and proposals from a current perspective.

Key words: pioneers, management humanistic approach, research.

Clasificación JEL: M1 | Fecha de recibido: Noviembre 2014 | Fecha de aprobado: Mayo 2015

**Elena Margarita Denda**

*emdenda@yahoo.com.ar*

**Norma Adela Paolini**

*napaolini07@gmail.com*

Facultad de Ciencias Económicas.  
Universidad Nacional de La Plata.  
Argentina.

**Blanca Tirachini**

Facultad de Economía y Administración.  
Universidad Nacional del Comahue.  
Argentina.



Ciencias Administrativas se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución 2.5 Argentina.

## Introducción

La crónica que en forma sintética se desarrolla a continuación está basada en la presentación efectuada por las autoras en el Panel: “Tres mujeres en la Administración”, XXVI Congreso ADENAG, Facultad de Ciencias económicas de la U.N.L.P., 10 de junio de 2010. La Prof. Norma Paolini (U.N.L.P) expuso acerca de la vida y obra de Lillian Moller Gilbreth, la Prof. Blanca Tirachini (U.N. del Comahue) hizo lo propio sobre Mary Parker Follett y la Prof. Elena Denda (U.N.L.P) se abocó a la obra de Joan Woodward<sup>1</sup>.

La idea original fue poner de relieve los aportes realizados por las pioneras de la disciplina, es decir, aquellas que abrieron el camino de la Administración y las que un poco más tarde perseveraron en la realización de trabajos de campo para fundar teorías. En ambos casos, la cuestión de género está presente: en los casos de Lillian Moller y de Mary Parker Follett no fueron suficientemente difundidos o lo fueron tardíamente porque debieron primero acceder a foros académicos y profesionales dominados por sus colegas hombres. En el caso de Joan Woodward el reconocimiento fue inmediato pero falleció tempranamente, antes de poder profundizar los estudios realizados.

En los siguientes acápites se presentan los aspectos centrales de sus biografías y las actividades profesionales, académicas y de investigación más relevantes. Queda para el lector la tarea de ponderar, a la luz del actual desarrollo de la disciplina, el alcance de lo producido por estas pioneras.

Para elaborar esta crónica se realizaron búsquedas en reservorios nacionales y extranjeros para perfilar sus trayectorias personales, profesionales y académicas a partir de fuentes primarias de la época.

### Lillian Evelyn Moller Gilbreth

#### *Precursora de la mujer moderna: balanceando familia y carrera.*

#### *Su vida*

Lillian Evelyn Moller nació en 1878 en Oakland,

California, donde se graduó en Literatura Inglesa en 1900 pese a la resistencia de su padre, quien no aprobaba su ingreso a la universidad por su condición femenina. Asistiendo a la universidad, cuidó de su madre enferma y de sus ocho hermanos menores y en 1902 obtuvo un Master en Literatura.

En 1904 se casó con Frank Gilbreth (era el primo de una amiga). Tuvieron 12 hijos en el transcurso de 17 años. Trabajó junto a su esposo en su empresa contratista de la construcción, una de las más importantes de su época.

En 1915 obtuvo su doctorado en **Psicología Industrial** en la Universidad de Brown, siendo la **primera mujer** en obtener ese título y también la primera en realizar una disertación en esa institución.

Fue coautora, en colaboración con su marido, de 12 libros y numerosos artículos. Mientras Frank dictaba conferencias y se dedicaba a la divulgación de sus investigaciones, Lillian compilaba información y escribía. En vida de su esposo, ella ocupó aparentemente un segundo puesto tras él, aunque sus méritos no correspondían con ese tratamiento (Barón, 2007).

Los esposos Gilbreth aplicaban en su propio hogar los principios de eficiencia que resultaban de sus estudios, de tal manera que existían procedimientos escritos vinculados con el desarrollo de las distintas tareas domésticas, la asignación de responsabilidades, horarios, tiempos, etc.

