

De la mano invisible a la organización racional del trabajo

▣ Adam Smith, Charles Babbage y Frederick Taylor

Adam Smith, Charles Babbage y Frederick Taylor hasta hoy son tres pilares del conjunto del pensamiento administrativo dominante en Occidente. Uno de los principios presentes en este conjunto de ideas, y el más persistente desde Smith, es el de la división y especialización del trabajo, principio que progresivamente ha influido en la elaboración de los conceptos actuales y ha sido fundamental en la conducta del trabajo y la distribución de roles en las empresas.

Charles Babbage —quien vivió entre Smith y Taylor—, le adjudicó un suplemento de virtud económica de la división del trabajo, lo que permitió justificar y hacer más atractiva la necesidad de dividir aún más las tareas.

Se verán los aportes de cada uno de los tres clásicos antes mencionados, pero también cómo se ha usado su pensamiento, cómo se les ha interpretado, o sobreinterpretado y adaptado. Se hará un análisis sistemático de sus aportes originales y su transposición en el marco del cuerpo conceptual de la administración tradicional.

▣ Adam Smith (1723-1790): la mano invisible y las virtudes de la división del trabajo

La fórmula que calificaría mejor el aporte de Adam Smith al pensamiento de la administración, o lo que ésta ha retenido o integrado, está consignado en *El mundo maravilloso de Adam Smith* (Heilbroner, 1971). En efecto, del imponente balance moral, filosófico y económico que es la *Investigación sobre la Naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*,¹ poco se ha retenido y propagado de esa visión de un universo económico maravillosamente autorregulado, gracias a la meticulosa intervención de la “mano invisible” y al equilibrio automático nacido de la confrontación de los egoísmos individuales, propicios de forma milagrosa al interés general. El todo inmerso en un “mercado” autorregulado donde todos los ingredientes se dosifican por sí mismos, estimulándose o restringiéndose mutuamente con base en una competencia libre y total; sean éstos cantidades, precios, salarios, utilidades, incluso la demanda y la oferta de trabajo.

Aunque se dice que Adam Smith inventó la ciencia económica, se reconoce que tomó las ideas de otros pensadores, más o menos economistas, como Quesnay. Smith era más filósofo que economista en el sentido pleno del término, daba cursos de moral en la Universidad de Glasgow, pero tomando en cuenta la vasta concepción que se tenía de esta materia, se incluían en ella elementos de Política económica y de Filosofía social. El profesor Smith era conocido y respetado más allá de la Gran Bretaña.

¹ Publicada por A. Smith la primera vez en 1776.

Smith atravesó —desde su nacimiento en 1723, hasta su muerte en 1790— una época de profundos movimientos conocidos con el término de Revolución Industrial. Sobre todo, le tocó vivir los primeros efectos de ésta, pues se acepta que la consolidación de sus resultados se hizo notar a finales del siglo XVIII.² Pero ello no impidió a este observador perspicaz ofrecer una mirada penetrante y rica de hipótesis audaces sobre lo que pasaba a su alrededor, lo cual denotaba la vía de la industrialización de Occidente. Su observación captó los signos de los cambios más importantes, y su cerebro comprendió que la sociedad comenzaba a aparecer como guiada, regulada y canalizada en su orden y sus intercambios, ya no por la tradición o la autoridad central, ambas derrotadas por el declive del feudalismo, el ascenso de la demografía urbana y la influencia ascendente del racionalismo (Descartes, Voltaire, etcétera).

De manera somera, se dice que Smith imaginó la “noción” de “mano invisible”, metáfora aplicada al funcionamiento de una entidad considerada autónoma y autodeterminada: el mercado. Esta “mano”, guardada detrás de múltiples intercambios y de transacciones, arregla de manera “invisible” (algo, lógicamente previsible, se diría hoy) el funcionamiento y la evolución de la sociedad, en particular en materia económica.

A pesar de que el libro de Adam Smith es un trabajo de gran erudición y difícil de leer, es relativamente fácil extraer y comprender sus principios básicos.³ Las palabras clave son “competencia” y “libre mercado”: la carrera hacia la satisfacción del interés personal pone a todo el mundo en competencia. Cada quien, buscando mejorar sus propias ganancias, contribuirá a estimular la competencia y así a participar de las ganancias de la sociedad, que al final será la ganadora de este enfrentamiento de egoísmos individuales.

Por lo tanto, explica Smith, en la medida en que un producto o servicio es lucrativo, atrae a nuevos productores que presionarán los precios hacia abajo para, a su vez, atraer y conservar clientes. Esto hará que, a igual calidad, ningún precio puede conservarse artificialmente elevado, salvo en el caso de un acuerdo o coalición de productores o un monopolio. Para Smith, esta coalición o monopolio sólo puede tener una duración efímera —suponiendo que puedan existir— pues de inmediato atraerán a un nuevo productor, que al no ser miembro de la coalición, intentará producir y vender la misma mercancía a un menor precio. De esta manera la competencia, que surge por la rivalidad entre los productores que practican la guerra de precios para lograr una utilidad personal (egoísta) cada vez que exista la posibilidad, es el mecanismo maravilloso e ineluctable que —temprano o tarde— restablece el justo equilibrio de las cosas.⁴

Lo que es válido para el precio de las mercancías lo es también para el trabajo, el salario y el ingreso del emprendedor. En efecto, la presión constante ejercida por la competencia sobre el precio lo mantiene muy cerca de sus costos reales de fabricación, impidiendo toda utilidad excesiva y nivelando los excedentes.

En este contexto, en lo relativo a los salarios, todo sector en expansión atrae mano de obra motivada por los salarios elevados debido a la momentánea escasez de trabajadores especializados en la actividad en cuestión. Ésta será saturada pronto y los salarios descenderán de manera proporcional conforme aumente la oferta de la fuerza de trabajo calificada. En este campo (mercado laboral) el equilibrio

² Un autor respetado en la materia, J. P. Rioux (1971), la sitúa “a partir del último tercio del siglo XVIII”.

³ Al aplicar el sentido común y dejando deliberadamente de lado —lo cual es válido para una obra como ésta— los conceptos de fondo y las sutilezas propias de un debate de economistas.

⁴ Para mayores detalles y una discusión más profunda de estas nociones ver Aktouf (2002).

se logra gracias a la competencia entre los trabajadores que, según las coyunturas, acuden a las industrias en auge o abandonan las que declinan, hasta que por fin haya una adecuación entre la oferta y la demanda de trabajo.

Las leyes que rigen precios y salarios se aplican por igual a la demografía (obrero, en este caso). Para Smith, si el alza de salarios impulsa la natalidad —al menos, cuando favorece la posibilidad de crecer por más tiempo, hay un mayor número de niños— aumenta también el número de demandadores de empleo. Pero de manera inexorable, la ley de bronce de la oferta y la demanda entra en juego y rebaja los salarios, con lo cual disminuye la capacidad de alimentar a tanto niño. Sigue entonces una reducción de la reserva de la población obrera hasta que surja una nueva oferta masiva de empleo y así sucesivamente.

Esta idea, que había salido de la pluma de Smith, Malthus y Ricardo (los padres del pensamiento económico clásico), es lo que hoy con frecuencia se denomina “la utopía de la libre y perfecta competencia”, y puede parecernos ingenua; no obstante, en la época en que Adam Smith vivía, causaba gran satisfacción a las clases ricas, porque legitimaba su actitud de no intentar mejorar la suerte de la clase proletaria, porque, según ellos, sólo servía para despertar su “instinto desenfrenado y vicioso de procrear”. En ese tiempo, se registraba también una gran mortalidad infantil entre la clase obrera y campesina, por lo que aquella era muy sensible a cualquier mejora en el nivel de vida.

Aunque nuestro interés aquí no es conocer con detalle los mecanismos de regulación económica postulados por Smith, sino explorar sus consecuencias en el mundo empresarial de la época en pleno apogeo. Es aquí donde la expresión “el mundo maravilloso” cobra sentido: el mercado autorregulado y la mano invisible, implacables manejadores de entuertos, en razón de que legitimaban la acción y la satisfacción de los egoísmos individuales, mercado y mano invisible eran también un alivio, un muro milagroso y una cara absolutoria de las prácticas más o menos tortuosas, a las cuales recurrir para enriquecerse.⁵ En resumen, si unos amasan enormes fortunas mientras otros se arruinan, o se hundan aún más en la miseria, la única responsable es la “mano invisible”.⁶

Se verá a continuación lo que la nueva clase dirigente, formada de capitanes de industria, obtendrá de la creencia en la mano invisible y el mercado y cómo sus numerosos miembros darán, con pocas excepciones,⁷ libre curso a la búsqueda de la ganancia rápida y por cualquier medio (Mantoux, 1959; Neuville, 1976 y 1980; Braudel, 1980 y 1985; Galbraith, 1961). Esta idea, expresada en numerosos y por indirectos caminos, servirá como la primera piedra del edificio del futuro pensamiento de la administración clásica: que cada quien tome tanto como pueda, en el sentido del egoísmo individual, el “mercado” por fin equilibrará todo. Es éste también el fundamento de la idea difundida tenazmente de una “naturaleza humana” ávida de ganancias, de poderes y de potencia, que explícita o implícitamente son deslizados en buen número de tratados de administración.⁸

⁵ En Galbraith (1961) y Heilbroner (1971) pueden encontrarse referencias a las prácticas poco éticas que los hombres de negocios, incluso los más opulentos, de fines del siglo XIX y principios del XX usaban para enriquecerse. Las prácticas iban desde hundir o saquear naves, hasta vender acciones de empresas fantasmas, como hacía John D. Rockefeller, pasando por la venta de inhóspitas playas de Florida que se hacían pasar como paradisíacas y el contrabando de alcohol durante su prohibición.

⁶ Más adelante se darán ejemplos de que es posible realizar prácticas inmorales y punibles, predicar valores cristianos, mantener una conciencia tranquila y tener una justificación de cara a los efectos de esta supuesta mano invisible.

⁷ Como el célebre caso de R. Owen citado por Heilbroner (1971:102-105).

⁸ Como el de Koontz y O'Donnell (1980) reeditado sin cesar desde principios de 1950, cuyo capítulo sobre liderazgo reposa claramente sobre tal idea de la naturaleza humana.

