

Garde, Hugo ; Etcheverry, Cristina

El taylorismo en la realidad empresarial

Enfoques: Contabilidad y Administración N° 9, 2007

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H., Etcheverry, C. (2007). El taylorismo en la realidad empresarial [en línea], *Enfoques: Contabilidad y Administración*, 9. Disponible en:

<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/taylorismo-realidad-empresarial-hugo-garde.pdf> [Fecha de consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



EL TAYLORISMO EN LA REALIDAD EMPRESARIAL

por Hugo Garde y Cristina Etcheverry

Introducción

El objetivo del presente trabajo es indagar sobre el sistema de organización taylorista, origen de la *administración científica*, en el marco de la llamada *Escuela Tradicional de Administración*, y en lo referente a su fundamentación y aplicación en el sector industrial. Al abordar el sistema taylorista se intentará establecer si la escuela que lo representa es de naturaleza científica, como lo ha pregonado su fundador y sus continuadores y si su visión antropológica se corresponde con la realidad.

El análisis se llevará a cabo identificando primero el marco histórico de la *corriente científica* y reseñando la biografía de su fundador, el ingeniero norteamericano Frederick Winslow Taylor. Seguidamente, en el marco teórico, se abordará el pensamiento del filósofo y economista escocés Adam Smith en lo referente a la división del trabajo, pilar del sistema taylorista; se examinarán las premisas del taylorismo y la repercusión histórica de su implementación en las empresas de su tiempo, para luego recoger las críticas y obje-

ciones que expresaron científicos y técnicos contemporáneos al sistema de *dirección científica*.

Finalmente, las conclusiones expresarán las respuestas a los interrogantes planteados.

Desarrollo

2.1. Introducción al Taylorismo

2.1.1. Marco Histórico

2.1.1.1. Precisión temporal y geográfica

En general los autores coinciden en señalar como el antecedente más importante de la *administración científica* la obra de Charles Babbage¹, quien estudió todo lo referente a los tipos de máquinas existentes; sus estudios habrían de servir de base a muchas de las tipologías mecánicas del siglo pasado. También, sus investigaciones lo pusieron en contacto con múltiples fábricas y talleres, lo que le brindó muchos elementos de juicio para formarse cri-

¹ Charles Babbage (1791-1827) Profesor inglés de matemáticas de la Universidad de Cambridge y científico protoinformático, quien dedicó gran parte de su vida a trabajar en la invención de una máquina calculadora.



terios propios sobre los problemas de organización industrial, y que expuso en 1832², presentando una serie de proposiciones en materia de organización, planeamiento, producción, costos y ventas. A pesar de lo novedoso de sus proposiciones, la obra de Babbage no tuvo gran repercusión; el sistema fabril estaba en su etapa de desarrollo en Europa y apenas comenzaba a expandirse en Estados Unidos.

Cincuenta años más tarde (mayo de 1886), en condiciones históricas muy diferentes, en un encuentro de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, se coincidió en resaltar la necesidad de hacer cambios de fondo en materia de administración industrial, para reducir el amplio margen de ineficiencia existente. En esas deliberaciones también participó Taylor. A partir de entonces, se hicieron frecuentes las presentaciones de ideas de esta índole, y aparecieron las grandes líneas del movimiento que luego sería llamado de *administración científica*. En esta época inició la presentación de su pensamiento Taylor, en un informe ante la misma sociedad, referido a los métodos para la obtención de la productividad máxima de los obreros³. En 1911 publicó su obra central: "*Principios de la Administración científica*".

La iniciación del movimiento de administración científica y la obra de Taylor, se desarrollan entonces, en las dos últimas décadas del siglo XIX y las dos primeras del siglo XX. La repercusión y rápida difusión práctica de las ideas de Taylor culminó en el final de la segunda década del siglo, en la creación de entidades dedicadas a extenderlas y profundizarlas. En 1912 se creó en Estados Unidos la "Sociedad para el fomento de la Ciencia de la Dirección" denominada a partir de 1915 *Taylor Society*.

Entre 1880 y 1920 es cuando nació la llamada "dirección científica", que se propagó acelera-

damente entre las más importantes empresas industriales de la época.

Cabe completar la precisión temporal efectuada, con una de tipo espacial: el ámbito geográfico de desarrollo de la dirección científica es los Estados Unidos, el sistema industrial de la época en expansión más acelerada; luego Inglaterra y la Europa continental. Ese espacio corresponde a las primeras etapas de la llamada Segunda Revolución Industrial.

2.1.1.2. Ambito histórico

Los historiadores coinciden al señalar la existencia de una Segunda Revolución Tecnológica Industrial, y en resaltar su influencia definidora sobre las características económicas y sociales de la sociedad norteamericana, más directamente que la Primera Revolución. Esa segunda Revolución científico técnica (RCT) se inicia a fines del siglo XIX (hacia 1870 y 1880).

Edgard Mc Nall Burns identifica la Segunda Revolución Tecnológica Industrial con dos tipos de acontecimientos: los de orden económico y los de orden tecnológico. Sobre los primeros expresa que aparecen en este período nuevas formas de economía capitalista: "Hasta mediados del siglo XIX (...) los consorcios comerciales habían señoreado el mundo mercantil (...) Durante la Segunda Revolución Industrial, y en especial a partir de 1890, el capitalismo financiero los ha superado ampliamente"⁴. En el campo tecnológico, importantes hechos posibilitan a nivel productivo la expansión industrial, entre ellos:

- La sustitución del hierro por el acero como material básico para la industria.
- El vapor es reemplazado por la electricidad y los derivados del petróleo (invención del

² La obra publicada fue *On the economy of machinery and manufactures*.

³ El informe llevó el título *A piece-rate system*.

⁴ MC NALL BURNS, Edgard. *Civilizaciones de Occidente*. Buenos Aires, Ediciones Peuser, 1951, pág. 644.



motor a dinamo y del motor a combustión interna).

- Se integra a la industria la producción en masa y se adoptan procedimientos automáticos altamente especializados.
- La industria comienza a utilizar la tarea de los científicos (las primeras anilinas).
- Se producen importantísimos cambios en el campo de los transportes (freno automático y sistemas de señales automáticos para los ferrocarriles, rápido desarrollo del automóvil, perfeccionamiento del avión, invención del teléfono, del telégrafo sin hilos, etc., etc.).

Los dos tipos de acontecimientos citados se hallan en estrecha interacción: la concentración económica promovida por el capitalismo financiero requiere nuevas tecnologías para su expansión al tiempo que posibilita la aplicación inmediata de los inventos que contribuyen a ese fin.