Frank murió en 1924, luego de una larga enfermedad que lo mantuvo inmovilizado durante 5 años, y ella, a los 46 años, se hizo cargo de la consultora y de la crianza de sus hijos. Para poder mantener el equilibrio entre su actividad profesional y la administración del hogar, ponía en práctica en su vida doméstica los métodos que desarrollaba para las empresas industriales que asesoraba.

Se contactaba con los clientes a través de comunicaciones telefónicas o por correo, ya que no era admisible la presencia de una mujer profesional asesorando en las empresas. Al fallecer Frank, muchos de ellos no renovaron sus contratos.

El primer libro de su autoría fue “La Psicología en el Management”, basado en su tesis doctoral. Por indicación del editor tuvo que publicarlo con la inicial de su nombre (L. Gilbreth), ocultando su condición femenina. Fue autora además de numerosos artículos.

En el transcurso de su larga vida obtuvo

<sup>1</sup>También integró el panel la Prof. María Victoria Beltrami (U.B.A) quien se refirió a las organizaciones femeninas y las cuestiones de género

23 títulos honoríficos universitarios otorgados por instituciones tan prestigiosas como las Universidades de Stanford, Harvard, Yale, MIT, etc., uno de ellos el Master en Ingeniería de la Universidad de Michigan. Además fue la **primera profesora mujer** en una escuela de Ingeniería en EEUU.

En 1966 formó parte de la Academia Nacional de Ingeniería, siendo la **primera mujer** admitida como miembro de esa institución. En 1978 fue distinguida con la medalla de honor de la American Society of Mechanical Engineers.

Se retiró del mundo académico y laboral en 1968 y murió en 1972, a la edad de 94 años.

### Su obra

Los estudios desarrollados junto a su esposo se basaron en la “economía de movimientos”. Para ello:

- Filmaron y midieron, cronométricamente, los desplazamientos de los operarios. Crearon imágenes tridimensionales por medio de los tiempos de exposición de las fotografías.

- Aislaron 17 movimientos básicos para la realización de cualquier tarea: los “therbligs” (anagrama de Gilbreth). Estos movimientos fueron identificados como: buscar, escoger, asir, transportar, pre-posicionar o preparar para poner en posición, colocar en posición, reunir, utilizar, descargar, inspeccionar, asegurar, esperar inevitablemente, esperar cuando es evitable, reposar y planear.

- Realizaron estudios sobre la **fatiga humana**, considerando los tiempos de recuperación, importantes por su valor estratégico y psicológico.

- Estudiaron el uso del cuerpo humano, la disposición de los lugares de trabajo y el diseño de herramientas y equipos.

- Utilizaron métodos estadísticos para lograr la mejora continua.

- Se los reconoce como precursores de la Ergonomía.

Entre los primeros estudios realizados, fueron muy importantes los de la industria de la construcción, que lograron simplificar y reducir los movimientos realizados por los albañiles al asentar los ladrillos de 18 a 4. También crearon un nuevo sistema de apilamiento de ladrillos que resultó ser el que se conoce actualmente como *palets*.

Los libros escritos con su esposo fueron: “Concrete System” (1908), “Estudio de los movimientos” (1911), “Primer of Scientific Management” (1912) y

“Fatigue Study” (1919).

Lillian produce una gran innovación al recomendar la consideración del “factor humano” en los métodos de trabajo, “Humanizar el trabajo significa que los operarios estén complacidos y la dirección logre una mayor productividad, en un ambiente más placentero” (Moller, 1912). Estos aspectos fueron desarrollados en su libro y, además, profundizó en sus estudios los efectos de las tensiones físicas y mentales sobre los trabajadores.

Entre los años 1927 y 1928 desarrolló estudios de movimientos vinculados con tareas domésticas y con el cuidado de los niños, y publicó los libros: “The house maker and her job” y “Living With our children”.

Desarrolló trabajos en General Electric, vinculados al diseño de artículos domésticos y a la disposición de los aparatos y muebles en el hogar, basándose en encuestas realizadas a más de 4.000 amas de casa. En el diseño dio prioridad al “uso” más que a la “forma”.