Sin embargo, hay otras ideas recuperadas de los trabajos de Smith quizá más importantes que las que acaban de discutirse —la exaltación de las virtudes de la división del trabajo, por ejemplo—, y se dice “recuperadas”, puesto que en realidad Smith no hizo tal alabanza, lejos estaba de tal pensamiento.⁹ No obstante, los libros de administración presentan la división del trabajo como un decisivo progreso de la humanidad y se difunde como una necesidad benéfica para todos, sólo se retienen ciegamente las virtudes que Smith veía al subdividir una tarea o profesión en múltiples operaciones, las más elementales posibles, para acto seguido especializar a los empleados (como en el famoso ejemplo de la fábrica de alfileres que Smith describió y donde el trabajo de manufactura se subdividía en 18 operaciones diferentes). Según Smith, las virtudes son de manera sintética las siguientes:

- La aceleración de la producción y el ahorro de tiempo.
- El aumento de habilidades.
- La mejora de la capacidad de innovación.¹⁰

Por la especialización, el carácter limitado y repetitivo de una tarea elemental, deberá ser ejecutada no sólo más rápido (ahorro de tiempo al no cambiar de tarea, de herramientas y de ritmo), sino además ser más hábil, incluso inventar nuevas maneras de trabajar que permitirán ejecutar la tarea aun más rápido y mejor. Lo cual es verdad, pero sin considerar las consecuencias colaterales como las relacionadas con la monotonía, la pérdida de interés, la pérdida de sentido, entre otras.

Sin embargo, conviene remarcar que el mismo Adam Smith manifestaba grandes reservas en cuanto a los beneficios de la división del trabajo. Dedicar un buen espacio a este problema y evocar el hecho de que la “estupidez” puede alcanzar a las masas dedicadas a ejecutar un trabajo cada vez más dividido, mientras que por el contrario, “las sociedades bárbaras” (aun no industrializadas) contribuyen, por la “variedad de solicitudes” que un trabajo no dividido procura, a “mantener en estado de alerta a la inteligencia”.¹¹

Si esta advertencia de Smith se hubiera integrado a los principios y las teorías, se hubieran evitado muchos de los males actuales, lo cual evidencia que la doctrina de la administración tradicional es proclive a retener y propagar sólo lo que le conviene, conforme al punto de vista coyuntural de propietarios y dirigentes. Sin considerar las consecuencias colaterales, finalmente la división del trabajo queda como la forma de hacer producir cada vez más rápido.

Antes de abordar al segundo gran precursor de la mentalidad de la administración contemporánea, F. W. Taylor, conviene abordar la obra de Babbage, un verdadero eslabón que enlaza la división del trabajo de Smith y la investigación sistemática del rendimiento del Taylor.

⁹ El principio de la división del trabajo, general y espontáneamente ha sido tomado como “natural”, deseable, indiscutible factor de progreso, etc., pero en realidad es uno de los nudos del malestar del trabajo industrial, de lo que se denomina “alienación” y sobre todo, del problema muy actual de la falta de compromiso, de participación y productividad de la mano de obra, en particular en el régimen de lo que se denomina “gestión tradicional”.

¹⁰ Cuando se aborde el tema de la alienación, en la última parte, se discutirán cada una de estas virtudes.

¹¹ Smith (1976:235 y ss.). Este pasaje es citado integralmente por Marglin (1973:50-51). Otros autores que se refieren y discuten esta crítica de Smith a la división del trabajo, son Rosenberg (1965) y West (1976).

▣ Charles Babbage (1792-1871): el menor costo del trabajo pulverizado

Incluso desde el punto de vista cronológico, Babbage es un enlace entre Smith y Taylor: nació dos años después de la muerte del primero y murió cuando Taylor tenía 15 años.

Profesor de matemáticas, dedicaba sus horas libres a la economía. Estaba interesado en lo que deberían de hacer las personas deseosas de llegar a ser “experto manufacturero” y vender de manera rentable sus mercancías, gracias a un costo de producción tan bajo como fuera posible.¹² En Babbage convergían grandes rasgos de Smith, cuando exhortaba a encontrar los medios para reducir los costos (según Smith, la competencia presiona los costos a la baja, por tanto, los recién llegados tienen que producir al menor costo, si quieren a su vez vender menos caro y no tener pérdidas). En el libro titulado *On the Economy of Machinery and Manufactures*, publicado por primera vez en 1832, Babbage exponía su razonamiento.¹³

De hecho, Babbage formuló un principio que partía de la preocupación de saber *cómo un productor manufacturero podía bajar sus costos por la vía de reducir los salarios pagados* y sólo de manera indirecta se refiere a la productividad que se obtiene mediante la división del trabajo. Este matiz es importante puesto que incluso si Babbage se refiere efectivamente a la “organización global del sistema completo de la manufactura”, su argumento se centra en la necesidad de comprar la exacta cantidad y calidad de trabajo necesaria para cada tarea precisa que permita una subdivisión del trabajo cada vez mayor: la fuerza física, separada de la destreza, ésta última de la delicadeza y la precisión, y así sucesivamente.

Aquí ya no se trata de las ventajas apreciadas por Smith: ahorro de tiempo, aumento de habilidades o innovaciones, sino *del precio a pagar por movimientos y capacidades limitadas y específicas*. Cuanto más simples sean los movimientos y capacidades —y para ello basta un mínimo de predisposiciones (por ejemplo físicas si la tarea requiere fuerza)— menos caro se pagará el trabajo. En términos del propio Babbage:

El experto en la manufactura, dividiendo el trabajo para que sea ejecutado en sus diferentes operaciones, cada una de ellas requiriendo grados diferentes de habilidad o fuerza, puede comprar exactamente la cantidad precisa de cada una de esas calidades que cada operación amerita; mientras que si todo el trabajo es realizado por un solo obrero, esta persona deberá poseer, para la operación, la suficiente expertés para la operación más difícil y bastante fuerza para la más dura de las que integran el conjunto de trabajo.¹⁴

Todo lo anterior porque, como insiste Babbage, el precio de compra de varias calidades reunidas en un solo hombre (que como el artesano ejerce un oficio completo) será más caro comparado con la compra de una “calidad” limitada y ordinaria

¹² Un análisis detallado de las diferentes facetas de las aportaciones de Babbage se encuentra en Braverman (1976), que en gran parte es tomado aquí. También se puede tener acceso a la obra de Babbage (reeditada en 1963).

¹³ Razonamiento que la literatura de la gestión (por ejemplo, Bergeron, 1983, y Boisvert, 1980) aún divulga explícita o implícitamente, como el gran avance científico de la organización del trabajo previo, al gran impulso que le darán los trabajos de Taylor (1911) o Gilbreth (1953).

¹⁴ Citado por Braverman, 1976:72.

a la vez.¹⁵ Se trata de reducir el valor económico del trabajo y no de hacerlo, en estricto sentido, más productivo.¹⁶ Una elocuente ilustración de ese principio de disminución del valor del trabajo se halla en un enunciado de Henry Ford (1927), cuando en relación con las 7,882 operaciones que necesitaba la fabricación de un automóvil modelo T, precisaba:

949 [operaciones] exigen hombres vigorosos, robustos y prácticamente perfectos desde el punto de vista físico, 3,338, hombres de una fuerza física simplemente “ordinaria”, casi todo lo demás puede ser confiado a “mujeres o niños de cierta edad” [...] 670 operaciones pueden ser realizadas por un hombre sin piernas, 2,637 por cojos, dos por gente sin brazos, 715 por mancos y 10 por ciegos.¹⁷

Alvin Toffler (1980) comenta: “Dicho de otro modo, el trabajo especializado no exigía un hombre entero: con un fragmento era suficiente”. ¿No es ésta una extrapolación edificante del principio de Babbage? Principio que la administración tradicional siempre ha asociado con la escuela “científica” de la administración.

Llegaría el tiempo de admitir que pagar menos caro el trabajo no era sinónimo de hacerlo más productivo. Pero desafortunadamente, y se analizará por qué, antes sucederá todo lo contrario.

▣ **Frederick Winslow Taylor (1856-1915): la organización rentable¹⁸ del trabajo y del taller**

Es necesario aclarar un malentendido que ha prevalecido desde el inicio del siglo pasado: la denominación “organización científica del trabajo” usada para designar el sistema diseñado por Taylor es un abuso del lenguaje porque el propósito de la ciencia nunca ha sido rentabilizar cualquier cosa, sino comprender los fenómenos que estudia. Es falso atribuir un carácter científico a lo que no es más que un nuevo tipo de subdivisión, de repartición y de control del trabajo, incluso si se usan —de manera legítima— medios racionales, sistemáticos y calculados.

El sistema de producción edificado por Taylor no respondía a las exigencias de la “ciencia”, sino a las del incremento del rendimiento en los talleres y las fábricas. No hay razón para confundir la ciencia con el deseo de una mayor rentabilidad de la fábrica. El abuso del lenguaje conduce a hablar incluso de “ciencia de poner ladrillos o la ciencia de usar la pala”.¹⁹

Sin embargo, debe subrayarse, hay una distancia entre aplicar métodos propios del campo científico para realizar un objetivo dado y atribuirle a éste la categoría de científico.

¹⁵ Para mayor precisión y un ejemplo numérico de este principio y sus fundamentos se puede consultar Braverman (1976:73 en particular).

¹⁶ El cual sería una preocupación de la relación medios/resultados/calidad en la manera de efectuar un trabajo dado y no una preocupación de su desvalorización monetaria de la “mercancía” trabajo.

¹⁷ Citado por A. Toffler, 1980:71.

¹⁸ Se usa el término “rentable” en vez de científico como Taylor lo hacía, para no prolongar la confusión y usar el adjetivo indicado según la verdadera intención. Lo “científico” para Taylor, como se verá después, sería muy cuestionado y resulta de pesadas consecuencias para lo que constituye la gestión tradicional.

¹⁹ Taylor emplea estos términos en su testimonio rendido a la comisión parlamentaria estadounidense creada ex profeso para examinar sus métodos e incluido en *Testimony before the Special House Committee, Scientific Management*, 1947, pp. 50 y 68.

En este contexto, existe una parte de corte positivista y científica en el trabajo de Taylor, pero en su faceta de “ingeniero” consistió en sus experimentos con instrumentos de corte y su adecuación con los metales trabajados (más de 25 años de investigación), o bien, sus trabajos sobre la fatiga de los obreros.²⁰

Es importante subrayar que sus descubrimientos y sus intenciones han sido, como él mismo declaró en 1912, de manera frecuente mal comprendidos, mal interpretados e, incluso, mal aplicados en favor de patrones y empresas, y en detrimento del clima social y de la cooperación entre dirigentes y dirigidos. Esto ha contribuido, según Kakar (1970), a la gran amargura que caracterizó buena parte de la vida de Taylor. Repetía sin cesar que deseaba con fuerza y sinceridad —y sin duda buena fe— la paz, la armonía entre los trabajadores y patrones así como la prosperidad compartida. Lo anterior hace necesario indagar acerca de la personalidad de Taylor.

