

OMAR AKTOUF
LA ADMINISTRACION ENTRE TRADICION Y RENOVACION

Capítulo 1:

**DE LA MANO INVISIBLE A LA ORGANIZACION RACIONAL DEL
TRABAJO**

Adam Smith, Charles Babbage y Frederick Taylor

Adam Smith, Frederick Taylor y, adicionalmente, Charles Babbage son tres de los grandes pilares, hasta la actualidad inamovibles, del conjunto del pensamiento administrativo predominante en el occidente industrializado. Uno de los principios más evidentes y fundamentales de este pensamiento, de los más determinantes y más persistentes, desde Smith, es la división y la especialización del trabajo; principio que progresivamente ha llegado hasta la elaboración de las actuales concepciones que presiden la dirección del trabajo y la repartición de roles dentro de la empresa.

Fue Charles Babbage quien proporcionó -entre Smith y Taylor- un complemento de virtud económica a la división del trabajo, el que permitiría justificar y volver aun más atractiva la "necesidad" de subdividir y especializar las tareas en mayor profundidad. Veremos no sólo los aportes precisos de cada uno de estos tres clásicos, sino también cómo han sido aprovechados sus respectivos pensamientos, como se les ha interpretado o malinterpretado y cómo han sido adaptados. En resumen, haremos una selección sistemática entre los aportes originales de los autores y su transposición al contexto 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 quizás mejor califica el aporte de Adam Smith al pensamiento administrativo o, más bien, lo que éste ha conservado e integrado de aquél, es señalado por el título del primer capítulo de una muy conocida obra de divulgación de ciencias económicas (Heilbroner 1971): "El mundo maravilloso de Adam Smith". En efecto, de todo lo que contiene este imponente enfoque moral, social, filosófico y económico que es la investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones¹, apenas se ha conservado y propagado la visión de un universo económico maravillosamente regulado por sí mismo gracias a la meticulosa intervención de la mano invisible y al equilibrio cuasiautomático surgido de la confrontación de los egoísmos individuales, milagrosamente propicios al interés general. Impregnado el todo en un "mercado", todos cuyos elementos se dosifican por sí solos, estimulándose o contrariándose mutuamente sobre la base de una competencia libre y absoluta; trátese ya sea de cantidades, precios, salarios, ganancias o incluso de la oferta y la demanda de trabajo.

Puede decirse que Adam Smith literalmente inventó la ciencia económica aunque retome a pensadores contemporáneos suyos, más o menos economistas como Quesnay.

¹ Publicada por Adam Smith por primera vez en 1776.

Para su época, fue más un filósofo o "filósofo social" que un economista en el sentido pleno del término. Dictaba cursos de moral en la Universidad de Glasgow pero, dada la amplia concepción que había de esta materia, ella incluía elementos de economía política y filosofía social. El profesor Smith era conocido y respetado incluso fuera de Gran Bretaña.

Lo menos que puede decirse es que, desde su nacimiento en 1723 hasta su muerte en 1790, Smith atravesó una época de profundas transformaciones, conocida como Revolución Industrial. En efecto, ante todo debió vivir sus inicios y sus primeros hitos, pues la consolidación de aquella suele situarse hacia fines del siglo XVIII². Mas ello no impediría a este perspicaz observador hacer una observación extremadamente penetrante y rica en hipótesis audaces sobre todo lo que ocurría en torno suyo y trazar el rumbo de la industrialización de Occidente. Sus ojos captaron las señales de los cambios más significativos, y su cerebro comprendió, como lo dijo Heilbroner, que la sociedad empezaba a parecer guiada, regulada y manejada en su orden por algo distinto de la tradición o la autoridad central (ambas batidas en retirada por la decadencia del feudalismo, el incremento de la demografía urbana y la creciente influencia del racionalismo, iniciada particularmente por los trabajos de Descartes).