También realizó estudios relacionados con los movimientos de las manos en el tipeado en las máquinas de escribir, el trabajo de las enfermeras en los hospitales, la economía de movimientos en los deportes, como el golf, entre otros.

Durante la segunda guerra mundial desarrolló trabajos de investigación de los procesos de fabricación en las plantas de armamentos de Brooklyn, New York, que reclutaban 11.000 empleados.

Durante los años 1929 y 1966 dictó numerosas conferencias en universidades, hospitales y asociaciones civiles en: Australia, Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda, India, Italia, Japón, Sudáfrica, Taiwán, Méjico, Turquía, entre otros sobre temas vinculados a la eficiencia en la industria y los aspectos psicológicos relativos al trabajo.

Fue asesora de los presidentes: Hoover, Roosevelt, Eisenhower, Kennedy y Johnson y tuvo un importante aporte en la rehabilitación de los heridos de guerra, a través de estudios de movimientos orientados a la recuperación física.

### Conclusiones

Esposa, madre, científica, polifacética y pragmática... se la reconoce como una gran trabajadora. Supo combinar los conocimientos de ingeniería de su esposo con sus conocimientos psicológicos vinculados especialmente a la motivación en el

trabajo, con lo cual se incluye el factor humano en el logro de la eficiencia.

No formó parte de los movimientos de lucha por los derechos femeninos, no obstante se ocupó de las mujeres desde la praxis e integró de manera “natural” los múltiples roles de la vida privada y profesional.

## Mary Parker Follett

***Sensibilidad social frente a los problemas de la industrialización “Innovadora”, se destacó por su visión humanista y social en el análisis organizacional.***

### ***Su vida***

Mary Parker Follett (1868-1933) fue una mujer visionaria y pionera en el campo de las relaciones humanas, destacándose también en el diseño de organizaciones democráticas y la gestión de organizaciones en general. Su visión humana de los problemas y conflictos organizacionales la diferenciaron de las “recetas” de sus contemporáneos Frederick Taylor y Henry Fayol. La forma de analizar los fenómenos organizacionales que planteó Mary Parker Follett es de tal profundidad que se encuentran vigentes en la literatura actual de la gestión de organizaciones.

Nació en 1868 en Boston, Massachusetts y en 1892 fue admitida en la Universidad de Harvard, y se graduó con honores en 1898. También estudió en París y en Newham Inglaterra (Matteson, 1977).

### ***Su obra***

Sus áreas de interés académico fueron la filosofía, la historia, la psicología y las ciencias políticas. Durante sus estudios universitarios produjo una investigación interesante, publicada en 1909 como su primer libro: “El Vocero de la Cámara de Representantes.” El Presidente Theodore Roosevelt lo evaluó como el mejor estudio que se hubiera realizado de este tipo de institución (Melé, 2007). Desde 1900 a 1916 trabajó en organizaciones de base en educación cívica y centros comunitarios. En 1920 publicó su segundo libro, “El Nuevo Estado”, en el que volcó su concepción respecto de la naturaleza humana del gobierno y de la democracia, así como el rol de la comunidad local.

Durante los treinta años que separaron

su visita a Cambridge (1890-91) y la publicación de su primera obra importante (1920), llevó una vida muy activa en su ciudad natal. Quedó prontamente impresionada por los desgraciados acontecimientos sociales que sucedieron con el despertar de la industrialización creciente de la ciudad. Sintió la necesidad de jugar su papel explicando tanto los peores defectos de este desarrollo, como procurando un remedio radical para tales acontecimientos perniciosos. El primer objetivo fue el que la llevó a comprometerse activamente en diversas investigaciones sociales, y el segundo la acercó a sus estudios posteriores sobre organización y Management industrial (Urwick y Brench, 1984).