La personalidad de Taylor

Frederick Taylor representaba la quinta generación de su familia al nacer en Estados Unidos, de origen inglesa y cuáquera.²¹ Su abuelo, Anthony, amasó una gran fortuna gracias al comercio con los indios, y su padre, Franklin, era un abogado de Filadelfia. No obstante que ejercería poco su profesión, la familia preparaba al joven Frederick para ser hombre de leyes. Todo se enfilaba hacia esa meta, hasta que un día, justamente a punto de ingresar a la Universidad de Harvard, al haber aprobado sin problema los exámenes de ingreso, el joven Taylor interrumpió bruscamente sus estudios a causa —dijo él en ese entonces— de graves problemas de la vista. Regresó a casa de sus padres y, después, por razones poco claras reapareció, en 1874 a la edad de 18 años, como aprendiz en una fábrica que pertenecía a amigos de su familia. Allí permaneció cuatro años y aprendió el oficio de fundidor de molde y mecánico, no obstante, se decía en su círculo cercano “su fuerte disgusto por el trabajo manual”.²²

Después, atraído por la mecánica, Taylor entró en otra empresa siempre propiedad de amigos de su familia: Midvale Steel, Co. Allí continuó aprendiendo el oficio de mecánico y ascendió hasta lograr el puesto de ingeniero en jefe a la edad de 28 años, pero después de haber seguido cursos y obtenido el diploma de ingeniero mecánico en el Instituto Stevens. Tras su paso por la Midvale (1890), ejerció como consultor siendo el primero en desempeñarse como tal, justamente con este título trabajó para la empresa más celebre de sus escritos, la Bethlehem Steel.

Salvo quizá por su biógrafo oficial, Copley (1923) quien quería dejar de él una imagen respetable y sana, casi todos quienes han escrito sobre Taylor, incluso sus amigos de infancia, como Brige Harrison,²³ concuerdan en que era un personaje muy curioso, paradójico, ambiguo, profundamente puntilloso y calculador en sus actos hasta un grado obsesivo.²⁴ Incluso cuando era niño, cuenta Harrison,

²⁰ Por ejemplo, Louis Danny Lafrance, uno de los más fervientes admiradores y militantes del taylorismo en Francia, después de Henry Le Chatelier, se refiere con gran admiración a su obra, luego de su visita a la Exposición de 1900 en París, donde se hacía una demostración del corte de acero rápido en máquinas-herramientas (prefacio al libro de Taylor, edición Dunod de 1957).

²¹ No es gratuito señalar su pertenencia a esta secta protestante cuyo nombre quiere decir “temblor” y que designa por extensión a aquellos que “tiemblan frente a la palabra de Dios”: la personalidad puntillosa, meticulosa y, como se verá después, ambigua y neurótica de Taylor, se debe en cierta medida a su religiosidad.

²² Kakar, 1970:11.

²³ Citado por Kakar, 1970:18.

²⁴ Para el lector interesado en conocer más acerca de la personalidad de Taylor, Kakar (1970) ha realizado quizás el estudio más profundo y mejor documentado sobre él y es la fuente principal de lo que aquí se dice. La biografía más reciente de Taylor se debe a Kanigel (2005).

intentaba obligar a sus compañeros de juego a definir reglas muy estrictas; por ejemplo, medir de manera precisa el rectángulo que servía de terreno de juego de una especie de béisbol, lo que desconcertaba a sus amigos pues les parecía bizarra y excéntrica su conducta.²⁵

Más tarde, su conducta de adulto, en particular en la fábrica, continuará provocando sonrisas a su alrededor. Contaba y medía todo, quería hacer más “eficaz” cualquier cosa: contaba sus pasos, medía su longitud, buscando invertir la menor energía para cubrir una mayor distancia en un paseo campestre. Antes de un baile, anotaba de manera cuidadosa la lista de muchachas atractivas y no atractivas con el fin de distribuir estrictamente de forma equitativa su tiempo entre todas. Era un hombre lleno de manías, por ejemplo, dormía sentado, apoyado de suficientes almohadas, con el fin de evitar pesadillas que atribuía al hecho de dormir acostado, esto le provocaba discusiones y burlas cuando tenía que dormir en un hotel.²⁶

Como puede verse, Frederick Taylor estaba lejos de ser un hombre libre de defectos. El meticuloso psico-histórico hombre que de Kakar (1970) devela es un obsesivo compulsivo, incluso con periodos de profunda melancolía y decepción. Todo ello será decisivo en su obra, la cual ha marcado a casi toda la humanidad del siglo xx y, en particular, consciente o no, al entorno de la empresa y la administración.

También, Taylor era un hombre paradójico, lo que sin duda pesó en las contradicciones y las dificultades de sus trabajos y aplicaciones. Por ejemplo, uno no puede dejar de asombrarse por su feroz honestidad (atribuible sin duda a su religión cuáquera), por una parte, y por las numerosas acusaciones de trampa y falsificación de datos, por otra. Para ajustar sus “observaciones” a sus conclusiones, exageraba las experiencias de mantenimiento en la Bethlehem Steel, retocaba sus escritos y sus conferencias según su audiencia y las circunstancias, y una parte importante de su *Gestión científica* habría sido escrita por alguien llamado Morris L. Cooke.²⁷ Más adelante, se abunda en la obra de este paradójico personaje.

La obra de Taylor

Por la lectura de Taylor es casi seguro que conocía, aunque no los menciona nunca, los trabajos de Smith y Babbage. Por otra parte, en esa época se practicaba ampliamente la división de tareas y del trabajo. Una cierta “racionalización empírica” del proceso de producción estaba muy extendida. Esto es lo que precisaban Urwick y Brech (1945) al respecto:

Taylor no inventó algo del todo nuevo, más bien operaba la síntesis de ideas que habían germinado y estaban siendo reforzadas en Gran Bretaña y en Estados Unidos durante el siglo xix, pero sí las presentó como un todo coherente y razonado. Simplemente otorgó una filosofía y un título a una serie de iniciativas y de experiencias dispares.²⁸

²⁵ Kakar, 1970:18.

²⁶ Kakar, 1970.

²⁷ Ver Boisvert (1985:43), que informa que algunos investigadores han probado esto. Ver igualmente Lee (1980:29 y ss.), que no duda en hablar de “ficción” y de “observaciones fabricadas” a propósito de Taylor. Ver también Wrege y Perroni (1974), Braverman (1976) y Morgan (1986).

²⁸ Citado por Braverman, 1976:80.

El título que usó fue *Gestión científica* (el término administración debe ser leído e interpretado en el sentido estadounidense de aquella época, es decir: “organización y dirección del taller” y no “administración de empresas” o el “trabajo del directivo principal”, como hoy se le concibe).²⁹ Pero ¿qué hay respecto de la “filosofía” tayloriana? Como ya se ha dicho, en sus grandes ejes es una combinación de los conceptos de Smith y Babbage, Taylor añadió a éstos —como se verá en seguida— una contribución decisiva a los principios de una división técnica del trabajo y de la rentabilización del menor gasto del obrero. A lo que él llamó *gestión científica*, y que por lo común se denomina “organización científica del trabajo” (OCT), le aporta los métodos para transferir a la dirección, la determinación del trabajo de cada obrero.

¿Cómo llega a esto Taylor? En esencia, por sus convicciones, las cuales caracterizaban a los miembros de su clase de origen desde los siglos XVIII y XIX,³⁰ donde el obrero representaba un ser que portaba los estigmas de su medio de origen: mentiroso, vicioso, tarado, tonto, ignorante, perezoso. No obstante, Taylor rechazaba despreciar a los obreros o considerarlos “imbéciles”.³¹ Enseguida, guiado por su propia experiencia como obrero, que cubrió todos los escalones desde simple operario hasta jefe del departamento de métodos y que, conviene recordar, se extendió por casi 10 años. Si su formación y sus conocimientos de ingeniero eran entre medianos y mediocres, su conocimiento de lo que pasaba en el área de producción no tenía par.

Desde su primer libro, *Gestión del taller*, publicado por primera vez en 1903, Taylor centra su ataque en el elemento que retomará sucesivamente en sus escritos posteriores,³² es decir, lo que considera la causa de la pérdida de eficacia, de la no-rentabilidad y lo que impide aumentar la rentabilidad: la “flojera” de los trabajadores. Taylor precisa que es de dos clases: en primer lugar la “flojera natural” que es consecuencia de lo que él denomina el “instinto natural” y la “tendencia de todos los hombres” a la flojera, a “pasarla suave”; y en segundo lugar la “flojera sistemática”, derivada del “examen” que los obreros hacen sobre “la manera de defender sus intereses” (es decir, de producir menos por el mismo salario y alinearse con aquellos que hacen menos).³³

Surge, en consecuencia, declara Taylor, un *estado de guerra permanente entre patrones y obreros*, y él desea restablecer la paz al esclarecer lo que denomina un “malentendido”: el desconocimiento de lo “objetivo, científico”, tanto por parte del empleador como del empleado, de lo que es una “jornada leal de trabajo”; es decir, la que el dirigente está en el derecho de exigir y que el trabajador tiene la obligación de cumplir por el salario que se le paga.

En este punto nuestro ingenioso observador aplica su experiencia con los obreros. Tan pronto como es nombrado supervisor en Midvale, declara la guerra contra la “flojera sistemática” de sus excompañeros de trabajo. Quiere obtener de ellos

²⁹ Montmollin aporta esta precisión en su nota al pie de página (1984: 14), aunque en la opinión de los autores la distinción que hace de la diferencia entre el sentido anglosajón y el francés vale también para la evolución que ha sufrido el vocablo estadounidense.

³⁰ Ver entre otros, la obra del historiador Neuville (1976), en particular el capítulo denominado “El desprecio del obrero”, volumen 1.

³¹ Ver Taylor (1957:29-30) donde dedica un largo párrafo a denunciar a “gentes que piensan que los obreros son ávidos y egoístas”, etc. Sin embargo, no duda en comparar al obrero Schmidt con un buey, concentra toda su atención al estricto control de todo lo que los obreros hacen, y ésta no será su única contradicción.