En esa línea, escribe Roberttson: "...comenzando alrededor de 1880 y continuando durante casi un cuarto de siglo, se manifestó un cambio pavoroso y de vastos alcances en la estructura de la industria norteamericana"⁵. En efecto, surge en este período, en el seno de la estructura económica norteamericana, la *gran empresa*, eliminando a pequeños y medianos competidores e imponiendo las nuevas formas de la economía. Su crecimiento tuvo un ritmo vertiginoso y en pocos años se hizo la realidad dominante del sistema económico de los países industrializados de occidente⁶.

Cabe agregar que el gran desarrollo de las concentraciones se vio favorecido por la ideología que reinaba en esa época histórica: la doctrina del *laissez faire*, que con sus principios de absoluta libertad a la actividad económica privada y la eliminación de toda intervención del Estado, creaba el marco propicio para la acción sin trabas del capitalismo financiero.

Por otra parte, al finalizar el siglo XIX, la población de la región industrializada de Europa experimentó un extraordinario crecimiento y para su alimentación fue necesario recurrir a la importación de cantidades cada vez mayores de alimentos y de materias primas de Europa Oriental, particularmente Rusia, y de los Estados Unidos. Esta extraordinaria demanda de alimentos produjo una rápida transformación de los métodos agrícolas, así como el desarrollo de técnicas para la conservación y transporte de alimentos.

Las empresas, que competían entre sí por controlar los mercados, buscaban reducir sus costos de producción. Los primeros pasos consistieron en la imposición de una disciplina muy severa y en una mayor división del trabajo, para que cada obrero realice unas pocas operaciones de manera repetida.

El eje del negocio pasaba entonces por aumentar la capacidad de producción del sistema, respetando un mínimo estándar de calidad.

Harold Faulkner describe el clima imperante en Estados Unidos en ese período: "...las ideas derivadas de la obra de Carlos Darwin, *El origen*

⁵ ROBERTTSON, Ross M. Historia de la economía norteamericana. Buenos Aires, Edit. Bibliográfica Argentina, 1955, pág. 335.

⁶ El presidente de los Estados Unidos W. Wilson escribió en 1913: "Los hechos de la situación implican esto: que un número relativamente pequeño de hombres controlan las materias primas de esta nación; que un número relativamente pequeño de hombres controlan la energía hidráulica; que el mismo número de hombres controlan principalmente los ferrocarriles, que mediante convenios concertados entre ellos mismos, controlan los precios y que el grupo de hombres controla los mayores créditos del país..." (Woodrow Wilson. *The new freedom*, Doubleday, N.Y, 1913, citado por KLIKSBURG, Bernardo en *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires, edit. Paidós, 10ª. Edición, 1985, pág. 139)



de las especies, la supervivencia de los más aptos, añadió nuevas fuerzas a los argumentos de los economistas. Según esta teoría, los mejor dotados para enfrentarse con su medio son los que mayores posibilidades tienen de sobrevivir. Si el *laissez faire* traía por resultado grandes desigualdades en la riqueza, si muchos eran destruidos (...) era la naturaleza la que determinaba esa situación. Si una persona no prosperaba era su propia culpa...⁷.

En su encíclica *Mater et Magistra*, el Papa Juan XXIII caracteriza la época de la aparición de la encíclica *Rerum Novarum* del Papa León XIII (1890) de este modo: "...en aquel entonces la concepción del mundo económico más difundida (...) era una concepción naturalista, que niega toda relación entre lo moral y la economía. Motivo único de la acción económica, se afirmaba, es el provecho individual. Ley suprema reguladora de las relaciones entre los factores económicos es una libre concurrencia sin límite alguno (...) El Estado debe abstenerse de cualquier intervención en el campo económico (...) las asociaciones sindicales, según las naciones, se prohíben o se toleran o se consideran de derecho privado (...) En un mundo concebido de esta forma, la ley del más fuerte encontraba plena justificación (...) Salarios insuficientes o de hambre, condiciones agotadoras de trabajo y sin ninguna consideración a la salud física, a la moral y a la fe religiosa..."⁸.

El taylorismo, el fordismo y las políticas keynesianas son las grandes innovaciones de carácter económico que junto con los aportes tecnológicos de la segunda revolución (RCT) sientan las bases del capitalismo durante el siglo XX, del mismo modo que los acuerdos de carácter político (ONU, OEA), económico (GATT, Acuerdos de Bretton Woods, FMI, BM, BID) y

militar (OTAN) sentaron las bases que regularon las relaciones internacionales.

2.1.2. Reseña biográfica de Frederick Winslow Taylor

Frederick W. Taylor (1856-1915) nació en los Estados Unidos en el seno de una familia acomodada. Luego de su exitoso ingreso al Colegio de Harvard, abandonó los estudios a causa de la debilidad de su vista.

Después de cuatro años de aprendizaje como mecánico en una pequeña firma, ingresó como obrero a la Midvale Steel donde realizó un rápido ascenso hasta 1889: capataz, jefe de Taller, jefe mecánico, jefe dibujante, ingeniero. En 1881 introdujo el estudio de los tiempos en la fábrica Midvale, con mucha oposición por parte de los obreros, pero finalmente con éxito. En 1883 obtuvo el diploma de ingeniero mecánico y ocupó el puesto de jefe de ingenieros.

A partir de 1889 trabajó como asesor en organización industrial y comenzó a publicar algunos trabajos en la revista de la American Society of Mechanical Engineer. Creó un proceso de tratamiento de herramienta de corte rápido que le valió la fama y una medalla de oro en la exposición de París en 1900; registró unas cuarenta patentes.

En 1901 se retira aquejado por problemas de salud y se dedicó hasta su muerte a difundir su pensamiento que expuso en su libro "*Principios de la Administración científica*". Mientras vivió sus ideas fueron violentamente combatidas: llegó a constituirse en 1911 un comité especial de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos para evaluar el sistema de F.W. Taylor de dirección de talleres, como consecuencia de las

⁷ FAULKNER, Harold U., "Historia económica de los Estados Unidos". Buenos Aires, editorial Nova, 1956, pág. 645.

⁸ JUAN XXIII, Encíclica *Mater et Magistra*. Librería Católica Acción, Buenos Aires, 1961, pág. 14.



perturbaciones causadas por la aplicación de esos principios en un arsenal del Estado.

F.W.Taylor es el fundador del movimiento conocido como *organización científica del trabajo* y sus métodos fueron ampliados por numerosos continuadores: H.L. Gant, L. Gilbreth, Ch. Bedaux, Rowan, y Halsey, entre otros, que conformaron progresivamente la *escuela clásica de organización del trabajo*. Sin embargo, tales métodos tardaron varias décadas en difundirse y suscitaban también muchas controversias por provocar aplicaciones inhumanas y esquematizaciones muy alejadas del pensamiento de Taylor.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Las premisas del Taylorismo

Resulta pertinente citar al economista escocés Adam Smith, cuya obra *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, escrita en 1776, es el fundamento de la organización científica de Taylor en lo relativo a la división del trabajo.