Mientras trabajaba en el Comité de Fijación de Salario Mínimo, Mary Parker entró en contacto con el mundo de la industria de su época, considerando que sus recomendaciones respecto de grupos de base comunitaria también eran aplicables a los ámbitos laborales. Dictó conferencias en Estados Unidos y en Inglaterra entre 1924 y 1928. En 1924 publica su tercer libro, denominado “Experiencia creativa”, encontrando una audiencia entusiasta en el mundo de los negocios. A partir de ese momento, se transforma en disertante, y viaja a Inglaterra, donde fallece en 1933. Sus últimos artículos fueron publicados en 1942, en un volumen denominado “Administración Dinámica”. Peter Drucker descubre sus conceptos en 1950 y no duda en reconocerla como su *gurú* personal.

Los ecos de su pensamiento son tan actuales que se siguen analizando: en 1995 Pauline Graham edita un libro denominado: “Mary Parker Follett: Profeta del Management” y en 2003 se publica otra biografía, de más de 600 páginas, bajo el título: “Mary Parker Follett: Creando democracia, transformando el Management” (aún no traducida al castellano).

## ***Conclusiones***

Esta autora, que vive en una época en que las mujeres no gozaban de los mínimos derechos civiles, es reconocida por haber propuesto una serie de temas que hoy se consideran “de avanzada” en las teorías de administración:

- Grupos: Ningún ser humano puede realizarse como persona, sino dentro de un grupo, en la familia, en el trabajo, en las actividades sociales y políticas. De allí, surge la idea de “pensamiento grupal”, que conlleva el concepto actual de sinergia

y holismo.

- Liderazgo: Indica que se debe pasar del “poder sobre” al “poder con”, y así el liderazgo será compartido, logrando mayor compromiso de todos y mayor eficacia. Es una adecuada exhortación al *empowerment* contemporáneo.

- Toma de decisiones: Tal vez lo que más se conoce de Mary Parker Follett; una decisión correcta es aquella en la que superior y subordinado “obedecen” ambos a la “ley de la situación”. Explicita la diferencia entre “hechos” y “opiniones”, de una forma en que se adelanta casi 30 años a Herbert Simon (juicios de hecho y juicios de valor).

- Negociación: Describe al conflicto como una “fricción” de la cual pueden surgir eventos positivos para la organización. Las tres maneras de resolver un conflicto son aquellas tres modalidades que Ury y otros han difundido tan ampliamente: dominación (ganar-perder), acuerdo (perder-perder) e integración (ganar-ganar). Para llegar a esta última modalidad había que centrarse en los intereses de cada uno y las áreas en común entre las partes (Tonn, 2003).

- Ética: Aboga por una ética empresarial, que implique tanto a las empresas, como a los “profesionales del management”, para que junto al Estado y a la sociedad civil resuelvan los graves problemas sociales. Es el actual principio de corresponsabilidad, postulado básico de la RSE.

- Administración: “Lograr resultados a través de las personas”, aplicable en empresas, sector público y ONGs.

- Democracia: “Aprendizaje de convivencia entre individuos”.

Escribía siempre en un lenguaje simple, cotidiano y daba ejemplos de la vida doméstica y de sus experiencias, tanto en el campo de las organizaciones de base, como de las empresas y de organismos públicos.

Tal vez por eso, por ser tan sencilla y humilde en sus planteos, no fue adecuadamente reconocida en su momento.

En Estados Unidos hay una Fundación que lleva su nombre y se dedica a difundir sus ideas, a través de programas de Liderazgo participativo, Construcción de democracia, Diseño de comunidades de aprendizaje, Reflexión comunitaria a través del diálogo, Diseño participativo de sistemas sociales, Investigaciones en teoría de la evolución, etc<sup>2</sup>.

## Joan Woodward

### *Una socióloga en la fábrica y una crítica de la escuela clásica de la Administración.*

#### *Su vida*

Joan Woodward nació en 1916 en Londres y murió tempranamente en 1971, a los 54 años. Se desempeñó como profesora de Sociología Industrial en el Imperial College de la Universidad de esa ciudad. Fue la segunda docente mujer en dicha institución y además constituyó un equipo de investigación, que la sobrevivió.