³² Los principios de *Gestión científica* (1911) y *Testimonio ante el Comité Especial del Congreso* (1912). La edición de Harper & Brothers (1947) reagrupa los tres textos. Los pasajes y las nociones indicados se encuentran, en particular, a partir de la página 30.

³³ Taylor (1957), pp. 9-13 y 29-30.

una “jornada leal de trabajo”, sabiendo —porque fue uno de ellos— cómo hacen para lograr menos producto de lo que en realidad pueden lograr. Como grupo, acordaban lograr una cuota de producción inferior de lo que eran capaces. Taylor consideraba que una de las principales razones de esta conducta era el temor al despido (trabajando rápido, aumenta el riesgo de necesitar menos obreros) y a ver su salario disminuido de manera constante porque, en el sistema de pago por hora o de pago por pieza, trabajar más rápido y hacer más equivale a disminuir el costo unitario y, por tanto, el precio de su trabajo. Taylor se refería a la desconfianza natural que los obreros tenían frente a aquellos que establecen “registros que conllevan un aumento temporal de los salarios, pero que obligan a todos aquellos que vienen después, a trabajar más activamente por el mismo viejo salario”.³⁴

Dicho de otro modo, los obreros desconfiaban porque cada nuevo récord se convertía tarde o temprano —por la gracia de los patrones, “tan ávidos y egoístas como sus empleados”—³⁵ en una jornada “normal” obligatoria. Es éste “el estado de guerra” sin cesar que se mantiene, por lo que Taylor la llama “la lucha por el valor agregado”, lucha encarnizada e ineluctable entre empleados y empleadores: unos queriendo transformar los excedentes en utilidades y los otros al alza o, al menos, en la no-disminución del salario.³⁶

Taylor siempre considera lógico, normal y previsible el hecho de que los obreros busquen defender sus “intereses legítimos”, cuando ven “que el salario por unidad ha sido disminuido dos o tres veces como resultado de que se trabajó enérgicamente y se aumentó la producción”.³⁷ Al menos no los acusa de “tentativa deliberada de engañar al patrón”, tentativa para él, en definitiva, deshonesto e inadmisibles.

Es más grave, añade, cuando se tiende a arruinar el clima de “confianza mutua” que debe reinar entre patrones y obreros, lo que conduce a una situación en la que todo “sentimiento de trabajar con el mismo objetivo cesa de existir” y hace desaparecer, de un solo golpe, los “beneficios recíprocos”.³⁸ A partir de este punto, Taylor no visualiza más que una cosa: restaurar la paz y asegurar la prosperidad para todos, tratando de imbuirles un nuevo espíritu y forzándolos, con el apoyo de la ciencia y de la razón, a trabajar hombro con hombro, donde cada uno debe ser respetuoso del interés del otro, porque ambos, en buen sentido, convergen.

Tanto su biógrafo, como Sudhir Kakar, lo describen como un hombre amargado por la incomprensión y la oposición obrera sindical pero también patronal³⁹ en relación con su sistema (hasta el grado de ser obligado a explicarlo frente a una Comisión de la Cámara de Representantes, en 1912), aunque es muy posible que Taylor fuera sincero y de buena fe. Para comprenderlo mejor, se requiere considerar su personalidad, que le impide tomar la justa medida de ciertas contradicciones, incluso las propias, así como incluir lo que trasciende de sus propósitos y sus anhelos que repite sin cesar. Alimenta una especie de fe incondicional sobre el triunfo ineluctable de la

³⁴ Taylor, 1957:15.

³⁵ Taylor se refirió a esto al menos de manera indirecta (1957:29-30).

³⁶ Taylor alude a esta guerra por el valor agregado (1957:54 y ss.).

³⁷ Taylor, 1957:16.

³⁸ Taylor, 1957:16.

³⁹ Sudhir Kakar da todos los detalles (1970, capítulos 7 y 8) y las peripecias dolorosas de la carrera de Taylor que va de una decepción a otra, incluso de una depresión a otra desde su salida de Midvale en 1890, hasta su “renuncia” en la Bethlehem Steel en mayo de 1901. Taylor se expresa en varias cartas sobre las razones de esta incomprensión sistemática de los directivos, que lo conduce a fracasos sucesivos, en *Manufacturing Investing* (1890-1893), en *Simonds Rolling* (1893-1898) o en *Bethlehem Steel* (1898-1901): la oposición de los que denomina los “financieros” que no apreciaban sus requerimientos para mejorar el equipo y para que se pagara más, etcétera.

ciencia y la razón que deberá, por su lógica y la fuerza de su persuasión, convencer a los empleadores y empleados de transformar en forma radical su mentalidad y de accionar de manera concertada como buenos hermanos.

Pero también es importante considerar lo que lo rodeaba y darse cuenta de la presencia de una fosa —que se hacía más ancha desde la Revolución Industrial— que separaba dos mundos: el de los patrones y de los directivos, de un lado, y el de los empleados y obreros, por el otro.⁴⁰ Según Neuville (1976 y 1980), por ejemplo, una de las ideas dominantes en los medios industriales, e incluso en los intelectuales de fines del siglo XIX, se refería al obrero como una máquina particular de la cual había que obtener el mayor rendimiento posible, todo ello evitando “perjudicarlo” por un exceso de salario que lo haría excéntrico, caprichoso o indisciplinado.⁴¹

¿Cómo podía Taylor establecer la paz que soñaba, la confianza mutua y la generosidad recíproca? Se retomará este punto más adelante, mientras tanto se señala —y es muy importante— que Taylor realmente nunca sistematizó su pensamiento, en particular, a propósito del problema central de la cooperación y de la comprensión entre obreros y patrones, que con el tiempo le produciría decepciones y depresiones. Escribió todo de 1903 a 1912, durante un lapso que Kakar (1970) denomina su “periodo de profeta”.

Luego de sus fracasos con los industriales y las amarguras que experimentó, Taylor registra éxitos, sobre todo entre los académicos y las asociaciones de ingenieros. Encabeza, a partir de ese momento, una verdadera cruzada para justificar sus creencias, sus visiones y sus esperanzas. Se notan en sus producciones intelectuales una actitud defensiva, incluso utópica, de sus trabajos y una racionalización de sus fracasos, más que una reflexión racional sobre hechos y realidades. Esto hará más creíble la idea de que varias veces habría “maquillado” sus reportes, sus descripciones.

El sistema y los principios de Taylor

Taylor explica, aunque de manera esquemática, cómo hacer para cambiar las mentalidades. El punto de partida es la constatación del famoso “malentendido” respecto de las cuotas de producción. Malentendido que conlleva un círculo vicioso alimentado por el hecho de que patrón y obrero, cada uno a su manera, está persuadido de que la otra parte no da más que una ínfima porción de lo que puede y debe dar. Se requiere, a cualquier precio, eliminar este lamentable malentendido; para ello, Taylor pretende encontrar el medio de convencer a uno y a otro de que conviene a sus intereses, colaborar y entenderse “objetivamente” sobre lo que puede y debe ser producido, y lo que puede y debe pagarse como salario. Ese medio son los “principios de dirección científica”. Pues si es la “ciencia” la que dice cómo hacerlo, una persona con sentido común y una actitud razonable y honesta, piensa Taylor, terminaría aceptándolo.⁴²

⁴⁰ Una mirada sobre la condición obrera y las condiciones de trabajo a lo largo del siglo XIX muestra con rapidez los grandes obstáculos que Taylor tenía que remontar y hasta qué grado su visión y ambición pueden parecer ingenuas (Neuville, 1976 y 1980; Tocqueville, 1961; Braverman, 1976).

⁴¹ Ver, por ejemplo, el texto tomado de un *Curso de Economía Política* de MG de Molinari (Bruselas, 1863, citado por Neuville, 1976, en la cuarta página de la introducción). Otro texto precisaba que las “clases viciosas” únicamente gastan en bebidas u otras depravaciones cualquier excedente de dinero, contrario a la conducta de las “clases superiores”. Texto reconocido por el Instituto de Francia (ciencias morales y políticas) y publicado en Bruselas en 1840 (citado por Neuville, 1980, en la página 4 de la introducción).

⁴² La jornada “leal” de trabajo puede ser, según Taylor, definida “científicamente” y se convierte por lo tanto en la “jornada razonable” que el patrón puede exigir.

Conforme lo anterior, Taylor propone cuatro principios de “dirección científica”:⁴³

▣ PRIMER PRINCIPIO

Los miembros de la dirección son los responsables de la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza los buenos y antiguos métodos empíricos (p. 68)

Este principio trata de lo que varios autores han denominado “la apropiación real del trabajo por los dirigentes”. En efecto, y Taylor lo dice con claridad, se pretende aquí la transferencia de todas las técnicas de trabajo, del saber hacer y de la experiencia de los obreros en el logro de sus tareas, hacia los miembros de la Dirección, que desde ahora tienen “la obligación de recuperar los conocimientos tradicionales, registrarlos, clasificarlos y transformarlos en leyes y reglas (expresadas incluso en fórmulas matemáticas), las cuales serán asumidas voluntariamente por los directores científicos” (p. 68).

Taylor explica con detenimiento el hecho de que es inadmisibles para la Dirección continuar ignorando lo que hacen los empleados en el ejercicio de su tarea, y sobre todo, se indigna de cómo lo hace. Por ello preconiza el estudio “científico” del menor gesto que el obrero realice en la tarea más minúscula. Eso hará en la Bethlehem Steel, donde escrutará los menores detalles de las tareas más simples como el manejo de los *pelets* de acero.⁴⁴ De esta manera, llegará a hacer trabajar a un cierto obrero Schmidt, presentado, por otra parte, como alguien limitado y estúpido,⁴⁵ para que maneje ¡48 toneladas de *pelets* por jornada!, comparadas con las 12 habituales.⁴⁶ ¡Cada gesto, cómo desplazarse, cómo posicionarse, cómo levantarse, cuándo detenerse, cuándo reiniciar, era definido y dictado por Taylor. Según él, deberá ser así para todos los trabajos y oficios de la fábrica: que la Dirección los estudie, los defina y después dicte lo que es una verdadera y “leal” jornada de trabajo, para luego imponerla como norma.

▣ SEGUNDO PRINCIPIO

Los dirigentes “eligen de una manera científica a sus obreros, los entrenan, los instruyen buscando que logren su pleno desarrollo mientras que en el pasado cada obrero elige un trabajo y se entrena él mismo como podía” (p. 69)

Se trata del principio de la selección científica de los empleados, la famosa fórmula “el hombre adecuado en el lugar adecuado”. Después de haber determinado y definido lo que debe hacer y cómo, gesto por gesto, la Dirección elige qué tipo de

⁴³ Los enunciados de estos principios se encuentran entre las páginas 68 y 81 de Taylor (1957). Para una crítica y una discusión intensa de los mismos, ver Braverman, 1976:77-107.