Según la tesis central de *La riqueza de las naciones*, la clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo que se profundiza a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización. Así lo expresa el autor: "La división del trabajo (...) ocasiona en todo arte un aumento proporcional en las facultades productivas del trabajo (...) pues generalmente es obra de muchos, en una sociedad culta, lo que hace uno solo, en estado de atraso"⁹ y nota que "el progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la

aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica (...) parece ser consecuencia de la división del trabajo"¹⁰. Cuando Smith investiga acerca de las causas del aumento de la producción establece que "procede de tres circunstancias distintas; primera, de la mayor destreza de cada obrero en particular; segunda, del ahorro del tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una ocupación a otra, y por último, de la invención de un gran número de máquinas que facilitan y abrevian el trabajo, capacitando a un hombre para hacer la labor de muchos"¹¹.

2.2.1.1. "Principios de Administración Científica"

Taylor ha señalado que su obra "*Principios de Administración Científica*" fue escrita para: "Primero. Señalar por medio de una serie de sencillas ilustraciones la gran pérdida que todo el país está sufriendo gracias a la ineficiencia de casi todas nuestras acciones cotidianas. Segundo. Para procurar convencer al lector de que casi todo el remedio de esta ineficacia radica en la administración sistemática, más que en andar buscando un hombre fuera de lo común o extraordinario"¹². Como se advierte, su objetivo era remediar la pérdida, desperdicio o despilfarro que se daba en las empresas de la época; para ello Taylor partió de ciertas premisas que daban cuenta de las razones de ese desperdicio, elaborando un *diagnóstico de causas*.

2.2.1.2. Diagnóstico de causas

Del análisis causal de las razones del desperdicio Taylor destaca:

- a) El comportamiento humano en la empresa sería la base del derroche existente. Expresa

⁹ SMITH, Adam. *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México, Fondo Cultura Económica, 1994, Cap. II, pág. 16.

¹⁰ SMITH, Adam, *Idem*, Cap. I, pág. 7.

¹¹ SMITH, Adam, *Ibidem*, pág. 11.

¹² TAYLOR, Frederick Winslow. *Principios de administración científica*. México, Herrero Hermanos Sucesores, 1961, págs. 16 y 17.



Taylor: "Podemos ver y hasta sentir el derroche de las cosas materiales; sin embargo los movimientos torpes, ineficaces o mal dirigidos de los hombres, no dejan tras de sí nada visible o tangible..."¹³. La ineficiencia del trabajo humano sería la raíz del problema.

- b) El desperdicio en la industria estaba básicamente ligado a la "holgazanería" de los obreros. Al respecto observa Taylor que "trabajar menos de lo posible, es decir, trabajar lentamente con todo propósito, de manera que no se llegue a hacer casi todo el trabajo correspondiente a una jornada es algo casi universal en los establecimientos febriles..."¹⁴.

Luego Taylor identifica tres tipos de razones que explican esa tendencia atribuida a los obreros a trabajar menos: razones originadas en la naturaleza del obrero, razones originadas en la empresa y las de tipo global. Sobre las primeras, el autor afirma que esa holgazanería o simulación de trabajo se origina en el instinto y tendencia natural de los hombres a no apurarse, lo cual es denominado "simulación natural del trabajo"; y a los razonamientos confusos provenientes de su relación con los otros hombres (obreros) que denomina "simulación sistemática del trabajo". En ese sentido dice Taylor que "cuando un hombre naturalmente enérgico trabaja varios días junto a otro perezoso, la lógica de la situación es indiscutible: ¿por qué tengo que trabajar arduamente, cuando este perezoso obtiene la misma paga que yo, y no hace más que la mitad del trabajo?"¹⁵.

Respecto a las razones originadas en la empresa, Taylor identifica a "los ineficientes métodos

establecidos a ojo de cubero"¹⁶ por cuya causa los obreros malgastan tiempo y esfuerzos. Finalmente, las razones de tipo global son, a decir de Taylor:

- a) "...la mentira (...) entre los trabajadores, de que todo aumento material en el rendimiento del trabajador (...) habrá de tener como resultado final dejar sin trabajo a un gran número de obreros"¹⁷.
- b) Los sistemas de administración en uso que dejan librado a la capacidad e iniciativa creadora del operario gran parte del éxito de la tarea, todo lo cual atenta contra la eficiencia.
- c) El hecho de que no se utiliza a fondo la ambición personal del obrero. Taylor entiende que ella es la motivación más importante para inducir al obrero a un mayor rendimiento. Al respecto, expresa: "La ambición personal ha sido siempre, y seguirá siendo, un estímulo mucho más poderoso para esforzarse que el deseo del bienestar general"¹⁸.

2.2.1.3. Proposiciones técnicas

Habiendo definido el objetivo, que es el de eliminar la ineficiencia en la industria, Taylor centra su tarea en la modificación de esa situación, para lo cual desarrolla las siguientes proposiciones:

- a. En materia de división de trabajo: se trata de la política base del taylorismo. Taylor ve a la fábrica dividida en dos sectores: un sector programador, encargado de definir las características de las tareas, las normas de trabajo,

¹³ TAYLOR, F. W., *Idem*, pág. 15.

¹⁴ TAYLOR, F.W., *Ibidem*, pág. 22 y 23.

¹⁵ TAYLOR, F.W., La dirección de los talleres. Citado por KLIKSBURG, Bernardo en *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Paidós, Buenos Aires, 10ª edición, 1985, pág.177.

¹⁶ TAYLOR, F.W. Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 24.

¹⁷ TAYLOR, F.W. Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 24

¹⁸ TAYLOR, F.W. Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 86.



etc., y un sector ejecutor, con la función de llevar a la práctica las instrucciones elaboradas por los programadores, sin ninguna desviación. El autor expone: "Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo, para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores"¹⁹.

Así, se produce una variación fundamental respecto al pasado: la iniciativa y elaboración intelectual se concentra en un sector (Sector Programador) y todo lo que implica mera ejecución, en otro (Sector Ejecutor).

José A. Gilly describe así la división del trabajo taylorista: "La especialización se lleva a su límite extremo (...) la dirección concibe y prepara el plan, los obreros lo ejecutan siguiendo estrictamente los procedimientos técnicos formulados por la dirección (...) la autonomía del trabajador como técnico se reduce a la mínima expresión"²⁰.

