

TAYLOR, CIEN AÑOS DESPUÉS

Diógenes D. Mayol Marcó¹
COMUNICADOR SOCIAL

Resumen:

Pasado un siglo desde la publicación de los *Principios de la administración científica*, escrito por Frederick W. Taylor, hacemos una revisión de las propuestas del autor, considerado pionero de la teoría general de la administración. Esta visita al taylorismo se hace a partir de las críticas que, aún autores contemporáneos le han hecho.

La revisión permite pasearnos por sus propuestas más conocidas, contextualizar algunas de las invectivas lanzadas contra Taylor y colocar sobre la mesa –no obstante las críticas– aquellas que gozan de buena salud, pasada la primera década del siglo XXI.

Palabras claves: Administración, cientificismo, método, taylorismo, teoría.

INTRODUCCIÓN

A la denominada teoría de la administración científica y a su autor, se los tiene como pioneros de la teoría general de la administración, por ser el primer intento de conformar un cuerpo de conocimientos alrededor de lo que, hasta entonces, fue una actividad signada por el apriorismo.

La propuesta surgió a finales del siglo XIX en Estados Unidos, de manos del cuáquero e ingeniero mecánico Frederick W. Taylor. Fue publicada en 1911, dos años después de salir al mercado el Ford-T y, por supuesto, posterior a la cadena de producción.

La primera publicación de Taylor fue *Piece rating system* (1895) y *Shop management* (1912) la última.

Para los cuáqueros, cuenta Johann Alzog (1868: 284):

Todo cristiano es docto y predicador; por consiguiente, predicar y enseñar no es un ministerio especial; la oración es libre y no debe fijarse por medio de fórmulas con-venidas; no se admiten el servicio militar, el juramento ni los diezmos, y deben despreciarse los espectáculos, el baile y toda jerarquía.

Giovanni Filoramo (2001: 142) señala que cuáquero “es el sobrenombre que sus adversarios dieron a los miembros de esta comunidad (...) Los cuáqueros se

¹ dmayol04@yahoo.com / @diogenesmayol

llaman a sí mismos 'hijos de la luz' o, simplemente, 'amigos' (...) su nombre oficial es The Religious Society of Friends”.

La aproximación a esta teoría, según el propio Taylor, o metodología al decir de Carlos Dávila y Georges Friedmann –entre otros– se hará a partir de las críticas más comunes de que han sido objeto autor y seguidores, los tayloristas.

Estas son: Campo limitado de acción; ausencia de comprobación científica; enfoque de sistema cerrado; teoría mecanicista; teoría economicista (o del hombre económico); super-especialización del obrero, y minimización del elemento humano, sin que por ello aspiremos a ser exhaustivos y, menos aún, a agotar el tema.

I

A Taylor y quienes siguieron a este autor de los *Principios de la administración científica* se les acusa de visión de francotirador a la hora de implantarlos en la organización, esto es cierto en principio, porque “su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo” (Chiavenato, 1999: 51).

En efecto, uno y otros limitaron su atención a la resolución de problemas de rendimiento en la fábrica, allí donde se origina el producto, como lo admite el propio Taylor, quien no tendrá ocasión de conocer la teoría de las relaciones humanas y mucho menos la teoría general de sistemas. Adicionalmente, por tratarse de situaciones puntuales (el acarreo de piezas metálicas, por ejemplo) éstas se afrontaban aisladas del contexto organizacional y, por ende, tampoco se consideraban las posibles influencias del mundo allende la fábrica.

Sin embargo, dadas las condiciones imperantes en el ámbito fabril, no debe extrañar que haya sido así.