⁴⁴ Debe aclararse que los *pelets* de acero son productos intermedios de una siderurgia y pesan 41 kg (con ese peso se vuelve difícil su manejo con pala). Braverman (1976:94) da cuenta de cómo Daniel Bell, tratando el taylorismo en su libro editado en 1960, se refiere a cómo Taylor había enseñado a “un holandés llamado Schmidt a manejar 48 toneladas de *pelets* por día en lugar de las 12 toneladas habituales”. Bell precisa incluso “el arco hecho por el movimiento de la pala, el ángulo de penetración en los *pelets*, el peso del material manejado, etc.” Es un bello ejemplo, subraya Braverman, de cómo muchos teóricos de la gestión se refieren al trabajo, “sin el menor conocimiento de la materia”.

⁴⁵ En Taylor (1957:88-90) se encuentra el informe de las discusiones que éste tuvo con el obrero (llamado Dupont en la edición francesa), de donde se deduce que se trata de un diálogo con una persona casi débil.

⁴⁶ Adicionalmente, se establecerá que, en términos fisiológicos, casi ningún obrero normal habría podido, sin extenuarse, manejar 48 toneladas de *pelets* por día, en lugar de las 12.7 habituales (Braverman, 1976:95).

trabajo confiar a qué tipo de empleado, estudiando “sistemáticamente el carácter, la personalidad y la actividad de cada obrero”.

■ TERCER PRINCIPIO

Los dirigentes “colaboran cordialmente con los obreros para tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada” (p. 69)

En este principio, Taylor se refiere a dar a conocer a los obreros que han sido “elegidos y formados científicamente”, la ciencia del trabajo tal como ha sido creada, delimitada y decretada por los dirigentes. De forma adicional, este principio conduce a la Dirección a asegurarse de que el trabajo “científico” es efectivamente usado y respetado por los obreros. “Todo su trabajo, dijo Taylor a los directivos, será inútil cuando no se aplica la ciencia en el trabajo de los obreros”. Sin duda, la combinación de este principio con el último ha llevado a la separación, hoy tradicional en la industria occidental, entre aquellos que tienen por oficio pensar, estudiar y analizar, y aquellos que tienen por oficio realizar lo que los primeros han decretado y decidido.

■ CUARTO PRINCIPIO

“El trabajo y la responsabilidad del mismo se dividen de una manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección toman a su cargo todo el trabajo para el que son mejor calificados que los obreros, mientras que en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad involucrada en dicho trabajo, correspondía a los obreros” (p. 76)

Este último principio es el más ambiguo. El mismo Taylor reconocía que es “quizás el más difícil de comprender”. Pero sus explicaciones confunden más, pues se refiere a “división casi igual del trabajo entre el obrero y la Dirección”, de un trabajo cuya realización corresponde casi exclusivamente al obrero, pero que ahora, según este principio, “debe dividirse en dos partes”: todo acto del obrero “debe ser precedido y seguido por otro a cargo de alguien que actúe a nombre de la Dirección”. Y añade Taylor, se trata de la cooperación íntima, personal, entre las dos partes y una “armonía erigida en regla general en vez de la discordia”.⁴⁷ Taylor repite muchas veces, sobre todo en su comparecencia en la Cámara de Representantes, que su sistema obliga a la Dirección, pero también al obrero, a que cada quien haga su parte del trabajo. Se jacta incluso de obligar a los dirigentes a colaborar con sus empleados y, por tanto, a aumentar de manera considerable su tarea.

Por otra parte, Taylor insiste formal y regularmente sobre *la necesidad de dividir la ganancia suplementaria realizada gracias a su sistema*, pues para él, es la condición para que patrones y obreros, conocieran juntos la prosperidad: si los obreros producen más, la empresa gana más, ganando más la empresa puede pagar mejores salarios. A lo largo de sus textos (Taylor, 1957),⁴⁸ intenta mostrar que se requiere sin titubeos aumentar la remuneración y las posibilidades de promoción de todos

⁴⁷ Todas las frases que aquí se citan se encuentran en las páginas 76 y 77 de Taylor (1957).

⁴⁸ Páginas 228-243, por ejemplo.

los obreros que aceptan trabajar según el “método científico”. Éste será sin duda el quinto principio que el mismo Taylor enunciaba así:

▣ QUINTO PRINCIPIO

[...] en el sistema de dirección científica, se enseña a los obreros la manera de ejecutar mejor el trabajo y con un nivel más elevado en relación con la manera precedente. Se le da, entonces, un trabajo con un nivel más elevado y con un salario igualmente más elevado como corresponde (p. 233).

De todas maneras, incluso si la cuestión del salario no se presenta explícitamente como uno de los pilares de la “gestión científica”, a partir de la lectura de los cuatro principios precedentes, se puede constatar la importancia central que Taylor le concede, pues se le menciona muchas veces. Además, en los manuales de administración, casi de forma sistemática se presenta el taylorismo, como la aplicación de cinco principios:⁴⁹

- La descomposición de las tareas en sus elementos constitutivos.
- El análisis de estos elementos para elaborar un mejor método.
- El establecimiento de normas de rendimiento.
- La selección científica de los obreros.
- La remuneración en función del rendimiento.

Taylor no cesaba de repetir sus principios en su comparecencia ante la comisión de la Cámara de Representantes, pero así fueran bellos, razonables o “científicos”, no le valieron más que decepciones, amarguras y luchas ocasionadas tanto por los obreros como por los directivos. La incompreensión era tan grande, sobre todo procedente de los directivos, que se rehusaban con obstinación a aplicar su sistema con todas las consecuencias lógicas que ello conllevó. Lo que conduce a revisar los resultados obtenidos por Taylor y la manera en que la Dirección los ha usado.

Taylor de cara a los gerentes de su época

Sea en la Midvale o en la Bethlehem Steel donde realizó sus experiencias más célebres, Taylor siempre logró aumentar de manera espectacular los rendimientos y sustanciales incrementos de salarios para los obreros. En los talleres de la Midvale redujo de 120 a 35 el número de empleados para el trabajo de inspección, aumentó la tasa de precisión a 60% y los salarios en 80%. En la Bethlehem Steel, con mucho la experiencia más conocida y citada, redujo el número de trabajadores de mantenimiento de 600 a 150, aumentó la productividad promedio por obrero de 10 a 59, redujo el costo medio de mantenimiento de 0.072 a 0.033 dólares e hizo aumentar los salarios de los empleados de 1.15 a 1.88 dólares diarios. De hecho, se aprecia bien aquí, como lo ha mostrado Marglin (1973) o Braverman (1976), que toda esta cuestión de “eficacia” en la fábrica jamás no sólo ha sido obtener siempre más del factor trabajo (lo que Taylor llamaba “valor agregado”).

⁴⁹ Por ejemplo, Bergeron, 1983:76-77.

Por tanto, la gestión científica permitió analizar con detalle el trabajo del obrero y llegar a la producción máxima posible, denominada “jornada leal”,⁵⁰ para una combinación dada de tres elementos: materia tratada, herramienta y fuerza de trabajo (una vez predeterminados los dos primeros, se requiere, en seguida, seleccionar “cuidadosamente” el tercero).⁵¹ A pesar de él, o no, Taylor le dio a los dirigentes los medios, hasta entonces insospechados, de “hacer” infinitamente más trabajo de producción por obrero o empleado de base, todo ello al reducir en buena parte su cantidad.

Taylor encontró, como lo examina y precisa Braverman (1976), también el medio de desposeer al trabajador de las raras y pequeñas cosas donde él era más o menos experto: la organización de los equipos, el control del proceso de detalle del trabajo y algunas veces, del ritmo o la elección del equipo. Este despojo fue hecho en función de los intereses de la Dirección, que desde ese momento tiene “la obligación” de conocer y estudiar minuciosamente el desarrollo del trabajo de cada quien, para imponer al obrero con gran lujo de precisión las actividades, los movimientos, los tiempos de preparación de herramientas, etc. En una palabra, todo el saber-hacer tradicional del obrero será transferido a la Dirección, la cual se lo regresa como órdenes y puestos de trabajo en los que se describe cada operación hasta el más pequeño detalle.

Las consecuencias de todo esto serán profundas, numerosas y a largo plazo. La primera consecuencia, que Taylor no cesará de comentar y de denunciar vigorosamente, es que los dirigentes han usado su sistema para obtener lo máximo posible de los obreros, sin mejorar su suerte, su trabajo o pagarles mejor, mucho menos formarlos y promoverlos. Luego, si se basa en lo que escribió, Taylor hubiera deseado aprovechar el estudio científico del trabajo para reducir la fatiga del obrero (por ejemplo, eliminando el agotamiento exagerado de los bíceps provocado por un manejo inadecuado de *pelets*), hacerle cumplir una jornada “leal y razonable” de trabajo, pero también, después de haberlo seleccionado y formado, pagarle más y darle oportunidades casi continuas de promoción.⁵²

Los medios de la administración tradicional, sean prácticos o teóricos, casi nunca reconocen las demandas de Taylor de compartir el valor agregado, tampoco mencionan la colaboración “estrecha y amistosa” con los obreros, que Taylor recomendaba en reconocimiento de que ellos tienen los saberes sobre la mejor manera de trabajar; que esta colaboración debe ser continua y general, con el esfuerzo constante de capacitación y de búsqueda de actualización del potencial más elevado de cada empleado.⁵³

Así, sólo se mencionan los resultados “milagrosos” obtenidos en la Bethlehem Steel,⁵⁴ rara vez los de Midvale, y se hace un sistemático silencio en relación con las largas y penosas luchas que Taylor debió librar, no sólo contra los obreros, sino también y, con frecuencia, contra los directivos; sus dolorosas desilusiones después de cada experimento y, por último, el hecho de que puso en la calle a entre

⁵⁰ Se puede pensar aquí en el trabajo de palear para el cual Taylor experimentó diversas formas y tallas de palas para terminar obligando a los trabajadores ya no a elegir y poseer cada uno su pala, sino a usar aquella que se le asignará según el tipo de trabajo por hacer.

⁵¹ Taylor (1957:115-116) precisa que se requiere probar ocho maniobras para retener una sola para el transporte de los *pelets*. (Como ya se mencionó, un fisiólogo alemán citado por Braverman, había establecido que manejar 48 toneladas de *pelets* por día, era agotador para un individuo promedio.)