Para resumir, digamos que Smith imaginó la noción de mano invisible, metáfora que se aplica al funcionamiento de una entidad considerada autónoma y autodeterminada: el mercado. Esta mano, escondida tras infinidad de intercambios y transacciones, regula de manera implacable e invisible, aunque parezca lógicamente muy previsible, todo aquello que constituye la trama del funcionamiento y la evolución de la sociedad, especialmente en materia económica. Si bien el libro de Adam Smith es un trabajo de gran erudición y difícil lectura, es relativamente fácil extraer y comprender sus principios de base³. Sus palabras claves son competencia y libre mercado: la dinámica de la satisfacción del interés personal hace entrar a todos en competencia. Y cada quien, buscando siempre aumentar sus propias ganancias, contribuye a mantener la competencia y a participar en el aumento de las ganancias de la sociedad que, en última instancia, deviene así en la beneficiaria de esta confrontación de egoísmos individuales.

Smith explica que, tan pronto como un producto o un servicio es lucrativo, atrae nuevos productores que automáticamente empujarán los precios a la baja, para atraer y mantener nuevos clientes para sí. Ello haría que, a igual calidad, ningún precio pueda mantenerse indebidamente elevado, salvo en caso de deliberada coalición de los proveedores o de un monopolio. Según Smith, de existir esta coalición o monopolio, sólo podrían ser transitorios, hasta que un nuevo **operador**, no miembro de la coalición, empezara a producir la misma mercancía y a venderla a menor precio. Así, la competencia, engendrada por la lucha entre los hombres (entre otros motivos, por la guerra de los precios), con el objeto de obtener una ganancia personal (egoísta) de las ocasiones que se presentan, es el mecanismo maravilloso e inevitable que, tarde o temprano, restablecerá el justo equilibrio de las cosas.

Lo que es válido para el precio de las mercancías lo es también para el precio del trabajo, para el salario y para el ingreso del empresario. En efecto, la constante presión

² En la última parte veremos detalladamente lo que fue la Revolución Industrial y sus aportes. Un autor respetado en la materia, J.P. Rioux (1971), la sitúa a partir del último tercio del siglo XVIII.

³ En el marco del presente trabajo, los conceptos de fondo y las sutilezas propias de un debate entre economistas permanecerán en el nivel del sentido común, deliberadamente al margen de nuestra discusión.

de la competencia sobre los precios los mantiene muy cerca de los costos reales de fabricación, impidiendo toda ganancia excesiva y nivelando los excedentes.

Por otro lado, en lo concerniente a los salarios, todo sector en expansión atrae mano de obra por el alza de remuneraciones debida a la momentánea escasez de empleados especializados en el sector en cuestión. Así, éste se saturará rápidamente y los salarios volverán a bajar en forma proporcional al incremento de la oferta de la fuerza de trabajo calificada. El equilibrio también se logra gracias a la competencia entre los trabajadores que, según la coyuntura, convergen en las industrias ascendentes o abandonan las que declinan, hasta llegar a una adecuación con la demanda. Se trata de un juego generalizado de vasos comunicantes.

Las leyes que regulan precios y salarios se aplican igualmente a la demografía: en este caso, la obrera. De acuerdo a Smith, si el alza de los salarios estimula la natalidad -al menos, si favorece la posibilidad de criar más niños por más tiempo -, también hace aumentar el número de quienes demandan empleo. Mas, inexorablemente, la ley del juego de la oferta y la demanda se impone y, bajando los salarios, disminuye la capacidad de alimentar a tantos niños. A continuación, ocurre una disminución de la **cantera** de la población obrera hasta un nuevo repunte de la oferta de empleo, y así sucesivamente.

Esto es lo que suele llamarse "la utopía de la competencia libre y perfecta". Sin embargo, en tiempos de Adam Smith, como también lo subraya Heilbroner, todo ello distaba de ser lo ingenuo que parece, considerando que la mortalidad infantil en el mundo obrero y campesino era sumamente elevada y sensible a la mínima mejora en el nivel de vida. Esto es lo que, para gran satisfacción de las clases ricas, a través de la pluma de Smith, Malthus y Ricardo (los padres del pensamiento económico), legitima el hecho de no intentar mejorar de otra manera la suerte de las clases pobres, ya que éstas tendrían un instinto vicioso y desenfrenado de procreación. Más bien, por el contrario, convendría limitar la caridad y los salarios, pues éstos les harían un mal favor. Incluso hoy en día se recurre a este género de argumentos (Galbraith 1989).