Al contratar a un obrero, el empresario contrataba también las herramientas que aquél poseía; el trabajador ponía a disposición las habilidades obtenidas a través de la observación de un 'maestro'. El ensayo y el error eran la norma industrial a fines del siglo XIX y comienzos del XX, no obstante que la Revolución Industrial ya tenía una centuria de experiencias previas. En consecuencia, generaba:

[...] maneras de hacer cada acción en cada oficio y, por la misma razón, hay una gran variedad en los instrumentos empleados para cada clase de trabajo. Ahora bien [...] entre los diversos métodos e instrumentos utilizados [...] hay siempre un método y un instrumento que son más rápidos y mejores que cualquiera de los demás (Taylor, 1961: 31).

De igual forma, el trabajador era responsable absoluto tanto de la calidad como de la producción del bien, de principio a fin; se le permitía hacer según su conocer y entender. La materia prima no siempre estaba a disposición, y el obrero debía buscarla y seleccionarla antes de transformarla.

A esta cultura fabril se agrega que el empresario hacía uso intensivo de los recursos (naturales, humanos y mecánicos) para compensar las ineficiencias que observaba; la empresa debía ser más eficiente en el control de sus costos, pero no sabía cómo. Asegura el autor que la gerencia desconoce las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para ejecutarlas.

Por ello no coincidimos con Marcelo Manucci (2008: 38), quien asegura que “la dinámica de los problemas organizacionales tratados por Taylor no tenía el nivel de complejidad e inestabilidad actual”.

Taylor y su administración científica respondieron a una necesidad específica del momento. “Si se pregunta cuál es el problema que busca solucionar el taylorismo es acertado responder que es el aumento de la productividad” (Dávila; 2001: 90).

II

Para la teoría general de sistemas, la propuesta tayloriana se centró en subsistemas de la organización y no en el sistema mismo; no es holística, sino específica, reduccionista.

Vistas las experiencias previas a la publicación de los *Principios de la administración científica* y la lectura de éste, cabe suponer que su autor no se propuso, particularmente, modificar el campo de aplicación.

De haber ocurrido en la actualidad, en lugar de teoría simplemente se denominaría innovación o círculo de calidad, como ya sucedió en los ochenta del siglo XX, o reingeniería y mejora de procesos (durante la década siguiente) de la mano de Michael Hammer.

A diferencia de Henri Fayol, Taylor ingresó a la industria como obrero, tras abandonar sus estudios en Francia por limitaciones de la visión, a los 19 años. Este antecedente puede explicar parcialmente por qué el primero se ocupa de exponer su experiencia empresarial con visión estructural (de lo general a lo particular) y el segundo se centra en la rutina fabril, en la tarea. Taylor, claro está, no era un obrero promedio.

Estas condiciones de inicio y por el hecho que se deduce de la lectura de *Principios de la administración científica*, los dueños de fábricas no eran proclives a experimentar nuevos procedimientos y, menos aún, a gastar dinero en ello, por lo que, de proponérselo, habría resultado improbable para Taylor exponer con éxito a la gerencia la necesidad de, digamos, reestructurar el negocio. Por otra parte:

Antes que una ciencia pueda desarrollar principios, debe poseer conceptos [...] La primera tarea de la teoría administrativa es desarrollar un conjunto de conceptos que permitan la descripción, en términos relevantes a la teoría, de las situaciones administrativas (Simon en Dávila, 2001: 102).

Es evidente entonces que si bien Taylor y sus seguidores fueron meticulosos y exhaustivos en la observación de las rutinas de trabajo y la obtención de datos sobre movimientos (los necesarios y los superfluos a los efectos de la labor) y el tiempo requerido para su adecuada ejecución, distaban de haber desarrollado una teoría.

Tim Hindle (2008: 193) se cuida mucho al respecto y se limita a admitir que “La administración científica fue la primera gran idea de administración para alcanzar una audiencia masiva” pero se atreve a asegurar que “En el mundo del despreocupado trabajo de equipo de hoy en día hay muy poco lugar para las ideas de Taylor” (Tim Hindle, 2008: 194).

¿Cuándo fue la última vez que Hindle fue a *McDonald's*?