⁵² Taylor (1957:237) incluso sugerirá la idea de que los “verdaderos buenos patrones” deberían incluso buscar colocar en otras empresas a los obreros más hábiles y mejor calificados por la organización científica del trabajo, que no tengan posibilidades de ascenso en su propia empresa!

⁵³ *Ibidem*, pp. 69, 75, 203, 236-237.

⁵⁴ Ver, por ejemplo, Bergeron (1983; 76-77), así como casi cualquier libro de texto de administración tradicional.

400 y 450 trabajadores en Bethlehem Steel. Tampoco se señala que denunció, regularmente con amargura, el egoísmo de los patrones que se negaban a pagar a los obreros “su valor justo”, tampoco el hecho de que (sin considerar los ahorros efectuados por los obreros despedidos) la Bethlehem Steel obtuvo casi 800% de ganancias en productividad y únicamente dio 60% de aumento a los salarios.⁵⁵

Se puede decir que la administración tradicional ha conservado y reformulado los efectos perversos del taylorismo y sus desviaciones que su mismo creador no cesó de denunciar con fuerza a partir de 1901: la división de los trabajadores por el llamado al individualismo y a los récords personales, así como la separación entre los que piensan (los mandos) y los que ejecutan (los obreros). En aquella época Taylor recordaba con insistencia la necesidad de no arruinar el espíritu de equipo (entre los obreros, pero también entre mandos y empleados), de construir una “sincera y amistosa colaboración”, de consultar sistemáticamente y de “escuchar al obrero”, de darle el derecho y la ocasión de expresarse, de dejarle, después del estudio de la norma científica, “la elección de las herramientas y los procedimientos”, pues es él quien sabe hacerlo, de “compartir” *los excedentes con los empleados, una vez cubiertos los gastos, y de renunciar al poder egoísta, arbitrario y dictatorial.*⁵⁶

El sistema de Taylor ha tenido por efecto lo contrario, darle a los directivos un nuevo medio de control: individualizar, separar, descomponer, cronometrar y, finalmente, imponer un contenido de trabajo en el que el empleado no es más que una reserva de energía intercambiable a voluntad.⁵⁷ No obstante, Taylor intentaba transformar a los trabajadores en “obreros de primera categoría”, de “ayudarles a ganar un mejor salario”, de hallarles “el tipo de trabajo que mejor convenga a cada uno”, de establecer un clima de confianza recíproco en el cual el obrero “ya no considere más a sus patrones como sus enemigos”, etc. Frente a esto un especialista como M. de Montmollin (1984:19) expresa con claridad lo que los dirigentes han hecho, y continúan haciendo de los trabajos de Taylor:

La división del trabajo entre aquellos que saben y aquellos que saben menos produce y justifica una jerarquía técnica, donde se reparte el saber de lo alto hacia lo bajo y proporcionalmente a ello el poder del control. Tal es al menos el esquema de principio del taylorismo, vigente hasta hoy.

No obstante, importa distinguir entre taylorismo, trabajo en línea, fordismo, métodos de tiempos y movimientos, salario por producto terminado, porque con frecuencia se confunden incluso en los libros.⁵⁸ El trabajo en línea o cadena, no fue, ni de lejos, obra de Taylor. Aunque con certeza, el estudio de tiempos y movimientos contribuyó; sin embargo, Henry Ford —gracias a la mecanización y estandarización de las partes— la concibió y empleó con buenos resultados en la producción del Ford T, con lo cual generó un elemento novedoso respecto de los trabajos de Taylor: la cadencia sostenida, la regulación del trabajo y de su intensidad

⁵⁵ Kakar (1970:149) hace referencia a una carta de Taylor al presidente de la Bethlehem, fechada el 15 de marzo de 1899, reprochándole, en términos directos, su resistencia a pagar salarios suficientes a los obreros que aceptan jugar el juego de la organización científica. Taylor declara en dicha carta su pesimismo en cuanto al éxito de sus trabajos y se inquieta por el efecto en su reputación.

⁵⁶ Se encuentran pasajes relacionados con esos elementos en Taylor (1957, pp. 16, 29, 33, 48, 58, 60-64, 69, 92-94, 126, 135, 230, 306).

⁵⁷ Lo que será equiparado con el fordismo y el trabajo en cadena, particularmente.

⁵⁸ Así, Bergeron (1983:76) dice de Taylor que ha “desarrollado el sistema de salarios por pieza o producto”, lo que este último (1957:53-54, entre otras) no reconoce.

por la tecnología. Entre 1908 —año del lanzamiento del modelo T— y 1913, el trabajo de los obreros en la Ford se caracterizaba por grupos de mecánicos que se desplazaban alrededor de cada automóvil a ensamblar, pero en enero de 1914, se inauguró la línea o cadena que mueve los vehículos mientras los obreros permanecen fijos en su sitio, realizando tareas simples y elementales.⁵⁹

En cuanto al método de tiempos y movimientos que conduciría a controlar el menor detalle de cada gesto como fijar, elevar, tomar, mirar, etc., es obra de los Gilbreth —él, especialista en poner ladrillos y discípulo de Taylor; ella, la primera mujer en obtener un doctorado en psicología en Estados Unidos—, quienes completaron y refinaron los estudios de tiempos de Taylor y le añadieron la parte de los movimientos.

Por último, el salario por pieza o producto así como el sistema “iniciativa-incitación” (dejar al obrero tomar la iniciativa de producir más o incitarlo a hacerlo por medio de recompensas), eran formas de remuneración que Taylor denunciaba de manera enérgica como inadaptadas, injustas e ineficaces. Él preconizaba —es importante recordarlo— que para que la confianza y la honestidad prevalecieran, era necesario definir en conjunto y en colaboración con el “buen” obrero, lo que se consideraba “científicamente” una jornada “leal” de trabajo, establecerla como norma y aumentar los salarios en proporción a los rendimientos obtenidos al aplicar dicha norma. Para Taylor, en la medida en que no se acuerde sobre lo que es “científicamente” una jornada “razonable”, que por una parte demandan los patrones, y una “jornada leal” a rendir por parte de los trabajadores, habrá siempre una “flojera sistemática” según los primeros y engaño por parte de los segundos, cuando se ajusta a la baja el precio pagado por pieza, con lo que se anula la ganancia de los empleados obtenida por la aceleración de la producción. De hecho, Taylor se lamentaba de la manipulación de su sistema por parte de los dirigentes: buscar el incremento continuo de la producción y no la medida óptima, para en seguida declararla norma mínima exigible, pagando a los nuevos trabajadores el salario vigente previo al incremento, y así sucesivamente.⁶⁰

A lo largo del texto de su comparecencia en la Cámara de Representantes, Taylor no cesó de denunciar este estado de cosas y de repetir que no podía sino comprender a los obreros y los sindicatos que defendían sus “intereses legítimos” frente a los patrones que cumplían sus compromisos, lo cual implicaba la organización científica del trabajo. Pero se sintió herido y decepcionado porque ni los empleados ni los dirigentes simpatizaron con él.

En lo que respecta a la hostilidad de los dirigentes (a quienes Taylor denominaba sus enemigos “financieros”), he aquí un testimonio del mismo Taylor: en el curso de una conversación, registrada por su biógrafo Copley,⁶¹ en la cual se queja de que los propietarios y dirigentes de la Bethlehem se le oponían vigorosamente, reprochándole (a causa de los despidos que sus estudios habían provocado) de vaciar de habitantes la parte sur de la ciudad de Bethlehem, Taylor respondía que eso no les convenía porque eran los propietarios de las casas y los comercios de la zona.

Por cualquier lado donde pasaba, Taylor se quejaba de la hostilidad sistemática de los dirigentes, siempre preocupados por las ganancias financieras máximas a corto plazo y por los salarios mínimos contra los cuales debía enfrentarse al igual que a

⁵⁹ Ver Braverman (1976:124 y ss.). Recuérdense las “porciones de hombres” definidas por Ford y sus ingenieros que ocuparían los puestos hipersimplificados y estandarizados.

⁶⁰ En particular, en su comparecencia en la Cámara de Representantes estadounidense (ver Taylor, 1957:15, 28-29, 53-56).

⁶¹ Citado por Kakar, 1970:148.

los obreros. Por lo que concierne a estos últimos, es importante leer el informe de su trabajo en la Midvale⁶² para determinar la relación de oposición, incluso de odio, que existía entre obreros y dirigentes, relación por la cual Taylor pagaría un gran precio.⁶³

Sin duda, lo aleja del lado de los trabajadores la campaña de oposición a su sistema, que condujo a principios de 1911, a una resolución del consejo ejecutivo de la Federación de Trabajadores de Estados Unidos (AFL, por sus siglas en inglés) al denunciar la transformación del obrero en máquina de acelerar la producción. Debido al cabildeo de los sindicatos, el Congreso prohibió los métodos de la organización en las agencias y organizaciones públicas e, incluso, desde 1911, instauró un comité especial con la orden de estudiar “el sistema Taylor” y hacer recomendaciones.

¿A quién favorece Taylor después de tantos años de esfuerzos y de entusiasmo por el estudio científico del trabajo? El panorama es desolador para él: el egoísmo de los dirigentes y de los patronos que cuestionaban su sistema (ellos lo denominaban, según Taylor, “lo que hace volar el dinero por las ventanas”),⁶⁴ y la desaprobación y la hostilidad organizada y creciente en el medio obrero. Como afirma Kakar, no debe asombrar que a partir de 1901 concentre lo esencial de sus esfuerzos a ser un “profeta” y defensor de su sistema de racionalización del trabajo. A lo largo de su vida se verá un Taylor decepcionado y frecuentemente deprimido, con excepción de algunos años agradables, de 1903 a 1910, cuando se enfrascó de lleno en su rol de profeta.