El autor proponía la máxima fragmentación de la tarea, a fin de que por medio de la especialización se obtuviera un rápido adiestramiento y el mayor nivel de habilidad en el cumplimiento de las tareas. La única forma de adiestrar al obrero era la fragmentación de la tarea, su detallada programación y su aprendizaje por simple repetición.

b. En materia de selección del personal: la política de selección de personal aconsejada por Taylor consistía en separar a aquellos destinados a la tarea intelectual y de supervisión, de aquellos a ser utilizados para la mera eje-

cución; esta división, sostenía Taylor, resultaba congruente con la naturaleza misma de los hombres. Uno de sus comentaristas, H. Drury, afirma que con esta división extrema del trabajo "se adapta a un estadio de civilización en el cual los hombres, por regla general, no pertenecen a un tipo intelectual ambicioso"²¹. Taylor cita como ejemplo un paralelo entre el hombre apto para la tarea de manejar hierro en lingotes y el buey: "...uno de los primeros requisitos para el hombre que es apropiado para tener como ocupación la de manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido y flemático que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo (...) por lo tanto, el trabajador que resulta ser el más apto para cargar hierro en lingotes es incapaz de comprender la verdadera ciencia (...) es tan estúpido que la palabra porcentaje no tiene para él ningún sentido..."²².

c. En cuanto a los métodos de trabajo: sobre la metodología de trabajo propuesta, Taylor menciona el estudio de tiempos, la estandarización, el planeamiento, el uso de reglas de cálculo, los incentivos, etc. Entre estos elementos se destaca el que crea el marco para la ejecución de la división del trabajo postulado por el taylorismo: el estudio de tiempos y movimientos. El objetivo perseguido era obtener del hombre un comportamiento análogo al de una máquina: máximos niveles de rendimiento, trabajo especializado, obediencia absoluta a los programas establecidos; todo ello requería un planeamiento detalla-

¹⁹ TAYLOR, F. W. La dirección de los talleres. *Ibidem*, pág. 179.

²⁰ GILLY, José. La fábrica de Marx a Ford. Buenos Aires, editorial Hachette, 1944, pág. 143.

²¹ DRURY, H.B. Scientific management, a history and criticism, Citado por FRIEDMANN, George, en ¿Adónde va el trabajo humano? Buenos Aires, editorial Sudamericana, 1961, pág. 375.

²² TAYLOR, F.W., La dirección de los talleres. *Ibidem*, pág. 181.



do del comportamiento del obrero. Así, se procedió a confeccionar una lista de los movimientos integrantes de cada operación, se los estudió y se fijó una rutina permanente de movimientos. Respecto al tiempo, se fijó en cada caso marcas de tiempo de cumplimiento de los movimientos, operaciones y tareas, que no debían ser sobrepasadas por los operarios. Taylor detalla la mecánica de estudio de tiempos y movimientos: "Los pasos generales que hay que dar son: 1) encontrar, digamos, 10 ó 15 hombres distintos (...) que sean especialmente duchos en hacer el trabajo determinado que ha de analizarse; 2) estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de esos hombres utiliza al hacer el trabajo que se está investigando (...) 3) estudiar con un cronómetro el tiempo exigido para hacer cada uno de estos movimientos elementales y escoger luego la forma más rápida (...) 4) eliminar todos los movimientos en falso, los lentos y los inútiles; 5) después (...) recopilar en serie los más rápidos y mejores, así como los mejores instrumentos"²³. El hombre, cuyos movimientos y tiempos estaban preestablecidos, no tenía nada que decidir por cuenta propia, ni demorar en su tarea para evitar quedar en descubierto al no cumplir los estándares.

d. En cuanto a la política de personal: se distinguen los siguientes puntos básicos propuestos por Taylor:

1. La clave de la relación con el personal debía ser estimular por todos los medios la ambición personal; para ello se debían promover todos los métodos de competencia interna entre los obreros y utilizar la estimulación económica. Taylor evitaba

toda forma de cooperación por considerarla tentativa contra el individualismo llegando a proponer: "...cuando los hombres son incluidos en grandes cuadrillas, cada uno de ellos pasa a ser menos eficiente (...) por ese motivo (...) a menos de contar con un permiso especial, no se permitiría trabajar a más de cuatro hombres en una misma cuadrilla (...) y sería valedero solamente por una semana"²⁴.

2. Taylor propuso un sistema de incentivo económico: sería compensada toda marca de rendimiento superior a los estándares fijados, con un porcentaje del incremento del rendimiento. Así, el estímulo se autofinanciaba y se alimentaba la ambición personal del operario y la competencia. Sin embargo, el incentivo debía limitarse y no pasar cierto nivel: "En otras palabras, nuestros experimentos indicaban que a la mayoría de los hombres no les hace bien enriquecerse demasiado aprisa"²⁵.

3. Aquellos operarios que no pudieran alcanzar los estándares de producción fijados serían reemplazados. Al entender de Taylor, una vez aplicados en la empresa los métodos de la administración científica, quienes no alcanzaban la meta era fundamentalmente por lo que él denominaba "holgazanería", por lo cual había que eliminarlos de la fábrica. Comenta al respecto Raymond Willers: "Respecto a los obreros que no pudiesen alcanzar dicha meta, aconsejaba que se los despidiera, a menos que pudiera encontrarse para ellos otro puesto en la empresa. (...) Taylor procuraba convencer a los trabajadores (...) hablando con ellos (...) con persuasiones,

²³ TAYLOR, F.W., La dirección de los talleres. *Ibidem*, pág. 182.

²⁴ TAYLOR, F.W., Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 69.

²⁵ TAYLOR, F.W. Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 70.



promesas, apelación al amor propio o amenazas, con el fin de obtener el máximo de trabajo. Como él mismo asienta, no debe vacilarse en el empleo del "trato duro" y en recurrir a métodos de "cooperación forzada"²⁶.

- e. En cuanto a la innovación de los capataces: en el plano organizativo, la innovación de Taylor consistió en que la dirección de cada grupo de operarios fuera ejercida por un equipo de capataces especialistas en distintas fases del trabajo a desarrollar: capataz inspector, de planeamiento, de disciplina, de tiempo, de cuadrilla, de rapidez, de circulación y capataz de reparaciones. De este modo, si bien el operario dependería de ocho capataces (en lugar de uno), cada uno de ellos sería un experto en su tema y se aprovecharían al máximo los beneficios de la especialización, a nivel de supervisión.

2.2.2. Repercusión histórica del Taylorismo

Las empresas con las que se ha vinculado Taylor y su equipo técnico adoptaron rápidamente el sistema taylorista (algunas en su versión íntegra y otras, parcialmente)²⁷, aunque no quisieron que se supiera que lo aplicaban: "Es imposible para mí dar una lista de las empresas que han adoptado la administración científica. La mayor parte de ellas no desean que se conozcan los métodos nuevos que están empleando"²⁸. El ejemplo de las empresas norteamericanas fue rápidamente seguido por firmas europeas, especialmente de Inglaterra, Francia y Alemania.