Coincidimos con los diversos autores que, como Friedmann y Dávila, sólo le conceden a Taylor la creación de una metodología para obtener mayor eficiencia y productividad, entendiendo ésta como el medio de hacer más con los mismos recursos o menos; “sería un error llamar ciencia a lo que no es más que un sistema perfeccionado de los medios para aumentar el rendimiento inmediato de la utillería y de la mano de obra” (Friedmann en Kliksberg y otros, 1979: 19).

Nicos Mouzelis es menos sutil en su tesis doctoral:

Si el tecnicismo hace referencia a la expansión, metodológicamente ilegítima, de la aproximación tecnológica por áreas de investigación irrelevantes, de modo similar, el cientifismo implica una sobreestimación de las posibilidades de la ciencia, por lo que a los juicios de valor y su veracidad se refiere. Y ambas falacias están presentes en Taylor (Dávila, 2001: 111).

Como queda dicho, F. W. Taylor no es un teórico en el estricto sentido del término, como sí lo son Karl Marx, Emile Durkheim y Max Weber; por ello se comprende que su campo de aplicación comience y se centre en el área de pro-

ducción, lo que no impide el reconocimiento de Friedmann (Kliksberg y otros; 1979: 17):

Taylor realizó innovaciones felices procediendo a estudios sistemáticos y experimentales del trabajo en la máquina-herramienta. Los resultados obtenidos respecto de la calidad de los aceros, la forma y elección de las herramientas, la determinación de la rapidez y profundidad del golpe, la colocación de las correas y transmisiones, han permitido aumentar en grado considerable la eficacia y la precisión.

Para concluir el punto, dejemos al colombiano Carlos Dávila (2001: 101):

[En primer término] constituye un conjunto de herramientas que, aunque no exentas de problemas, significan un avance para los patronos más allá de la informalidad e intuición de las formas convencionales de administración que el crecimiento de las industrias ya desbordaba.

En segundo término, la preocupación de Taylor es pragmática antes que de otra índole. Esto no nos parece despreciable, sino bien ajustado a las exigencias del medio en que se encontraba [...]

En tercer lugar, Taylor no desarrolla unas hipótesis que luego sean examinadas sistemáticamente.

III

Por enfoque de sistema cerrado se entiende:

[...] observar sólo aquello que sucede dentro de la organización, sin tener en cuenta el entorno donde está situada. Otra característica del enfoque de sistema cerrado es la manera de abordar lo que ocurre dentro de una organización, considerando apenas algunas variables importantes y omitiendo otras cuya influencia no se conoce suficientemente en el conjunto. El comportamiento de un sistema cerrado es mecánico, previsible y determinista (Chiavenato, 1999: 80).

Esta crítica guarda estrecha vinculación con la referida a las limitaciones del campo de aplicación; puede señalársele como una derivación de ella y, aun cuando sea valedera, parece obviar la intencionalidad del autor de la metodología, quien afirma: "Primero nosotros desarrollamos el remedio para algún problema que existía, y más tarde encontramos cuál era la teoría que estaba detrás del problema" (Taylor en Dávila, 2001: 103).

Es obvio el enfoque de Taylor, su campo de aplicación y ámbito de influencia.

Él y los tayloristas no se interesan, en general, en otro aspecto dentro o fuera de la fábrica, distinto de resolver problemas propios de la producción, de modificar las causas que generan bajo rendimiento y, en síntesis, ineficiencias que

inciden negativamente en los costos operacionales, basados en la administración científica.

Desde esta óptica, a Taylor y *followers* debe vérselos como consultores de productividad.

El ingeniero Taylor (1961: 21) asumió que mejorando estos procesos se optimaba la organización en su conjunto y no fue el único, como se verá más adelante, que pecará de optimista o ingenuidad: “la mayor prosperidad no puede existir más que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento (...) En una palabra que la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad”.