Taylor, caballero defensor de su sistema

Todo esto quizá conducirá a Taylor a justificar, a embellecer y a glorificar su sistema, lo cual a su vez conlleva serias dudas acerca de la honestidad en los reportes de resultados de sus estudios; sobre todo —y no por ello menos grave—, de numerosas ambigüedades y contradicciones en sus posiciones, sus visiones y sus afirmaciones. A continuación se dan a conocer aquellas que pueden tener consecuencias más graves, aún hoy:

- Taylor habla muchas veces de colaboración sincera, de investigación, de participación y contribución por parte de los obreros, de la necesidad de pedir su opinión y de confiar en sus sugerencias.⁶⁵ Pero, por otro lado, sus propios informes y experiencias con los empleados de la Midvale o de la Bethlehem Steel indican más normas impuestas y luchas, que franca cooperación.
- En muchas ocasiones, sobre todo en su comparecencia ante la Cámara de Representantes de Estados Unidos, se refiere a “sus amigos obreros”, a “sus buenos amigos” mecánicos o torneros de la Midvale, mientras que en el discurso que habla de su relación con ellos, desde que es nombrado jefe, denota hostilidad, ruptura e incluso odio.
- Fustiga a los empleadores que se rehúsan a pagar de manera suficiente los “bonos obreros”, pero a la vez recomienda no dar un “aumento superior a 60%”, pues considera que se corre el riesgo de que muchos obreros se pongan a “trabajar de una manera irregular” y se comporten de manera “extravagante y dispada”.⁶⁶

⁶² Taylor, 1957:92-105.

⁶³ Taylor confía en que los ha aconsejado para cambiar ese estado de cosas y para apoyarse en su trabajo con el fin de evitar ser agredidos, que los obreros le han pedido —incluso nombrado— sea jefe de equipo si se “convertía en uno más de los cerdos” de la Dirección.

⁶⁴ Kakar, 1970:126.

⁶⁵ Taylor, 1957:68-69, 71-72.

⁶⁶ Taylor, 1957:133.

- Recuerda con insistencia la necesidad de pagar en función del rendimiento e, incluso, “si queda un beneficio”, una vez pagados “todos los gastos”, “dividirlos entre el personal de la empresa”.⁶⁷ Sin embargo, nada dice cuando en la Bethlehem Steel los obreros no obtienen recompensa alguna, cuando la empresa obtiene casi 800% de ganancias (por aumento de rendimiento y disminución de costos). A un integrante de la Comisión de la Cámara de Representantes quien le preguntó qué había sido del principio de la repartición de ganancias en las empresas donde había ofrecido sus servicios, respondió simplemente que hasta donde estaba enterado ningún obrero había cuestionado la justicia y la equidad de un aumento de 30% pagado por “la remuneración conveniente de su trabajo”.⁶⁸
- En la misma Bethlehem Steel, los estudios de Taylor están en el origen del despido de 450 obreros de un grupo de 600, dedicados al manejo de los materiales; a lo que insistió que su preocupación era el bien del trabajador y que al contrario de lo que afirmaban los sindicatos, su sistema no debía en ninguna medida contribuir a disminuir la reserva de trabajadores disponible o a aumentar el desempleo. A una pregunta de la Comisión de la Cámara de Representantes que investigaba su sistema respondió que convenía interrogarse respecto del bienestar, la promoción y el aumento de la calificación de los 150 trabajadores que permanecieron, y no respecto de los supuestos malestares de los 450 despedidos.⁶⁹
- En varias páginas, tanto de sus libros como de su comparecencia en la Cámara de Representantes, Taylor insiste en las virtudes del trabajo en equipo, en la necesidad de promover el espíritu de colaboración, etc., mientras que la esencia misma de su obra (sus informes de la Midvale y la Bethlehem Steel, lo muestran sin duda) consistió en acabar con la formación grupal tradicional de los obreros, para luego dividirlos y concentrar toda la atención sobre el individuo aislado, tanto en lo que respecta al trabajo como en cuanto a sus relaciones.⁷⁰
- Otro *leitmotiv* de Taylor era la búsqueda del “óptimo”, de la realización sin fatiga y sin exceso de la capacidad potencial “razonable y leal” de cada obrero, mientras que su sistema de transporte de *pelets*, por ejemplo, conducía al agotamiento del individuo “normal”.
- No obstante sus múltiples exhortaciones de dejar al obrero “elegir, sugerir, dar su punto de vista”, etc., termina por imponer sus normas y las herramientas definidas por la dirección. Dice incluso textualmente a Schmidt, que el “obrero bien apreciado” es aquel que “hace exactamente lo que se le pide desde la mañana hasta la noche”.⁷¹
- Por el mismo tenor, se refiere a la selección de los mejores, a la capacitación de los más aptos, pero no duda en comparar a su obrero Schmidt (seleccionado entre los 75 trabajadores dedicados al manejo del material) con un “buey”, por ser “poco inteligente y apático”.⁷² Taylor reporta⁷³ con detalle sus diálogos con Schmidt, a quien exhibe, por las preguntas y respuestas, particularmente estúpido, cuando algunas líneas antes, lo presentaba como una persona que había comprado un terreno y construido él mismo su casa.⁷⁴

⁶⁷ Taylor, 1957:230.

⁶⁸ Taylor, 1957:231.

⁶⁹ *Ibidem*, pp. 138-139.

⁷⁰ Mientras que “El equipo”, el espíritu de colaboración, la “democracia” en la fábrica son mencionados (pp. 247, 251, 260, 306) la división, la individualización, la “superioridad del trabajo individual” son destacados (pp. 92, 124, 128-129, 131-133).

⁷¹ Taylor, 1957:89.

⁷² Taylor, 1957:114.

⁷³ Taylor, 1957:88-90.

⁷⁴ Taylor, 1957:87-88.

Se podrían multiplicar las contradicciones acumuladas por Taylor. Las que aquí se han reportado se consideran suficientes para mostrar al lector la dificultad que existe si se le toma al pie de la letra o si se simplifican demasiado los aportes de un personaje tan ambiguo, aun cuando sea un pilar de la organización industrial y del pensamiento en materia de administración.

Es posible decir que los principios de Taylor han influido de manera profunda en el mundo entero, incluso en la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), en materia de racionalización y de rentabilidad del trabajo. Es el fundador de lo que se denomina *the one best way* (el mejor camino) definido “científicamente” por estudios racionales y sistemáticos realizados por la Dirección. Taylor es también considerado el padre de la idea del *Homo Economicus* en la administración y en la economía, es decir, la hipótesis sobre la naturaleza humana: todo humano será movido únicamente por el deseo de maximizar sus ganancias materiales. Eso permea con fuerza en cada línea del diálogo Taylor-Schmidt.

La gran crisis de 1929 sacudiría los fundamentos de esta racionalidad absoluta en la que supuestamente todo era previsible, controlable y planificable, según una y sólo una vía racional y científicamente determinada. Por este esfuerzo de determinación de la mejor manera de hacer, Taylor transferirá a la Dirección toda parcela de autonomía y de saber-hacer que hacían del trabajo del obrero, algo más o menos personal. Él pone a la disposición de los dirigentes un poder de control y de dominación nunca antes igualado. El obrero es, a partir de ese momento, un conjunto de músculos dotados de un cerebro, que a su vez está reducido al estado de sistema de regulación motriz, que le permite ejecutar una secuencia de movimientos que le son recomendados; al respecto, en un experimento sobre el control de piezas de acero, Taylor declaró: “El rendimiento y la calidad dependen de la rapidez de los reflejos condicionados de los empleados”.⁷⁵

En este punto reside la explicación de los excesos que se desprenden del taylorismo: transformar, lo más posible, en un conjunto de reflejos condicionados, todo el trabajo del obrero y del empleado.⁷⁶ Es ésta la última expresión de la división técnica del trabajo y del embrutecimiento del trabajador, algo antes recomendado por Adam Smith. Según Braverman, él mismo un ex obrero, es “el estudio del trabajo, por y para los que lo dirigen y no para quienes lo realizan”.⁷⁷

Hacia comienzos del siglo xx, los dirigentes se contentaban con imponer una disciplina general y de fijar las cuotas de producción según los rendimientos logrados por los obreros más aptos; el proceso de trabajo y la manera de hacerlo, en absoluto les competía. Taylor cuestiona, no tanto el estudio de trabajo supuestamente “científico”, lo que le preocupa no es el análisis del trabajo en general y por sí mismo, sino del estudio del trabajo en tanto que se cuente con el mejor instrumento posible en las manos de los dirigentes con el fin de hacer su función económica siempre más rentable. Eso es lo que el pensamiento en materia de administración retendrá más de la obra de Taylor (y buscará perfeccionarlo como lo intentó con el

⁷⁵ Taylor, 1957:159-161.

⁷⁶ En el método de tiempos y movimientos, la unidad de tiempo usado es el *TMU* (*Time and Motion Unit*) que equivale a 0.3696 segundos. Aún existen reportes como el de Terkel (1976), de numerosos puestos de trabajo donde ¡el conjunto de secuencias no rebasa entre 3 a 5 *TMU*! Incluso uno de los autores ha visto y practicado la técnica en varias ocasiones en la industria cervicera, donde incluso ¡se requería repetir los mismos movimientos (a veces un mismo movimiento) todos los segundos o cada segundo y medio! Ver Aktouf (1986a).

⁷⁷ Braverman (1976: 79). Es importante agregar que en 1986, en varios sectores, 87% de la mano de obra estadounidense, gracias a la parcelización impulsada por Taylor, aplica más complejidad en la utilización de los medios de transporte que usa para ir a su trabajo, que para hacer el trabajo mismo (Morgan, 1986).

fordismo), dándole una filosofía organizacional “reducida a la búsqueda de todos los medios para hacer productivo al obrero hoy más que nunca alienado”.⁷⁸

De acuerdo con Kakar (1970) y G. Morgan (1986) es posible y muy razonable sostener que a pesar sus protestas y sus enunciados de filosofía impregnados de filantropía, Taylor termina siendo un “profeta” y un apologista de un sistema que únicamente le dará, en la práctica, fracasos, hostilidad y adversidad. Tanto para Morgan como para Braverman, sin duda se trata de un *caso de obsesión anal y comportamiento neurótico*, o Taylor procede de una clase de extensión de necesidad compulsiva (que proviene de su infancia vivida en un medio cuáquero puritano y coercitivo) de controlar su propio cuerpo cuando controla la organización y el trabajo.⁷⁹

Lo que le importaba más, sin duda, a partir de inicios de 1890, era rehabilitar su sistema de administración científica. Lo cual daba lugar para sospechar de la veracidad de sus explicaciones y la sinceridad de sus llamados a la cooperación, o a la búsqueda del bienestar de los empleados. Tampoco se destaca por verificar hasta qué grado los medios de negocios y los académicos ignoran todo su aspecto “humanista”. Quizá por esto, con frecuencia, las explicaciones de los textos de administración concernientes a Taylor, sólo son caricaturas estrechamente eficientistas.