Entre los años 1909 y 1911, surgieron infinidad de libros y artículos sobre dirección científica de la empresa y como ya se ha dicho, los consultores de empresas que se identificaban con Taylor, fundaron en 1912 la "Sociedad para el Fomento de la Ciencia de la Dirección", que a partir de 1915 pasó a llamarse "Taylor Society".

Muy distinta fue la reacción de los operarios: en 1880 los obreros de la Midvale Steel Co llamaban a Taylor "*maldita herramienta de trabajo*". En 1901 Taylor y sus asociados implementaron su sistema en la Bethlehem Steel, pero al no obtener ni una mínima participación de los operarios, el rendimiento obrero aumentó muy poco y al año siguiente tuvieron que dejar la empresa. En diversos pasajes de su obra Taylor relata la hostilidad de sus operarios: "Es horrendo para cualquiera vivir sin poder mirar de frente a un trabajador para no ver su hostilidad y sintiendo que cada hombre que te rodea es un enemigo potencial"²⁹.

La creciente protesta de los sindicatos y de los operarios contra las características y el ritmo del sistema taylorista, llevó a que en 1911, la Cámara de Diputados de Estados Unidos resolviera investigar el sistema de Taylor y otros similares. Se formó una comisión investigadora que prestó especial atención a la aplicación del sistema taylorista en los Arsenales de la Marina. El Congreso falló a favor de la prohibición del taylorismo en los arsenales navales.

La oposición de los sindicatos en la industria privada continuó creciendo hasta que en 1913, la central sindical más poderosa de los Estados

²⁶ WILLERS, Raymond, Dinamismo en la dirección industrial. Citado por KLIKSBERG, Bernardo en *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización*, *Ibidem*, pág. 194.

²⁷ Entre las grandes empresas que se reorganizaron adoptando el sistema taylorista pueden mencionarse: La Midvale Steel Co, Acne Wire Co, Tabor Manufacturing Co, Engine Building Co y Symonds Rolling Machina.

²⁸ TAYLOR, F.W., Carta a G. Thayer del 8/12/1911. Colección Taylor del Instituto Stevens. Citado por KLIKSBERG, Bernardo, *Ibidem*, pág. 189.

²⁹ KLIKSBERG, Bernardo, *Ibidem* pág. 192.



Unidos, la American Federation of Labor, realizó fuertes condenas del taylorismo, expresando que "ese sistema inhumano y asqueroso reduce a los seres humanos al estado de simples máquinas"³⁰. Esas presiones y el clima creado hicieron que en 1914 la Cámara de Representantes de los Estados Unidos creara un "Comité para las relaciones industriales", encargado de evaluar los métodos y resultados del taylorismo y conformado por especialistas propuestos por los patrones y los obreros. El Comité analizó 35 empresas señaladas por el mismo Taylor, donde se aplicaba su método. También se consultó a 150 personas (técnicos de la administración científica, patrones, dirigentes sindicales y otros peritos). Las conclusiones de mayor relevancia del Comité³¹ fueron las siguientes:

1. El sistema de capataces era poco utilizado.
2. No se realizaban investigaciones detalladas antes de fijar las remuneraciones y tareas.
3. No había preocupación por la selección del trabajador ni por su adaptación.
4. El estudio de tiempos y movimientos no tenía en cuenta los factores psicológicos y de fatiga del trabajador; los estándares eran fijados rápidamente, por gente poco experta y bajo la constante presión de los empresarios por pagar poco y obtener rápidos beneficios.
5. El problema de la fatiga fue el mayor fracaso de la administración científica; no se hacían estudios científicos sobre la fatiga y se ignoraba la importancia de esos estudios.
6. Los sistemas de salarios aplicados no guardaban relación con el rendimiento del operario. Según el presidente de la Comisión, el

sistema de salarios taylorista desmiente la pretensión de que la dirección científica paga a los trabajadores en proporción exacta de su rendimiento.

7. La dirección científica elimina el oficio, llevando a los trabajadores a realizar tareas cada vez más sencillas y mecánicas.

Las conclusiones de la Comisión corroboraron la imagen negativa que del taylorismo tenían amplios sectores de la opinión pública.

En Gran Bretaña los métodos de Taylor provocaron agudas críticas y en Alemania fueron repudiados por los obreros. En Francia las ideas tayloristas fueron rápidamente adoptadas por las fábricas Berliet en Lyon y Renault en Billancourt; los obreros franceses contestaron con huelgas y resistencias de todo tipo y los sindicalistas más destacados de la época expresaron por escrito su hostilidad por el sistema. En el resto de Europa, el panorama fue similar: por un lado las empresas de gran envergadura defendían el sistema, y por el otro, los las organizaciones sindicales lo resistían y combatían.

En el campo científico la controversia fue muy intensa en los países en los que se implantó el sistema taylorista. Los especialistas de diversas disciplinas conectadas al estudio del trabajo se opusieron al análisis y a las conclusiones de Taylor y sus continuadores, explicitando numerosas objeciones.

2.2.3. Críticas y objeciones al Taylorismo

Como se ha dicho, en el campo científico y tecnológico se implantó una fuerte discusión sobre el grado de validez de las premisas y propo-

³⁰ Diario "La Razón", Buenos Aires, 15/10/1964. La fábrica de gente contenta. Artículo citado por KLIKSBURG, Bernardo, *Ibidem*, pág. 193.

³¹ Las conclusiones se publicaron en 1915 en el libro del presidente del Comité, Robert Hoxie, profesor de la Universidad de Chicago, que llevó por título *Scientific management and labor*.



siciones tayloristas Pero existe un consenso casi unánime en admitir que el taylorismo fue el primer intento de organizar integralmente el trabajo humano en la industria y que constituye el punto de partida de gran parte de la literatura en administración de empresas; sus propuestas se aplican (bajo diversas denominaciones e innovaciones) en numerosas empresas.

2.2.3.1. Valores tácitos en el planteo taylorista

Las objeciones referidas a la escala de valores tácita del taylorismo, están dirigidas a su planteo marcadamente pragmático. Taylor lo expresa claramente al fundamentar su obra principal: "Principios de la administración científica"³²: su preocupación fue la de elevar inmediatamente la productividad. La *dirección científica* tiende a ocuparse del hombre sólo como un elemento de producción. Uno de los biógrafos de Taylor, Herbert Casson escribió: "importábanle mucho menos las personas que los hechos"³³.

El taylorismo surgió y creció aspirando sólo a cumplir las metas de las grandes concentraciones monopolistas que presionaban por nuevas técnicas. Su persecución de valores exclusivamente prácticos redujo su óptica de la realidad, manifestando una escala de valores muy limitada.

2.2.3.2. Nivel de análisis del Taylorismo

La escala limitada de valores del taylorismo origina la segunda limitación: su restringido nivel de análisis.