Pese a ello, incorpora consideraciones relacionadas directamente con lo que décadas más tarde llamarán *stakeholders* (Taylor, 1961: 120):

[...] la tercera parte interesada (todo el pueblo) insistirá en que se haga justicia a las tres partes [patronos y empleados son las otras dos]. Exigirá la mayor eficiencia tanto de los patronos como de los empleados. No tolerará ya más el tipo de patrón que no tiene ojos más que para los dividendos [...] No tolerará ya más la tiranía por parte del obrero que exige un aumento tras otro en su paga y una jornada más corta mientras, al mismo tiempo, se vuelve menos eficiente en lugar de serlo más.

Quienes critican al taylorismo y a su autor, paradójicamente parecen olvidar el contexto histórico, económico y social en el que surge la administración científica.

La influencia del Positivismo (en auge desde 1850) y del Romanticismo (que culmina en 1870) se suman al Cientificismo, del que Taylor toma el término, tal vez con el único propósito de darle un ropaje *moderno* a su metodología, y diferenciador de lo que calificó como ‘Administración de iniciativa e incentivo’; es decir, la práctica administrativa establecida para el momento: “La administración científica no comporta forzosamente ningún gran invento ni el descubrimiento de hechos nuevos e impresionantes. Sin embargo, comporta cierta combinación de elementos que no existió en el pasado” (Taylor, 1961: 121).

La crítica a la metodología acierta al señalar que autor y seguidores llevaron la especificación de movimientos y tiempos máximos para ejecutar una tarea, al extremo de obviar el tiempo psicológico del individuo, no obstante que tomó en cuenta la bibliografía disponible sobre fatiga humana y se apoyó en cronometristas y matemáticos para compilar e interpretar los datos, Mouzelis dice (citado por Dávila, 2001: 111):

Taylor ha despreciado las variables psicológicas del comportamiento organizacional. Desde luego, Taylor no fue completamente desconocedor de que los obreros

tenían sentimientos, ni de que se asociaban con otros obreros en la fábrica. Pero creyó que tales aspectos del comportamiento eran más o menos irrelevantes respecto de los problemas de la productividad.

Para comprender mejor estas críticas debemos recordar que la administración científica rompe el paradigma de cómo se hacen las cosas en la fábrica hasta entonces: el artesano va a la empresa a vender sus habilidades con sus herramientas; es él quien elige métodos, modos, utensilios, para ejecutar su labor, incluyendo la búsqueda y selección de la materia prima.

A esta realidad, que etiquetó como 'Administración de iniciativa e incentivo', contraponen Taylor la administración científica:

<i>Administración de iniciativa e incentivo</i>	<i>Administración científica</i>
El éxito depende de la 'iniciativa' del trabajador.	La 'iniciativa' (trabajo arduo, ingenio y buena voluntad) se consiguen con uniformidad absoluta y en mayor grado.
El trabajador escogía su trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.	División casi paritaria del trabajo entre la dirección y los trabajadores.
Casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaen en el trabajador.	Los directivos asumen nuevas cargas, obligaciones y responsabilidades; sustitución del sistema empírico; selección, adiestramiento y formación del trabajador.
El plan es trazado por el trabajador de acuerdo con lo que dicta la experiencia.	Existe un responsable de hacer el plan de trabajo por anticipado: qué, cómo, cuándo.
El trabajo se pone a la altura del trabajador.	Subdivisión del trabajo. El trabajador recibe un complemento salarial entre 30% y 100%. Colaboración cordial con el trabajador.

Fuente: Elaboración propia a partir de F. W. Taylor.

A la libre elección y propiedad de herramientas e instrumentos responde con la homologación y la estandarización (Taylor, 1961: 64):

[...] en lugar de permitir que cada paleador escogiera y poseyera su propia pala, se hizo necesario proporcionar de 8 a 10 clases distintas de palas, etc., cada una de ellas apropiada para manejar un determinado tipo de material, no sólo para hacer posible que los hombres manejaran una palada de 9,5 kilogramos de promedio, sino también para adaptar la pala a los otros requisitos distintos.