Sin embargo, Taylor llamaba a la transformación radical de los espíritus y las mentalidades. He aquí lo que dice⁸⁰ a propósito de lo que considera es realmente su sistema:

No se trata del pago por pieza, de pago de bonos, de pago de primas; no es una forma de usar el cronómetro y de anotar lo que el obrero hace; no es el estudio de tiempos, ni de movimientos; tampoco es cuestión de imprimir un grueso libro de reglas y de dárselo a los hombres diciéndoles: “he aquí el sistema, úselo” [...] Creo en esos medios, pero quiero insistir en el hecho de que, tomados en bloque o separadamente, no constituyen la dirección científica.

Es útil recordar que todo lo que dice Taylor, que no es el taylorismo, es justamente lo que siempre se ha presentado como tal.

Más tarde, precisa⁸¹ su “filosofía”:

En su esencia, el sistema de dirección científica implica una revolución del estado espiritual de los obreros, una revolución en cuanto a la manera en que ellos consideran sus deberes laborales y sus obligaciones hacia sus empleadores. El sistema implica igualmente una revolución completa del estado espiritual de aquellos que están del lado de la dirección [...] Y si esta revolución del estado espiritual no está completa en alguno de los dos lados, entonces el sistema de dirección científica no existe.

A la luz de sus experiencias y decepciones sucesivas, se comprende que Taylor no pudo constatar la revolución de los estados espirituales. Como él mismo reconoció,

⁷⁸ Braverman (1976). Más adelante se verá lo que significa este importante concepto de alienación y cuáles son sus consecuencias. Por el momento se puede decir que es algo complejo que conduce a un largo proceso de degradación del ser humano por el hecho de obligarlo a hacer un trabajo cada vez más idiotizante y desprovisto de sentido (Arvon, 1960; Friedmann, 1946, 1950 y 1964; Calvez, 1978).

⁷⁹ Ver la explicación y los argumentos en Morgan (1986:204 y ss.).

⁸⁰ Taylor, 1957:53-54.

⁸¹ Taylor, 1957:54.

los directores fueron siempre muy reticentes a seguir sus propuestas de cambio en sus roles (para llegar a ser auténticos colaboradores de los obreros), o para dar un mejor trato a los “obreros de primera categoría”. El fracaso pronto se hizo presente, desde el momento en que quienes tenían el poder y los medios de realizar los cambios: los dirigentes, no manifestaron ninguna “revolución de su estado espiritual”.

En conclusión: Taylor transfigurado

Sincero o no, nervioso o no, Taylor no aportó los medios efectivos para hacer el trabajo a la vez menos penoso y más rentable. Sobre todo, él llamó a los cambios y a la realización de prácticas de administración y de relaciones dirigentes-dirigidos que, de haber sido seguidos, comprendidos y enseñados, habrían evitado quizá muchos problemas a la industria occidental. Es posible, en efecto, constatar en los escritos de Taylor, varios “descubrimientos” que en la actualidad están inmersos en corrientes denominadas como “nueva administración” o la “excelencia”, la “administración por competencias”, “calidad total” o “empoderamiento”:

- Sus llamados contra la búsqueda de la cantidad en detrimentos de la calidad (por ejemplo, Taylor, 1957:160,161).
- Sus exhortaciones a la conducta recta y honesta hacia los trabajadores.
- Sus llamados a la colaboración cordial, al trabajo en equipo, entre dirigentes y dirigidos.
- Su constante voluntad de buscar con sinceridad el bienestar de los trabajadores.
- Sus llamados hacia el respeto y la consideración de los empleados.
- Su consejo de compartir beneficios, después de pagar todos los gastos de la empresa.

Todo lo anterior puede resumirse en el siguiente párrafo tomado de su comparecencia ante la Cámara de Representantes del Congreso estadounidense:

Si usted quiere que su empresa se beneficie, no trate a uno u a otros de manera injusta o egoísta. Deberá suprimir las metas egoístas o injustas.⁸²

¿Cómo ha sido posible, durante tanto tiempo, continuar practicando un sistema de administración tan poco cercano al estado de espíritu que pretendía lograr su iniciador? La respuesta está en el hecho de que el sistema de Taylor se concibió, ajustó y generalizó, porque coincidió con el periodo del crecimiento industrial, el que se sucedió en los imperios coloniales y en las dos grandes guerras, y que favoreció el crecimiento de la industria occidental y el ensanchamiento de los mercados. Esa condición hizo posible, hasta la mitad la década de 1970, producir y ser rentable no obstante el derroche de recursos y de potencial humano.

En la actualidad, se descubren, de manera reactiva, las virtudes de la ética, de la confianza, de la honestidad en las organizaciones,⁸³ así como la colaboración, el respeto de la dignidad del empleado, la importancia de compartir,⁸⁴ mientras que Taylor tuvo el mérito de llamar la atención de su importancia y de reclamar su

⁸² Taylor, 1957:230.

⁸³ Es lo que defienden, entre otros, en su famoso “sistema Z” investigadores como W. Ouchi (1980).

⁸⁴ Tales son los motivos primordiales de *best sellers* como *El precio de la excelencia, la pasión de la excelencia* (Peters y Waterman, 1983; Peters y Austin, 1985).

aplicación hace más de un siglo. No se ha terminado de pagar por haberlo ignorado y hemos acumulado disfunciones que hoy son pesados lastres:

- La interpretación literal de la fórmula “el hombre adecuado en el lugar requerido” y la especialización-selección compulsiva que ha originado ha dado como consecuencia el mantenimiento de una reserva de mano de obra, a la cual se le demanda únicamente la más reducida de sus contribuciones: hacer sin pensar.
- La necesidad de poder y de control de los dirigentes ha generado una creciente desconfianza de su parte y multiplicado sus funciones y los puestos de vigilancia y de inspección (provocando una elevación de los costos administrativos y, por ende, una baja en la productividad).
- La dicotomía concepción-ejecución que ha dado lugar a una situación de socios que sólo se comunican en medio de la penosa confrontación periódica de la negociación del contrato colectivo. Los sindicatos han adoptado una posición defensiva antagónica que se refuerza por la actitud de los directivos, en los términos de Taylor, siempre más “egoístas”, tomando la parte del león del “valor agregado” y más “injustos”, más celosos de sus “cotos de caza” como la información, la orientación estratégica, o la aplicación de excedentes (hoy se constata esto en los congresos donde se discute con frenesí acerca de casos como Enron, Parmalat, Hollinger).
- Esta dicotomía y necesidad de control ha dado lugar a configuraciones organizacionales donde proliferan niveles jerárquicos y normas estrictas. A mayor necesidad de control y mantenimiento de la obediencia estricta, mayor cantidad de mandos o la invasión de equipo de vigilancia como ordenadores y cámaras.
- La idea, congruente con la imagen de Schmidt, de un empleado o de un obrero necesaria y “naturalmente” perezoso, da lugar a una conducta pueril, incluso degradante de los dirigentes⁸⁵ hacia los trabajadores, así como al mito central de los directivos: la creencia de que los trabajadores no pueden y no saben dirigir y, por consecuencia, sólo ellos saben y pueden,⁸⁶ y *merecen* todo lo que desean.

Finalmente, para resumir, se puede decir que los medios afines a los directivos (practicantes y teóricos) han retenido de Taylor sólo lo que les ayuda a aumentar el tamaño del pastel y casi nada de aquello que hubiera permitido limitar los daños o compartirlo de manera más equitativa, algo de lo cual Taylor se dio perfecta cuenta en su tiempo.



⁸⁵ Todo el capítulo 13 de *La pasión por la excelencia* (Peter y Austin, 1985) se consagra a estas cuestiones y retoma, en particular, varias veces el problema de las reglas humillantes del trabajo que atentan contra la dignidad de los trabajadores.

⁸⁶ Para un mayor desarrollo de esta cuestión, ver Sievers (1986b).

Ideas importantes

Sobre el mercado

El mercado se define, siguiendo a Adam Smith (1723-1970), como el regulador de los intercambios entre los individuos. No está reglamentado ni intervenido por ninguna persona, institución o gobierno, por ejemplo, una autoridad central, sino por una “mano invisible” que surge del enfrentamiento de los egoísmos individuales. Esta actitud de búsqueda de ganancias individuales será benéfica para el interés general.

Preguntas

1. ¿Cuales son las condiciones necesarias para la regulación de la economía por la “mano invisible” que plantea Smith?
2. ¿Qué época vio nacer a este autor? Exponga brevemente su contexto histórico.
3. ¿Cuál es la concepción de la naturaleza humana que subyace en su pensamiento?

Sobre la producción

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y DE LAS TAREAS

La división técnica del trabajo es la descomposición de las tareas en sus elementos constitutivos. La división y la especialización del trabajo permiten igualmente la creación de la riqueza por la optimización de los medios de producción. Smith resaltaba las ventajas como la aceleración de la producción, el ahorro de tiempo y el aumento de habilidades. El trabajo, desde esta óptica, se transforma en una mercancía y un recurso por optimizar con el fin de producir más.

Charles Babbage (1792-1871) vio en la división del trabajo un medio para disminuir los costos de producción al intentar comprar la cantidad exacta de trabajo necesario para cada tarea. La ventaja es el menor precio a pagar por una tarea simple que requiere aptitudes reducidas. El interés está en la reducción del valor económico de la mercancía que es el trabajo.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales reservas formuladas por Adam Smith respecto de la división del trabajo?
2. ¿Cuáles son, incluso en la actualidad, las consecuencias del principio de la división del trabajo sobre la mano de obra?
3. ¿Las ideas elaboradas por Charles Babbage contribuyen a enriquecer la reflexión sobre la productividad? En caso afirmativo, ¿cómo?

(Continúa)

(Continuación)

LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA

Frederick W. Taylor (1856-1915) diseñó métodos y medios para una racionalización, una “organización científica” del trabajo (OCT), el *one best way*, que permite aumentar de manera óptima la productividad y la rentabilidad de la empresa. Taylor recomendaba a la dirección de la empresa descomponer y determinar todos los procedimientos de trabajo, incluso los menores, de cada tarea, con el fin de establecer normas de rendimiento y de seleccionar juiciosamente el tipo de empleado que conviene a cada tarea.

Preguntas

1. ¿Qué principios, de los elaborados por Frederick W. Taylor, por lo general son olvidados cuando se hace referencia a su obra?
2. ¿Cuál es la división fundamental y necesaria de la administración científica?
3. ¿Qué concepción de trabajador (y de ser humano, evidentemente) subyace a la organización científica del trabajo?
4. ¿Qué evidencias impulsaron a Frederick W. Taylor a elaborar sus principios de organización científica del trabajo?