Por su trabajo en la Universidad de Liverpool fue conocida como una especialista en tecnología. A principios de los 50 fue designada directora del Departamento de Investigación en Relaciones Humanas del South-East Essex Technical College, y desarrolló allí la mayor parte de su carrera profesional y científica.

Para comprender mejor el aporte realizado por Joan Woodward podemos citar a Charles Perrow (1970) que ha argumentado que... “el estudio comparativo más ambicioso y estimulante, utilizando la tecnología como una variable independiente es la encuesta efectuada por Joan Woodward en 100 organizaciones industriales...”

Por otra parte, ha sido el antecedente obligado para los analistas de la relación de las tecnologías con las organizaciones y con los individuos, así como para todos los autores enrolados en el enfoque de contingencias.

En conmemoración de su fallecimiento, se realizan bianualmente una serie de conferencias en la Escuela de Negocios del Imperial College de Londres. Para cada Conferencia se elige un distinguido orador quien debe hablar sobre alguno de los temas principales en la labor de la profesora Woodward. La intención es avanzar en el pensamiento actual sobre el tema de la tecnología y de la organización.

#### *Su obra*

A Woodward le inquietaba que se dedicaran tantos esfuerzos para desarrollar una ciencia de la Administración aplicable a todo tipo de empresa y se formuló algunas preguntas:

1. ¿Las habilidades de supervisión y el estilo gerencial requeridos en una empresa que

<sup>2</sup> [www.follettfoundation.org](http://www.follettfoundation.org)

transita un proceso de cambio técnico radical son distintas de aquellas que se requieren en una situación estable?

2. ¿Se requiere un tipo de diseño organizacional distinto cuando la complejidad técnica<sup>3</sup> aumenta?

Woodward estaba muy interesada en saber si la aplicación práctica de los principios organizacionales (en el sentido dado por los clásicos y neoclásicos) guardaban algún tipo de relación con el éxito empresarial. Por ello, desde 1953 a 1957 dirigió el equipo de investigación que realizó un estudio que incluyó el 91 % de las firmas manufactureras del sur de Essex, que contaban con entre 100 y 8000 empleados.

La intención original del trabajo era observar la división de responsabilidades entre la supervisión de línea y los operarios y llegar a conocer los factores determinantes de las relaciones entre ambos. A poco de comenzar el estudio se pudo observar que las relaciones de la línea con el grupo operativo no podían ser analizadas en forma aislada, de modo que se amplió el campo de la investigación, incluyendo toda la estructura gerencial y de supervisión.

### La investigación

El trabajo de campo incluyó un total de 100 empresas que contaban con una dotación de personal de más de 100 personas (de 110 empresas se incluyó el 91 %).

VARIABLES RELEVADAS:

- Historia y objetivos organizacionales
- Descripción de los métodos y procesos de producción
- Distintos procedimientos o modalidades de funcionamiento:
  - el organigrama;
  - análisis de costos en tres rubros : jornales, materiales y gastos generales;
  - estructura de la dotación incluyendo: proporción de mano de obra directa sobre el total del personal, proporción de obreros de mantenimiento en relación al personal de producción, proporción de empleados administrativos en relación a los obreros, proporción de gerentes y supervisores en relación al total del personal;
  - procedimientos de venta, desarrollo

e investigación, inspección, mantenimiento y compras;

- procedimientos usados en planeamiento y control de la producción;
- procedimientos para la administración de costos y control presupuestario;
- calificaciones y entrenamiento de los gerentes, supervisores y staff como asimismo las formas de reclutamiento y la política de entrenamiento.

- Información relacionada con la forma de evaluar la eficiencia organizacional por cada organización.

Inicialmente se observó que solamente en la mitad de las empresas estudiadas se aplicaban los principios y conceptos de la teoría organizacional de la época. De un total de 20 empresas que fueron calificadas como “por encima del promedio” en términos de su eficiencia, solamente 9 de ellas tenían un diseño organizacional claramente definido dentro del modelo clásico. Además, empresas del mismo ramo industrial no estaban necesariamente en el mismo grupo.