	<i>Plan antiguo</i>	<i>Paga por labor</i>	<i>%</i>
Obreros	400-600	140	-72
Ton/Hora/Día	16	59	368
Ingreso Hora/Día	US\$ 1,15	US\$ 1,88	163,5
Costo Medio/Ton.	US\$ 0,072	US\$ 0,033	-45,8

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras aportadas por F. W. Taylor.

IV

Si bien es cierto que Taylor innova al medir los tiempos parciales inherentes a una labor, donde incorpora los tiempos muertos necesarios, también lo es que “para establecerlos se basa en las indicaciones de un obrero escogido especialmente y estimulado por un premio” (Friedmann en Kliksberg y otros, 1979: 39).

En efecto, la selección de personal de Taylor no apunta al promedio sino a los individuos con dotación ‘extraordinaria’ para el trabajo y este calificativo se refiere casi exclusivamente a la capacidad física del candidato, lo que en la actualidad habría sido inmediato objeto de crítica. Taylor lo advierte, pero deja este problema al encargado de fijar las tareas diarias.

Acarreo de vigas metálicas (caso ‘Smith’ u hombre montaña)		
<i>Antes</i>	<i>Después</i>	<i>Diferencia</i>
12,7 Ton/Día	47,75 Ton/Día	+3,75
US\$ 1,15 / Día	US\$ 1,85 /Día	60%

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras aportadas por F. W. Taylor.

Henry Braverman (en Dávila, 2001: 108) adjetiva la ciencia del trabajo tayloriana en estos términos:

[cerebro y manos] se ven no tan sólo divididos y convertidos en hostiles, y la unidad humana de mano y cerebro desemboca en su contrario, algo menos que humano... Las unidades de producción operan con unas manos que son miradas, corregidas y controladas por un cerebro distinto al del cuerpo a que pertenecen.

En tanto ingeniero, cuesta pensar que la elección de *hombres montaña* fuese arbitraria. Parece claro, entonces, que este pionero se garantizaba el éxito de su experiencia desde el inicio, al seleccionar cuidadosamente al empleado modelo, pero tampoco lo ocultaba.

Por eso sorprende que nadie criticase sus métodos de selección, cuyos resultados –de haberse aplicado a un individuo promedio– serían menos impactantes, aunque más ajustados (y aplicables) a la realidad.

Esto permitió que el fundador del taylorismo apuntara como impactos de la aplicación de la administración científica:

- 50 mil trabajadores empleados bajo este sistema.
- Las compañías que les dan empleo 'son más prósperas que nunca'.
- Los trabajadores reciben entre 30 por ciento y 100 por ciento de salarios más altos.
- El incremento promedio de dos veces en el rendimiento hombre y máquina.
- Ausencia de huelgas.

Y en medio de su optimismo, aseguró (Taylor, 1961: 34):

[...] bajo la administración científica, los períodos intermedios [de recesión] serán mucho más prósperos, mucho más dichosos y estarán mucho más libres de discordia y disensiones. Y también que los períodos serán menos y más cortos, y que el sufrimiento será menor.

Para suerte suya, murió un año después de iniciadas las hostilidades de la Gran Guerra (1914-1918) y catorce años antes de la Gran Depresión.

La selección de personal sobre el promedio y la reducción máxima de movimientos, pudieron ser plataforma suficiente para las críticas más acerbadas contra la administración científica y su eventual ajuste. Sin embargo, el rechazo a los métodos taylorianos se enfocó en el cronógrafo y sólo hasta fines de los años 40 del siglo XX fue posible volver a utilizar uno en las instalaciones fabriles de Estados Unidos.

V

Por el hecho de basar su metodología en estímulos monetarios, Taylor y taylorianos fueron tildados por su orientación puramente económica, en la que otros factores menos tangibles, como la satisfacción personal, no eran considerados: "hay que asegurarle plenamente al obrero que este aumento por encima del promedio será permanente" (Taylor, 1961: 106).