No obstante, nuestro actual interés no es tanto conocer al detalle los mecanismos de la regulación económica señalados por Smith, sino detenernos en sus consecuencias en el mundo comercial y de los empresarios de la época, entonces en apogeo. Es ahí que la expresión "mundo maravilloso" adquiere todo su sentido: el mercado, autorregulador, y la mano invisible, implacable componedora de entuertos, por su naturaleza de apoyo al "laissez-faire" y de legitimación de la satisfacción de los egoísmos individualistas, eran una coartada extraordinaria, un parabrisas milagroso y una permanente absolución a toda práctica más o menos tortuosa a la que fuera posible recurrir con el fin de enriquecerse⁴. Tan sólo la mano invisible sería responsable de que unos se hagan de fortunas colosales, mientras que otros se arruinen o se hundan aun más en la miseria⁵.

⁴ Podemos ver numerosos ejemplos de retorcidas prácticas de enriquecimiento entre los hombres de negocios -incluso los más opulentos- de fines del siglo XIX y principios del XX, en Galbraith (1961), Heilbroner (1971). Algunos eran provocadores de naufragios o se dedicaron al pillaje de restos de naufragios; otros, como Rockefeller, vendedores de millones de acciones falsas, otros practicaban incluso el rapto, el dinamitaje o la venta de playas en Florida (que no eran sino pantanos); otros se hicieron de enormes fortunas mediante el tráfico de alcohol durante la Prohibición.

⁵ En la última parte veremos, con ayuda de ejemplos concretos, cómo era posible entregarse a prácticas inmorales y reprobables particularmente en relación a los valores cristianos y quedar con la conciencia limpia, hallando justificación en los efectos de la llamada "mano invisible".

Es fácil apreciar el provecho que la nueva clase dirigencial compuesta por los capitanes de la industria, obtendría de semejante afirmación, y cómo muchos de sus miembros, con algunas excepciones⁶, darían libre curso a una búsqueda frenética de ganancias rápidas por cualquier medio (Mantoux 1959, Neuville 1976 y 1980, Braudel 1980 y 1985, Galbraith 1961). Por vías numerosas e indirectas, éste fue uno de los primeros cimientos de la edificación de la futura mentalidad gerencial clásica: que cada cual viva en la medida de su energía y a todo lo que ésta dé, a criterio de su egoísmo individual; el "mercado" equilibrará el todo. Se trata también de un fortalecimiento -si no de un fundamento- de la concepción de una "naturaleza humana" ávida de ganancias, de poderes y de potencia, explícita o implícitamente presente en muchos libros de administración⁷, y que Taylor ayudaría a postular -seguramente, pese a sí mismo- sin reparos, más de un siglo después.

Pero, existe otra repercusión de los trabajos de Smith, quizás incluso más importante: la alabanza de las virtudes de la división del trabajo. Y opino que es una "repercusión" pues, en realidad, Adam Smith no hizo sino alabarlas, aunque no fuese necesario⁸. Sin embargo, no es menos cierto que las obras sobre administración -y no conozco excepciones- presentan la división del trabajo como un progreso decisivo, sin fallas ni caras ocultas. Se la considera como una necesidad beneficiosa para todos. Y se sigue sosteniendo a ciegas las virtudes que Smith veía en el hecho de subdividir una tarea u oficio en otras tareas -lo más elementales posible- para las que se debiera especializar a los empleados (como en la famosa manufactura de alfileres por él descrita, en la que el trabajo de fabricación de un alfiler se subdivide en dieciocho operaciones diferentes). Según Smith, estas virtudes son, esencial y abreviadamente, las siguientes:

- la aceleración de la producción y la ganancia de tiempo,
- el incremento de habilidades,
- el mejoramiento de la capacidad de innovar⁹.