Taylor ha expresado: "...abrigamos la esperanza de que (...) los mismo principios puedan apli-

carse con igual fuerza a todas las actividades humanas: a la administración de nuestros hogares, a la de nuestras granjas, a la de los negocios de nuestros artesanos (...) a la de nuestras iglesias...". Pero sus análisis se limitaron a la empresa industrial privada, a la que encaró desde un enfoque meramente normativo concentrándose en el taller de producción. Y dentro de ese taller, se ocupa del trabajo humano, pero limitando su estudio a la puntualización de determinados factores y al análisis de ciertos trabajos específicos. Todo lo referente a la motivación del trabajador, para Taylor, se limita al tema del salario.

Taylor realizó sus experiencias casi exclusivamente sobre trabajos de fuerza (trabajos con pala, los movimientos de tierra, el trabajo de los carretilleros de lingotes de fundición, etc.). Las tareas de mayor complejidad no formaron parte de su campo de acción.

2.2.3.3. Metodología de trabajo

Taylor proclamó en sus escritos que la nueva administración científica es "ciencia y no regla empírica"³⁴, que se basa en "el establecimiento de una verdadera ciencia"³⁵. Sus críticos sostienen que no existe tal ciencia en el taylorismo, y lo fundamentan en el análisis de sus métodos de investigación: el camino elegido por Taylor fue el de dictar normas basadas en un mero empirismo o en la intuición obviando los pasos previos de cualquier tarea de investigación. Así, un cuerpo de hipótesis sobre la conducta humana en general, y luego sobre el hombre y el trabajo, la utilización de métodos de medición adecuados e información representativa de la realidad, la confrontación de las hipótesis de

³² Tema tratado en el punto 2.2.1.1 del presente trabajo.

³³ CASSON, Herbert, Prólogo a F.W. Taylor, Principios de administración científica. Citado por KLIKSBURG, Bernardo. *Ibidem*, pág. 202.

³⁴ TAYLOR, F. W., Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 204.

³⁵ TAYLOR, F.W., Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 204.



trabajo con el material relevado y finalmente la elaboración de consistentes teorías explicativas ligadas a otras teorías ya comprobadas, son los pasos que brindan la posibilidad de construir cuerpos de normas destinadas a perfeccionar el rendimiento productivo.

Las frágiles hipótesis sobre el comportamiento humano de Taylor, sumado ello a la recopilación de experiencias seleccionadas sin ningún rigor muestral y desconectadas de otros hechos de la realidad, sólo justificaron forzosamente las hipótesis de partida. En ese sentido afirma Williams Morris: "Taylor carecía de preparación científica, y lo que es peor, no disponía de ninguna ciencia básica a la cual acudir. Tenía una excesiva predisposición a considerar sus propias hipótesis como leyes científicas, lo cual quizás fuera un reflejo de su exceso general de entusiasmo y confianza"³⁶. Esas carencias llevaron a Taylor a saltar todo el largo proceso de elaboración por etapas, necesario para llegar a hipótesis con cierto grado de comprobación; en su lugar, experiencias aisladas e inmediatas deducciones técnicas.

Estas limitaciones metodológicas de Taylor están ligadas, también, a su ya resaltado pragmatismo. Así lo destaca, entre otros, C. Pietragalla: "el afán de Taylor fue incrementar la eficiencia. Por eso no estudió el problema industrial en forma integral, no realizó investigaciones abstractas en pos del conocimiento científico, sino que trató de acumular experiencia sobre elementos que la mayoría de las veces estaban desconectados entre sí, pues los hechos que componen una situación práctica están formados por una serie grande de fenómenos, los que son estudiados por distintas disciplinas científicas"³⁷.

2.2.3.4. Puntos de partida

Las críticas más representativas a los puntos de partida del Taylorismo son las siguientes:

- a. Para Taylor existe, como ya se indicó, una ineficiencia deliberada de parte de los operarios a la que denomina "holgazanería" y cuya causa sería, entre otras, la tendencia natural a no trabajar más de lo necesario.

La moderna psicología laboral demuestra que el trabajo no constituye ninguna carga para el hombre, sino que cumple funciones vitales para éste. Es un factor estructurador de la personalidad, desarrolla las potencialidades, es factor de integración social, etc. La ley natural de "holgazanería" supuesta por Taylor es ajena a la realidad.

- b. Un pilar del sistema taylorista es su particular idea de que existen dos categorías de hombres (la de los aptos para pensar y la de los aptos para el esfuerzo muscular) y le corresponde a la empresa llevar a la práctica esta división. A su vez, naturalmente según los tayloristas, el hombre produciría más cuanto más especializado estuviere; en otras palabras, cuanto más mínima fuera la labor que desarrollara más rápido llegaría por simple repetición continua de la tarea, a un nivel de máxima producción. Estas dos hipótesis resultan impugnables: ningún hombre, salvo excepciones de orden cuasi patológico, se halla incapacitado para tareas reflexivas, aún cuando pudieran existir diferencias de inclinaciones y habilidades; por el contrario, la privación de una tarea mínima de reflexión puede conducir al "embrutecimiento" del individuo. Por otro lado, la reducción del trabajo a contenidos tan mínimos como

³⁶ MORRIS, William. La ciencia de la dirección de empresa en acción. Citado por KLIKSBURG, Bernardo. *Ibidem*, pág. 205

³⁷ PIETRAGALLA, Cándido. Introducción a la dirección de empresas. Citado por KLIKSBURG, Bernardo. *Ibidem*, págs. 205 y 206.



los propuestos por el taylorismo (especialización) impide toda expresión del obrero a través de él, e incluso puede atentar contra su actitud psicológica y anímica frente a la tarea. Uno de los más importantes psicotécnicos ingleses, C.S. Myers, criticó severamente al taylorismo en ese punto: "Hacer entrar a todos los obreros en el mismo molde no sólo es destruir la individualidad y desarrollar una monotonía inútil, sino también oponerse a principios psicológicos conocidos"³⁸.

- c. Para Taylor el obrero actúa según las reglas de comportamiento del *homo Oeconomicus*³⁹; su objetivo supremo es la maximización de sus ingresos y estaría movido, según Taylor, exclusivamente por la ambición personal.

2.2.3.5. Limitaciones de las proposiciones técnicas de Taylor

En principio, el Taylorismo obtuvo resultados prácticos: la productividad a corto plazo de las mayorías de las empresas que lo implementaron creció y de ahí su rápida difusión. Pero el siguiente análisis de las principales proposiciones del Taylorismo permite advertir que su utilidad real, es por lo menos, bastante dudosa.