No olvidemos que Taylor asciende desde la base empresarial. Conoce a sus antiguos colegas y el salario que perciben por jornada diaria, si bien no parece haber mantenido con ellos ni con otros relaciones aceptables, puesto que se lo describe como de poca urbanidad y cortesía, poco sociable; ni genial ni brillante, sino persistente.

En este sentido, su experiencia como obrero le indica que el bajo rendimiento laboral está respaldado por la administración vigente (de iniciativa e incentivo) al permitir que los obreros hagan a su buen entender, a lo que se agregan sistemas de administración defectuosos que, desde su mirar, “hacen necesario que todo trabajador rebaje su rendimiento o trabaje poco a poco, para poder proteger sus intereses más caros” (Taylor, 1961:24).

En cuanto el trabajador ha visto que la tarifa de destajo del trabajo que está haciendo ha sido disminuida dos o tres veces como resultado de haber trabajado más arduamente y de haber aumentado su rendimiento, lo más probable es que (...) llevado de su disgusto, decida que no habrá más rebajas en la tarifa si puede impedirlo reduciendo su rendimiento (Taylor, 1961: 30).

Este es, a su juicio, el mal que padecen patronos y trabajadores por igual. Respecto de estos últimos, califica el bajo rendimiento en dos categorías: natural y sistemático. Vistas las descripciones de ambas modalidades que nos ofrece el autor, podemos percatarnos que se trata en realidad de una y solo una:

[El bajo rendimiento natural que describe como ‘tomarse las cosas con calma’] viene muy aumentado al instalar a cierto número de personas en un trabajo similar y a un tipo uniforme de salario por día. Los operarios más viejos enseñan a los más jóvenes y con menos experiencia, y se ejerce toda clase de persuasión y de presión social posibles (Taylor, 1961: 29).

Por su parte, el escaso rendimiento sistemático es “originado por sus relaciones con los demás trabajadores” (Taylor, 1961: 26):

Un análisis cuidadoso ha demostrado el hecho de que, cuando los hombres son incluidos en grandes cuadrillas, cada uno de ellos pasa a ser mucho menos eficiente que cuando se estimula su ambición personal [...] su eficiencia personal cae, casi invariablemente, hasta el nivel del peor trabajador de la cuadrilla (Taylor, 1961: 69).

Taylor, víctima él mismo de esta presión social, está frente al descubrimiento que Elton Mayo hará en el período de entre guerra, a partir de sus experiencias en Hawthorne para la Western Electric, entre 1924 y 1932: el grupo, la presión grupal y el liderazgo informal pero, lo mismo que Mayo en los primeros años, no lo consideró relevante para los efectos de su metodología.

A Taylor habrá que cargarle a su favor que su área de experticia no eran la sociología ni la psicología.

La estrecha vinculación entre nuevos métodos de trabajo y compensación salarial es, a la vez que estímulo para obtener los resultados esperados, punto débil de su metodología, sumada a la elección de personal sobre promedio.

De esto nos advierte Friedmann en *Cuestionando en Administración*, bajo el título 'Taylorismo y ciencias del hombre' (en Kliksberg y otros, 1979: 41-42):

[los taylorianos] tienen la costumbre de combinar la introducción de su nuevo método de trabajo estandarizado con estimulantes financieros, de manera que es imposible, en el aumento de rendimiento subsiguiente, descubrir lo que corresponde a la modificación de la técnica o a la prima.

Lo que parece obviar Friedmann es que el estimulante financiero también aplica a la inversa, como castigo, si no se cumplen cuotas mínimas. Asimismo, que la prima por rendimiento sigue gozando de muy buena salud en el área de las ventas al mayor y al detal, por ejemplo.