A partir de esos resultados, se procedió a agrupar las empresas por sus métodos técnicos y de allí emergieron diez categorías diferentes en base a “la complejidad técnica”.

Al hacer esto se encontró que las empresas que tenían métodos técnicos similares tenían similares estructuras organizacionales.

Las 100 empresas se clasificaron entonces en tres grupos, presentando cada uno una forma diferente de producción:

1. Producción unitaria o taller: navíos, generadores y motores de gran tamaño, aviones comerciales, locomotoras y productos ha pedido.
  - a. Se producen unidades o pequeñas cantidades,
  - b. Cada producto se modifica para atender las necesidades del cliente,
  - c. Los trabajadores utilizan variedad de instrumentos y herramientas,
  - d. El proceso productivo es menos estandarizado y menos automatizado.
2. Producción en masa o mecanizada: ensambladoras de automóviles.
  - a. Se produce y se fabrica en gran cantidad,
  - b. Los obreros trabajan en una línea de montaje u operando máquinas que pueden ejecutar una o

<sup>3</sup>. El grado de complejidad técnica guarda relación con la medida en que el proceso productivo es controlable y sus resultados son predecibles

más operaciones sobre el producto,

c. La producción requiere máquinas operadas por el hombre y líneas de producción o montaje estandarizado.

3. Producción en serie o automatizada: refinerías de petróleo, producción química o petroquímica, siderurgia.

a. Producción de proceso continuo, pocos obreros controlan el proceso de producción, siendo éste parcial o totalmente automático,

b. Participación humana reducida.

A partir de las correlaciones entre las empresas que integraban los nuevos grupos, se concluyó que las 20 empresas que habían sobresalido en cuanto a sus resultados tenían muy poco en común. El estudio mostró importantes diferencias en las estructuras y modalidades de gestión, que a su vez, no guardaban relación con el tamaño de la empresa, el tipo de industria o la performance empresarial.

Sin embargo, cuando las empresas fueron agrupadas teniendo en cuenta **objetivos similares y técnicas de producción**, y clasificadas en cuanto a la complejidad técnica de sus sistemas productivos, cada sistema productivo parecía estar asociado con un tipo de diseño organizacional.

La conclusión fue que la tecnología utilizada por la organización afecta profundamente el diseño organizacional.

- En la tecnología de **producción en masa**, la forma burocrática de organización está asociada con el éxito, pero en otros tipos de tecnologías el diseño organizacional más viable no es el propuesto por la teoría clásica.

- Existe alta correlación entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción en la **producción en serie** y baja correlación para la producción unitaria o taller.

- Las empresas en condiciones estables necesitan estructuras diferentes de aquellas organizaciones con tecnología cambiante. Las estables necesitan un sistema mecánico y las innovadoras necesitan un sistema orgánico, con mayor capacidad de adaptación.

- La importancia de ventas, producción o ingeniería depende de la tecnología específica empleada (funciones de la empresa).

- Un hallazgo adicional sugiere que normas y reglas aumentan la eficiencia de la empresa, solamente cuando se trata de organizaciones organizadas por órdenes de pedido o producción en masa. Se sugiere que conformidad a reglas y normas

no siempre acompaña la eficiencia organizacional para otro tipo de empresa.ç

### Conclusiones

Podemos utilizar sus propias palabras en el prefacio a la primera de sus obras (1965) para comprender la anticipación con que vislumbró la orientación de los desarrollos de la Ciencia de la Administración y la necesidad de considerar a las organizaciones en su entorno:

*“Este libro presenta cronológicamente los resultados de casi diez años de estudio empírico de la gestión en la industria británica...En ese momento hubo una creciente conciencia de que depende de nuestra capacidad para aprovechar al máximo los avances tecnológicos de los últimos años cuánto y cuán rápido podríamos resolver los problemas sociales y económicos que inevitablemente daría como resultado de estos avances...”*

La investigación ha demostrado no sólo que las empresas estudiadas varían considerablemente sus estructuras organizativas sino también que similares principios administrativos podrían conducir a amplias variaciones en los resultados. Aquellas empresas en las que la estructura organizativa refleja una aceptación implícita de lo que ha llegado a ser conocido como la teoría clásica de la administración, no siempre eran las más exitosas de un punto de vista comercial.