- a. **División del trabajo:** El anterior sistema de administración de iniciativa e incentivo debe ser reemplazado, según Taylor, por la administración científica, en donde nada queda librado a la iniciativa del trabajador; todo está predefinido por estudios especiales. Las tareas se subdividen hasta su mínima expresión y

los operarios deben adaptarse a esa subdivisión.

La división del trabajo resulta necesaria en la industria, pero el Taylorismo la lleva a cabo de una manera que influye negativamente sobre el trabajo del operario: anula la posibilidad de usar el intelecto de la gran mayoría de los trabajadores (división entre los que piensan y entre los que ejecutan). Nada menos que Adams Smith advertía sobre estas dificultades, recurriendo al ejemplo de una manufactura "de poca importancia", como lo era la industria de los alfileres: "...el hombre cuya vida integra se pasa cumpliendo un pequeño número de operaciones simples cuyos efectos quizás son siempre los mismos o casi siempre los mismos, no tiene oportunidad de ejercer su inteligencia o su facultad de invención para encontrar un medio de superar dificultades que nunca se presentan. Por eso pierde el hábito de ese ejercicio y generalmente se vuelve tan estúpido e ignorante como es posible que una criatura humana lo sea"⁴⁰.

- b. **Selección de personal:** los métodos de selección de personal aconsejados por el Taylorismo se reducen a dos caminos. Una primera selección se realiza en el ingreso, identificando cuáles individuos resultaban adaptables a esa división del trabajo y la segunda, sería la prueba de rendimiento. Para ilustrar el método podemos citar a modo de ejemplo, que para elegir el hombre ideal para ocupar el puesto de carretillo de lingotes se debía distinguir a los que "intelectualmente se parecen más a un buey que a cualquier otra cosa"⁴¹.

³⁸ MYERS, C. Mind and work. Londres, 1920. Citado por KLIKSBERG, Bernardo. ibidem, pág. 208 y 209.

³⁹ Palabra latina que significa "hombre económico" utilizada para designar una abstracción necesaria para la construcción de teorías económicas; el hombre económico es aquel que maximiza su utilidad, tratando de obtener los mayores beneficios posibles con el menor esfuerzo. El homo oeconomicus es un modelo de comportamiento.

⁴⁰ SMITH, Adams. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. México, Fondo de Cultura Económica, Serie de Economía, Nueva Traducción y estudio preliminar de Gabriel Franco, Octava reimpresión, 1994, Libro I, Cap. 1, p.8.

⁴¹ TAYLOR, F. W., Principios de administración científica. Ibídem, pág. 59.



La selección definitiva, la prueba de rendimiento, consistía en alcanzar los estándares fijados, y los demás serían despedidos.

Frente a estas poco científicas pruebas de selección, Taylor declaraba que uno de los "cuatro grandes principios básicos de la administración científica (...) es la selección científica del trabajador"⁴².

En los métodos de Taylor no hay intentos de medición de orientación vocacional, ni pruebas de aptitud física e intelectual, ni mediciones de resistencia física.

c. *El estudio de tiempos y movimientos*: el taylorismo establecía para cada operario una rutina íntegra de todos los aspectos de su tarea, y le fijaba los movimientos que debía realizar y los estándares de tiempos pertinentes. Entre las limitaciones de este sistema se cuentan:

- 1) El método de Taylor para fijar los estándares de producción consistía en fijar el promedio de los tiempos para cada elemento del trabajo y sumarle los tiempos elementales de descanso y otras demoras, valiéndose para ello de un cronómetro de segundo.

Si bien Taylor y sus discípulos adicionaron al estándar márgenes por "tiempo muerto" utilizables para descanso y otras demoras necesarias. Parte importante de esos "tiempos muertos" son empleados para actividad psicológica del organismo que los emplea en funciones de análisis, evaluación de situación, etc., necesarias para su equilibrio; en el largo plazo, esos tiempos revisten el carácter de imprescindi-

bles. Para Taylor, en cambio, todo tiempo no utilizado en el trabajo, era tiempo "muerto" y salvo las excepciones especialmente admitidas, debía ser eliminado.

- 2) En su estudio de movimientos, Taylor asume que la misma rutina puede aplicarse a todos los obreros, sin considerar que el ciclo óptimo de movimientos puede variar según las características específicas de cada operario; no existen sobre la tierra dos hombres de estructura física y psíquica igual.

Los cronometristas tayloristas tenían por objetivo fijo, la rapidez. Así, los movimientos debían acelerarse, los segundos ahorrados significaban ahorro de costos para el empresa. En ese punto, los psicofisiólogos modernos han demostrado que ese patrón está equivocado: el criterio de eficiencia en materia de movimientos no debe ser la velocidad con que se realizan, sino la *facilidad* de ejecución. Esa facilidad, por ejemplo, contribuye a la satisfacción en el trabajo, que es la contribución más importante a un efectivo incremento de la productividad. El Taylorismo busca obtener el máximo rendimiento en el mínimo tiempo; los fisiólogos del trabajo, en cambio, buscan el máximo rendimiento, pero con el menor desgaste físico y psíquico. Los fisiólogos del trabajo, en general, no se oponen al estudio de tiempos y movimientos, pero entienden que deben ajustarse a determinados principios y ser flexibles. El estándar que Taylor empleaba como meta normal de estudio de tiempos era "la máxima cantidad de trabajo que pudiese efectuar un trabajador considerado en su ramo como de primera clase"⁴³; empleó para el cálculo del estándar del acarreo de lingotes de fundición a un semigigante, el holandés Schmidt⁴⁴,

⁴² TAYLOR, F. W., Principios de administración científica. *ibidem*, pág. 111.

⁴³ TAYLOR, F. W., Principios de administración científica. *Ibidem*, pág. 115.

⁴⁴ Schmidt gastaba en 10 horas de trabajo 5.555 calorías, necesitando consumir 7.651 calorías; se trataba de un verdadero "hombre montaña".



cuyas marcas de producción no estaban al alcance de los demás operarios.

d) Política de personal: El instrumento principal al que Taylor recurre y propone para movilizar la ambición personal de los operarios es el sistema de incentivos, como ya se ha expuesto, y con topes máximos. Esta norma se complementa con una política de despidos inflexible para quien no cumpla con las rutinas y metas fijadas.

Detrás de esta política de personal se hallaba todo un estilo de encarar las relaciones Humanas, que Taylor explicitaba: "...algunos podían ser tratados con suavidad, pero otros hombres, sin embargo, son cínicos, no sirviendo con ellos los modales suaves y los métodos amables de decir las cosas (...) con tales hombres, la severidad tanto de palabra deberá ir gradualmente en aumento hasta conseguir el resultado deseado o agotar las posibilidades del idioma inglés"⁴⁵.