VI

Taylor introduce en el mundo fabril una serie de elementos nuevos que -como se indicó- rompen con los supuestos tradicionales de la organización, de las relaciones entre esta y sus trabajadores, y del modo como la dirección se entendía a sí misma:

- El principio de excepción.
- El diseño de cargos y tareas.
- La estandarización de métodos, procesos, materia prima, componentes, herramientas, etc.
- La división del trabajo y su consecuencia, la especialización mediante el entrenamiento del obrero en tareas más específicas, simples y repetitivas.

Estos son aportes que mantienen su vigencia en el ámbito laboral, ya entrado el siglo XXI, no obstante las críticas derivadas; en este sentido, Alford y Banes (1969: 17) señalan:

La idea fundamental [...] de reconocer y separar las funciones y hacer que expertos y especialistas realicen todo el planeamiento preliminar del trabajo [...] ha sido uno de los pasos progresivos más importantes en todo el campo de la dirección industrial. Los progresos de Taylor en la dirección que acabamos de indicar formaron la base del plan del organismo moderno o actual, de plana mayor y línea.

Es de imaginarse el impacto que ha debido suponer, para el obrero de entre siglos, el fin de la 'autoría', del sello personal en cada producto por él fabricado; ha debido ser particularmente difícil para los *maestros artesanos*, quienes vieron evaporarse su cuota de poder en tanto poseedores de conocimientos especifi-

cos; algo similar han de haber experimentado los perfumistas con la introducción del espectrómetro.

Ya el obrero no será el dueño del ‘cómo se hace’ ni de los instrumentos. No tendrá la opción de buscar y seleccionar la materia prima con la cual trabajar: ella vendrá a él. Por si fuera poco, tampoco será responsable absoluto del producto final pues su participación también ha sido acotada: “cada cargo debe contener un número limitado de tareas relacionadas, las cuales requieren actividades similares y períodos que permitan controlar y comparar los resultados con determinados estándares de producción” (Chiavenato, 1999: 60).

Así, Taylor le transfiere a la dirección potestades que, sorprendentemente, no se había dado a sí misma hasta entonces.

- [...] debe asumir una parte mayor de responsabilidad por los resultados.
- [...] debe también guiar y ayudar al obrero.
- [...] debe hacerse cargo de gran parte del trabajo que ahora le deja a los obreros y ejecutarlo ella. Casi cada uno de los actos del trabajador ha de ir precedido de uno o más actos preparatorios por parte de la administración (Taylor, 1961: 32).

De hecho, los cuatro elementos esenciales de la administración científica definidos por él (Taylor, 1961: 78-79), especifican roles para la dirección:

- El desarrollo del modo cómo se ejecuta una actividad con reglas rígidas para cada movimiento de cada hombre y el perfeccionamiento y estandarización de todos los instrumentos además de condiciones de trabajo.
- División casi por igual de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección.
- Selección cuidadosa y adiestramiento del trabajador hasta convertirlos en operarios de primera.
- Supervisión del trabajo y pago de bonificación diaria por trabajar aprisa y hacer lo que se le diga que haga.

A ello responde Friedmann: “en la obra de Taylor no hay el menor rastro de interés por la orientación profesional” (En Kliksberg y otros, 1979: 55).

VII

Si recordamos los orígenes laborales de Taylor –a quien se lo tilda de pro-dirección– y su formación en ingeniería, podremos entender que, para él, el dúo

hombre y máquina es, en realidad, una unidad de producción: la una requiere del otro para funcionar y sus propuestas de innovación van en ese sentido.

Lo mismo que se aduce en las críticas relacionadas con el campo de acción limitado y el enfoque de sistema cerrado, vale en este caso. Taylor propugna y defiende su criterio de que la prosperidad del empresario va de la mano con la prosperidad del trabajador.

Pese a que no es su área de experticia ni de su interés, en Taylor se evidencian algunas consideraciones acerca del trabajador, de su ambiente de trabajo, de su entrenamiento adecuado, de sostenerle el compromiso de paga adicional en caso de exceder el estándar de producción. Todas, no obstante, están vinculadas al fin último de su metodología: la productividad.