Dada la estricta especialización, el carácter limitado y repetitivo de una tarea elemental, [el trabajador] no sólo debería ser sumamente rápido (puesto que gana tiempo al no cambiar de tarea, de herramientas, ni de ritmo) sino, además, llegar a ser muy hábil e incluso inventar maneras de trabajar que logren que todo vaya más rápido, haciéndolo siempre mejor. Esto es exacto en tanto no se considere las consecuencias más globales de semejante visión de las cosas.

Con Taylor y, sobre todo, con sus continuadores, esta división del trabajo sería llevada a extremos por los que en la actualidad la industria occidental tradicional paga un precio, enfrentada a maneras de organizar el trabajo menos diferenciadoras y menos atomizadas. Pero, la administración clásica haría de éste uno de los pilares básicos de sus doctrinas y prácticas.

⁶ Como el célebre caso de R. Owen (Heilbroner 1971, p. 102-105).

⁷ Como Koontz y O'Donnell (1980), reeditado ocho veces desde inicios de los años cincuenta, cuyo capítulo sobre liderazgo se basa en dicha concepción de la naturaleza humana (enunciada más explícitamente p. 432 y 433).

⁸ Si bien el principio de la división del trabajo suele tomarse espontáneamente como un factor de progreso "natural", deseable e indiscutible, en realidad es uno de los nudos generativos del "malestar" en el trabajo -de lo que se llama alienación-; y, sobre todo, del problema tan actual de la falta de compromiso, de participación y productividad de la mano de obra industrial, particularmente bajo el régimen que hemos llamado "administración tradicional".

⁹ Al desarrollar el tema de la alienación, en la última parte, discutiremos estas "virtudes" una por una.

Conviene, sin embargo, señalar cuidadosamente que el mismo Adam Smith manifestaba serias reservas en cuanto a los beneficios de la división del trabajo. Dedicó todo un pasaje a este problema, evocando el hecho de que las masas aplicadas en la ejecución de trabajos cada vez más subdivididos pueden ser ganadas por la necesidad; mientras que, por el contrario, las sociedades bárbaras (aún no industrializadas) contribuyen -por la variedad de requerimientos que un trabajo no parcelado implica- a mantener y despertar la inteligencia¹⁰.

Si hubiésemos integrado a nuestros principios y teorías esta advertencia de Smith, con seguridad habríamos evitado los malos momentos de la actualidad. Mas ello ilustra claramente que la doctrina gerencial tradicional puede ser selectiva y proclive a conservar y difundir sólo lo que más conviene; coyunturalmente, según los principales intereses por los que se orienta: los dirigentes. Aquí, sin contemplar las consecuencias, conserva esencialmente que la división del trabajo permite producir siempre más.

Antes de abordar al segundo gran precursor de la mentalidad gerencial contemporánea, F.W. Taylor, existe un "intermediario" llamado Babbage, que no podemos silenciar, en tanto constituye un verdadero "eslabón" entre la división smithiana del trabajo y la búsqueda sistemática del rendimiento taylorista.

Charles Babbage (1792-1871): El menor costo del trabajo subdividido

Incluso en términos cronológicos, podría decirse que Babbage es un nexo entre Smith y Taylor: nació dos años después de la muerte del primero y falleció cuando Taylor tenía quince años.

Profesor de matemáticas, tuvo también su época de economista. Se interesó en lo que debían hacer las personas que desearan llegar a ser "maestros manufactureros" y poder vender rentablemente su mercadería, gracias a un costo de producción tan bajo como fuera posible¹¹. A grandes rasgos, Babbage sigue siendo absolutamente smithiano, pues intenta hallar los medios de bajar los costos; recordemos que, según Smith, la competencia presiona los precios a la baja, llegándose únicamente a producir a menor costo, si se quiere vender menos caro y al mismo tiempo evitar pérdidas. En un libro titulado On the Economy of Machinery and Manufactures, aparentemente publicado por primera vez en 1832, Babbage expuso su razonamiento¹².