Estas ideas explican por qué el folleto creó tanta controversia en el momento en que fue publicado. La razón de esto fue que las conclusiones fueron interpretadas por algunos de los revisores como intentos de socavar completamente los principios y conceptos de la teoría clásica de la administración y por profesores de materias de gestión como un ataque sobre la enseñanza de la administración.

### Comentarios finales

A modo de corolario cabe destacar que estas tres mujeres han sido verdaderas precursoras por la naturaleza de los aportes realizados a la Administración y por la época en que los efectuaron.

**Lillian Moller**, recordemos que Gilbreth era el apellido de su esposo aunque la conozcamos por este último, fue una precursora de los estudios ergonómicos y la obra que ha trascendido de

su autoría, salvo su primer libro (tesis doctoral), corresponde a la etapa posterior al fallecimiento de su marido. En las publicaciones anteriores siempre fue coautora con su esposo Frank. En todas ellas se pone de manifiesto la importancia del componente humano en el trabajo.

**Mary Parkett Follett**, en cambio, se orienta hacia el estudio de la organización del Estado y desde esta visión, puso su ojo crítico en el management industrial y los efectos perniciosos a nivel social. Trató de transpolar sus estudios de grupos de base social a los ámbitos laborales de la industria.

Ambas, Lillian y Mary, comenzaron estudiando carreras humanísticas en la universidad, como diríamos ahora: “era lo políticamente correcto para la época”.

Los trabajos de investigación de Lillian se concentraron básicamente en empresas industriales, los de Mary hicieron foco en las organizaciones del estado y su rol social.

Quizás el rasgo más importante a destacar en **Joan Woodward** haya sido la rigurosidad científica de sus investigaciones. Su preocupación por los aspectos metodológicos y la selección de variables a considerar dan cuenta de ello. Su objeto de estudio fueron empresas industriales.

Las tres fueron verdaderas **pioneras**. Lillian al considerar algunos aspectos de la dimensión humana en el trabajo; Mary a través de la incorporación de la perspectiva social en las organizaciones y Joan poniendo de relevancia el método científico en las investigaciones propias de nuestra disciplina.

Las tres fueron docentes y como tales fueron reconocidas por sus discípulos y premiadas por su labor y su trayectoria.

Es por eso que, a modo de homenaje, se hace referencia a continuación, a una breve reseña de una conferencia que dictó Mary P. Follett en la Universidad de Boston en 1928, y cuyo texto fue publicado recién en 1970<sup>4</sup>. El académico que hace la introducción de la transcripción de esta disertación informa que muchos manuscritos fueron quemados luego de su muerte, y éste fue hallado de manera fortuita, y por ello, difundido tan tardíamente.

En esa ocasión, Mary Parker Follett realizó un paralelo entre la tarea del docente y la de los líderes en diferentes organizaciones. Refiere que nuestra misión (docente) no es transmitir información, ni ejercer “poder sobre” los estudiantes. La función

esencial de los líderes y de los docentes es aumentar la libertad de los subordinados y de los alumnos: liberar energía y potencialidades, encuadrando el proceso en un método claro, es la principal labor docente.

Mary Parker Follett indica que debemos desarrollar “resiliencia y amplitud de mente, a través de una experiencia diversificada en el mundo del trabajo actual”. Ni docentes con vivencias “del pasado”, ni estudiantes pensando que “van a vivir en el futuro”: los dos experimentando en el mundo actual, buscando extraer el espíritu de la época, en particular, las trazas profundas de la evolución espiritual.