Taylor desconocía el derecho del sindicato a representar a todos los trabajadores: "...el sindicato laboral es sagrado mientras sus actos sean buenos y justos y es condenable tan pronto como sus actos sean reprochables, siendo sus derechos idénticos a los de los trabajadores no sindicados (...) el boicot, el empleo de la fuerza (...) y la opresión de los trabajadores no sindicados por los sindicatos, son actos reprobables y tiránicos, completamente antinorteamericanos y no serán tolerados por el pueblo norteamericano"⁴⁶.

Taylor afirmaba que la productividad es directamente proporcional a la remuneración, sin embargo no aplica esa proporcionalidad en forma efectiva en sus incentivos. Su actitud se ejem-

plifica en el siguiente extracto, en relación a un operario manejador de hierro en lingotes que había superado la meta de rendimiento: "el manejador de lingotes de hierro no es ninguna persona extraordinaria que cueste mucho encontrar (...) un hombre más o menos del tipo del buey, tardo tanto física como mentalmente (...) el trabajo que este hombre hace no le cansa más de lo que se cansa un peón saludable normal (...) no se debió a la iniciativa ni a la originalidad de tal individuo el que él haya hecho una gran labor diaria, sino al conocimiento de la ciencia de manejar hierro enseñada por otra persona (...) Así vemos que un aumento de 60 centavos en su salario (...) no es objeto de lástima, sino más bien enhorabuena"⁴⁷.

■ Conclusiones

Por sistema taylorista se entiende, en el ámbito de la Administración de las empresas, la organización racional de la industria en serie que busca definir y dividir con el máximo de precisión los puestos de trabajo y las tareas de manera de controlar el trabajo prescrito. Esta corriente fue concebida e implementada por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915) y surgió como respuesta práctica a las necesidades de nuevas técnicas de producción de las grandes empresas monopolistas norteamericanas de finales del siglo XIX. Así, en sus elaboraciones el Taylorismo no pretende llegar a una teoría explicativa del fenómeno "trabajo" o de la organización en su conjunto, ni a la comprensión cabal del trabajo humano en la industria, sino exclusivamente de elevar la productividad. Mientras el científico procura comprender la realidad objeto de su estudio, la meta "practicista" del Taylorismo es lograr resultados inmediatos. Y esos resultados se obtendrán prin-

⁴⁵ TAYLOR, F. W., Principios de administración científica, *Ibídem*, pág. 134.

⁴⁶ TAYLOR, F.W., Principios de administración científica. *Ibídem*, pág. 136

⁴⁷ TAYLOR, F.W., Principios de administración científica, *Ibídem*, págs. 117 y 118.



cialmente, según este autor, erradicando los "tiempos muertos" en el trabajo y combatiendo la deliberada "holgazanería" de todos los trabajadores, en otras palabras, corrigiendo las "fallas del factor humano". Taylor engloba a todas las formas de restricción del rendimiento laboral en su versión de "holgazanería natural".

Los estudios del Taylorismo, con pretensiones de aplicabilidad en todos los ámbitos de la vida humana, se han limitado al taller, esto es, a un sector limitado aun dentro del conjunto de trabajos de la industria, manifestando así un nivel de análisis delimitado por un lado, por los trabajos de tipo físico, y por el otro, por los talleres de las empresas industriales.

La metodología de Taylor se basa en la recopilación de experiencias seleccionadas sin rigor muestral y saltando todo el largo proceso de elaboración por etapas, necesario para llegar a hipótesis con cierto grado de comprobación; por el contrario, se trataba de experiencias aisladas e inmediatas conclusiones técnicas.

Taylor elabora su *organización científica del trabajo*, a partir de la división de trabajo postulada por el filósofo y economista escocés Adam Smith, pero llevándola a su máxima expresión al afirmar que los hombres son estratificables en dos categorías: la de los aptos para pensar y la de los aptos para el esfuerzo muscular; así, deliberadamente se le quita la posibilidad de realización a la mayoría de los trabajadores, cuando salvo excepciones, ningún hombre está imposibilitado a actividades de tipo reflexivas. Así, no incentiva la iniciativa ni la participación individuales. De este modo, los postulados tayloristas dan cuenta de una concepción antropológica embudada del concepto de *homo economicus*; en esa línea no manifiesta consideración de los aspectos, físicos, psíquicos y psicológicos de cada operario, igualando la exigencia de rendimiento establecida por sus estándares de producción; las concepciones mecanicistas y economicistas del Taylorismo demostraron su contradicción con la naturaleza del hombre.

La aplicación del sistema de Taylor ha traído un alto grado de tensión social y humana generando vigorosas resistencias, aunque permita obtener importantes rendimientos productivos a corto plazo con un bajo nivel de salarios.

El aporte de Taylor se reconoce como útil en campos estrictamente pertinentes a la ingeniería mecánica, pero sus hipótesis en relación al "factor humano" y su metodología de estudio restan al Taylorismo posibilidades de naturaleza científica.

Apéndice bibliográfico

Bibliografía específica

FAYOL, Henri y TAYLOR, Federic, "*Administración Industrial y General. Principios de la Administración científica*". Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1994.

JUAN XXIII, "*Encíclica Mater et Magistra*". Buenos Aires, Editorial Librería Católica Acción, 1961.

KLIKSBERG, Bernardo, "*El pensamiento organizativo del Taylorismo a la teoría de la organización*". Buenos Aires, Editorial Paidós, 1985, 10ª edición.

KLIMOVSKY, Gregorio, "*Curso de filosofía de la ciencia*". Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 1964.

SCHEID, Jean Claude, "*Los grandes autores en Administración*". Buenos Aires, El Ateneo Editorial, 1998, 2da edición.

SMITH, Adam, "*Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*". México, Fondo de Cultura Económica, 1994, 8ª reimpresión.

TAYLOR, Federic Winslow, "*Principios de administración científica*". México, Herrero Hnos., 1961, 2ª Edición.

***Bibliografía general***

FAULKNER, Harold Underwood, "*Historia económica de los Estados Unidos*". Buenos Aires, Editorial Nova, 1956.

FRIEDMANN, Georges, "*¿A dónde va el trabajo humano?*". Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1961.

GEORGE, Claude y ALVAREZ, Lourdes, "*Historia del pensamiento administrativo*". México, Editorial Pearson Education de México, 2005.

GILLY, José, "*La fábrica de Marx a Ford*". Buenos Aires, Editorial Hachette, 1944.

MC NALL BURNS, Edgard, "*Civilizaciones de Occidente*". Buenos Aires, Ediciones Peuser, 1951, 2ª Edición.

ROBERTSON, Ross, "*Historia de la economía norteamericana*". Buenos Aires, Editorial Bibliográfica Argentina, 2ª edición, 1955.

SOULE, George, "*Ideas de los grandes economistas*". Buenos Aires, Compañía General Fabril Editora S.A., 1978, 2ª edición. ❖