En principio, hasta donde mi conocimiento alcanza -y lo que ningún libro de administración menciona-, Babbage reconoce explícitamente una primera formulación de "su" principio por un italiano, un tal Gioja, quien habría publicado en Milán en 1815

¹⁰ Smith (1976) p. 235 y siguientes. Se puede encontrar este pasaje íntegramente citado en Marglin (1973) p. 50 y 51. Otros autores retoman y discuten esta crítica smithiana de la división del trabajo: Rosenberg (1965), West (1975).

¹¹ Se hallará un análisis detallado de las diferentes facetas de los aportes de Babbage en Braverman (1976), en cuyo análisis nos inspiramos aquí en gran medida. También es posible remitirse a la obra misma de Babbage (1963).

¹² Razonamiento que la literatura administrativa (por ejemplo, Bergeron 1983, o incluso Boisvert 1980) recuerda, explícita o implícitamente como un "hito" de la organización del trabajo antes de la gran penetración de "la ciencia" con Taylor o Gilbreth (1953).

una obra titulada Nuovo prospetto delle scienze economiche¹³. A continuación, por contraste o a diferencia de lo que generalmente se sobreentiende, este principio partía de la clara preocupación por saber cómo podría un fabricante abaratar sus costos mediante el decremento de los salarios pagados. Fue sólo indirectamente que ello se evidenció como un principio de productividad a través de la división del trabajo. Este matiz es importante pues, aun si Babbage efectivamente habla de la organización global del conjunto del sistema de la manufactura, su argumento enfoca principalmente la necesidad de comprar la exacta cantidad y calidad del trabajo necesario para cada tarea precisa que permita una mayor subdivisión del trabajo: fuerza física para la primera, destreza para la segunda, habilidad y precisión para la tercera.

Ya no se trata de las ventajas que veía Smith -ganancia de tiempo, habilidades incrementadas o innovación-, sino simple y llanamente del precio que se debe pagar por ademanos y capacidades limitadas y específicas. Mientras más simples se vuelvan estos ademanos y capacidades, a la medida de cualquiera que tenga un mínimo de predisposiciones (por ejemplo, físicas, si la tarea necesita fuerza), menos caro se pagará el trabajo. He aquí cómo lo expresa Babbage:

"El maestro de una manufactura, al dividir el trabajo para que éste sea ejecutado en diferentes operaciones que exigen diferentes grados de concentración o de fuerza, puede comprar exactamente la cantidad precisa de cada una de estas cualidades que se necesite para cada operación; mientras que, si todo el trabajo es ejecutado por un solo obrero, esta persona deberá poseer tanta destreza para la operación más difícil como fuerza para las operaciones que conforman el conjunto del trabajo así dividido"¹⁴.

Todo ello porque, como insiste Babbage, el precio de compra de varias de estas cualidades reunidas en un solo hombre (que, como el artesano realiza un oficio completo) sería demasiado caro, en comparación con la compra de una "cualidad" al mismo tiempo limitada y común¹⁵. Es claro que aquí se trata sobre todo de reducir el valor económico del trabajo, antes que de hacerlo más productivo, en el sentido pleno del término¹⁶. Por otra parte, se puede hallar de manera espectacular una elocuente ilustración a la vez que un refinamiento de este principio de disminución del valor del trabajo en la pluma de Henry Ford (1927), donde, respecto a las 7,882 operaciones que necesitaba la construcción de un automóvil modelo T, se precisa que:

"949 exigen hombres vigorosos, robustos y prácticamente perfectos desde el punto de vista físico; 3338, hombres de una fuerza física simplemente 'común'; casi todo el resto puede ser confiado a 'mujeres o niños grandes'; 670 operaciones pueden ser realizadas por lisiados; 2637 por cojos; 2 por

¹³ Extraigo esta precisión de Braverman (1976). Se verá su interés más adelante, cuando estudiemos las razones por las que dicho principio, así como los de la contabilidad moderna que ayudaron inmensamente al auge de la era industrial, vieron la luz en Europa del sur pero llegaron a su culminación solamente en Europa del norte.