Y además nos propone un método concreto, con pasos: 1) hacer que el estudiante se relacione con su propia experiencia, ayudarle a evaluarla y utilizarla; 2) ayudarle a buscar la relevancia, el significado, de sus experiencias, para que pueda traducirlas en acciones; y 3) guiar al estudiante para que relacione sus experiencias con el resto del mundo. Luego describe “el pensamiento conjunto”, de una manera “sinérgica” y “holística”, inusual para la época (1928).

Finalmente, la autora concluye su disertación con esta síntesis: los profesores no deberían demandar respeto porque son “mayores” que los estudiantes, sino por cumplir con la función docente esencial: “el liderazgo del maestro consiste en relacionar a los estudiantes con la vida de la comunidad: debe mostrarles cuáles son necesidades del mundo contemporáneo”. Y para esta labor los docentes requerimos de conocimientos científicos y de la delicadeza del arte, para forjar una relación fundamentalmente basada en la verdad.

Vaya, entonces, nuestro reconocimiento en este recuerdo a estas mujeres que han hecho camino y marcado huellas en la vida, en la ciencia y en las aulas. Su legado no ha sido sólo “una cuestión de género”.

## Referencias bibliográficas

Barón, Carlos en [www.carlosbaron.com/bro\\_arx/gilbreth.html](http://www.carlosbaron.com/bro_arx/gilbreth.html) MAYO, 29 2007 | © carlos baron <https://www.sdsc.edu/>

Cruz Soto, L. (enero-marzo 2001). Reseña bibliográfica. Revista Contaduría y Administración,

<sup>4</sup> Mary Parker Follett, *The Teacher – Student Relation*, en: [www.follettfoundation.org](http://www.follettfoundation.org)



- Nº 200. Madrid.
- Dielhe D., Donnelly M.P (2007). "Por qué fueron líderes. Secretos del liderazgo en la historia". Barcelona. Ed. Robinbook.
- Graham, Pauline (1994) "Mary Parker Follett: Profeta de Gestión" Harvard Business School Babcock, M.
- Graham, Pauline (1998) "Mary Parker Follett— Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s" mencionado en Cruz Soto, Luis Antonio, Reseña bibliográfica. Revista Contaduría y Administración, Nº 200, enero-marzo, 2001.
- Gourley C. (2008). Flappers and the New American Women: perception of women from 1918 trough 1920. Twenty First Century Books. Minneapolis.
- Matteson M. and Ivancevich J. Ed. (1977) "Management Classics" Londres. Santa Mónica, California.
- Melé C. (2007). Mary Parker Follett, precursora de la ética empresarial. Ed. Taylor & Francis.
- Mendes J. (2007). Inventory to the Frank and Lillian Gilbreth papers. Purdue University Libraries. West Lafayette.
- Moller, Lillian (1912) "The Psychology of Management".
- The Encyclopedia of the History of American Management (2005). Thoemmes Continuum. Bristol.
- Perrow, Charles (1970) "Organizational Analysis: A Sociological Vista" Tavistock Press.
- Tonn, Joan C. (2003). "Mary P. Follett. Creating Democracy, Transforming Management" New Haven. London: Yale University Press. citado en Athenea Digital - núm. 7 (primavera 2005) ISSN: 1578-8946. <http://www.raco.cat>
- Urwick y Brench (1984). La historia del Management. Madrid. Ed. Orbis.
- Woodward, Joan (1965) "Organización industrial: Teoría y práctica". Londres. Oxford University Press.
- Woodward, Joan (1968) Experimento en democracia industrial: un estudio de la Asociación John Lewis.
- Woodward, Joan (1970 a) Organización industrial: Comportamiento y control. Londres. Oxford University Press.
- Woodward, Joan (1970 b) Modelos de comportamiento organizacional" Londres. Oxford University Press.
- Woodward, Joan (1970 c); "Tecnología, control de material y comportamiento organizacional" Londres. Oxford University Press.