[...] sin duda es cierto que la visión taylorista del hombre es simplificada y recortada. Por otra parte, su visión realista del hombre como instrumento de producción (aún si él no usa este nombre) dentro de la organización capitalista, aunque repugna por lo descarnada, corresponde a la realidad de dicho sistema económico (Dávila, 2001: 95).

Lo que obvia Dávila es que esa visión del hombre como instrumento de producción también corresponde a la realidad de otros sistemas económicos, distintos del capitalista, donde se lo practica con tanto o mayor entusiasmo, para desgracia del trabajador.

CONCLUSIONES

- La metodología propuesta por Taylor está presente en las áreas operativas de gran parte de las empresas e industrias, ya entrado el Siglo XXI. Las ensambladoras de vehículos siguen siendo ejemplo por antonomasia, así como las cadenas de comida rápida y las ensambladoras de equipos eléctricos y electrónicos.
- La aplicación científica de modelos en la organización del trabajo generó especialización de tareas, aumento de producción a menor costo y también favoreció la reducción de personal, asunto que se tornó recurrente con la introducción de la computadora, la automatización de procesos y del robot en tareas repetitivas y de precisión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alford, L. P. y Baner. J. R. (1969), *Manual de Producción*, México, Uteha.
- Alzog, J. (1868), *Historia universal de la iglesia*, Tomo 4, Barcelona: Librería religiosa.
- Barragán, A. (s/f), *Las diferentes tendencias administrativas*, (documento en línea) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/taylorresultados.htm> (consultado el 16-11-2004).
- Chiavenato, I., (1999), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México: McGraw-Hill.
- Dávila, C. (2001), *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque crítico*, Colombia: McGraw-Hill.
- Filoramo, G. (2001), *Diccionario akal de las religiones*. Madrid: Ediciones Akal.
- Friedmann, G. (1979), "Taylorismo y ciencias del hombre", *Cuestionando en Administración*, Buenos Aires: Paidós.
- Hindle, T. (2008), *Management. Las 100 ideas que hicieron historia*, Buenos Aires: Cuatro Media.
- Manucci, M. (2008), *Impacto corporativo*, Buenos Aires: La Crujía.
- Jáuregui, A. (s/f), *Los principios de la administración científica de Taylor e introducción al Fordismo*, (documento en línea), www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%206/AdminTaylor.htm (consultado el 16-11-2004).
- Scientific Management. Frederick Winslow (s/f), Taylor (documento en línea) http://www.accelteam.com/scientific/scientific_02.html (consultado el 18-11-2004).
- Taylor, F. W. (1977), *Principios de la Administración Científica*, México: Herrero Hermanos, Sucs.

PUNTOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

1. Metodología, sí; teoría, no
 - a) No cumple con los extremos propios de una teoría.
 - b) No posee hipótesis.
 - c) No buscó comprobar sus postulados.

2. Metodología orientada a la productividad
 - a) Aspira hacer más con los recursos disponibles.
 - b) 'Justo a tiempo' y los 'Círculos de calidad': misma orientación.
3. Algunas críticas sobrepasan las aspiraciones de Taylor
 - a) Sistema cerrado.
 - b) Enfocado en la tarea.
 - c) No toma en cuenta el entorno.
 - d) De lo particular a lo general.
4. Metodología orientada a la tarea
 - a) Se preocupa por la eficiencia en la relación hombre-máquina.
 - b) No considera la influencia del entorno ni de la empresa.
 - c) Vislumbra la influencia de grupos y líderes informales, pero tampoco los toma en cuenta.
5. Aportes a la teoría general de la administración
 - a) Pionero del acto administrativo.
 - b) División del trabajo.
 - c) Planificación previa de la actividad.
 - d) Búsqueda de un modo mejor de hacer las cosas.
6. Propuestas de Taylor aún vigentes
 - a) Definición de cargos y tareas.
 - b) Bonos por eficiencia.
 - c) Entrenamiento del personal.
 - d) Condiciones laborales y ambientales.