¹⁴ Citado por Braverman (1976), p. 72.

¹⁵ Para mayor precisión y una ilustración numérica de este principio y sus fundamentos, puede consultarse a Braverman (1976), en particular p. 73.

¹⁶ Lo que sería una preocupación por la relación medios/resultados/calidad en la forma de realizar un trabajo dado, y no una inquietud por la desvalorización monetaria de la "mercancía" trabajo.

hombres amputados de ambos brazos; 715 por mancos, y 10 por ciegos¹⁷."

Alvin Toffler (1980), comenta, además: Dicho de otro modo, el trabajo especializado no exige un hombre entero: ¡basta un fragmento de hombre! ¿No es ésta acaso, en 1927, una edificante extensión del principio de Babbage?. Principio que la administración tradicional siempre asoció a la "escuela científica de la administración".

Opino que es tiempo de admitir, por fin, que "pagar menos caro el trabajo" jamás será sinónimo de "hacer al trabajo más productivo". Lamentablemente -y ya veremos por qué-, se produce antes bien lo contrario.

Frederick W. Taylor (1856-1915): la organización rentable¹⁸ del trabajo y del taller

En el curso del presente trabajo lo explicaré en detalle, mas, debo primeramente aclarar un mal entendido que viene prolongándose desde principios de siglo: la denominación "organización científica del trabajo" corrientemente utilizada para designar el sistema descrito por Taylor es un abuso del idioma. Pues la ciencia jamás tuvo por preocupación el rentabilizar nada, sino el comprender los fenómenos estudiados; es errado, entonces, atribuir un carácter científico a algo que no es sino una nueva forma de subdivisión, repartición y control del trabajo. Todo ello no puede acceder a la categoría ni a la naturaleza de "científico", aunque muy legítimamente utilice técnicas y medios racionales, sistemáticos y calculados, dependientes de métodos o enfoques propios de la ciencia.

El sistema de producción establecido por Taylor tampoco respondía a los requisitos de "la ciencia", sino a las exigencias de incrementar la producción en los talleres de las fábricas industriales. No hay razón para confundir ciencia y deseo de una mayor rentabilidad en la fábrica. Además, el abuso del idioma se vuelve aun más flagrante cuando vemos que no se ha dudado de hablar de ciencia de la colocación de ladrillos o de ciencia del lampeo¹⁹. No obstante, tampoco es cuestión de negar que Taylor recurrió a un método científico. El utilizó todos los elementos de la ciencia positivista: observación sistemática, registro, clasificación, medición, cálculo, etc.

Mas, repetimos que hay cierta distancia entre recurrir a métodos prestados del quehacer científico para lograr un objetivo dado, y atribuir a este mismo objetivo una categoría científica. Es como si, guardando las proporciones, se adjudicara un carácter científico al hecho de matarse durante las guerras, simplemente porque en ellas se recurre a las ciencias y a métodos prestados de ellas para fabricar las armas o estudiar los movimientos de las tropas. Matarse unos a otros, del mismo modo que obtener un mayor rendimiento en el taller, nunca ha sido ni podrá ser -desde ningún punto de vista-

¹⁷ Citado por A. Toffler (1980), p. 71.

¹⁸ Empleo el término "rentable" para llamar la atención sobre la necesidad de delimitar, respecto al uso habitual -en lo que atañe a Taylor-, el uso del adjetivo "científico"; adjetivo que, como se verá, provoca cuestionamientos y acarrea graves consecuencias para lo que constituye la administración tradicional.

¹⁹ El mismo Taylor emplea estos términos en su testimonio ante la Comisión Parlamentaria norteamericana, cuando habla de science of shoveling y de science of bricklaying (en "Testimony before...", Scientific Management, 1947, p. 50 y 68).

un objetivo ni un acto científico. Es incorrecto permitir que se crea que uno u otro pudieran ser algo conforme a la ciencia o pretendido por ella.

Sin embargo, hay efectivamente un aspecto científico en el trabajo de Taylor: sus notables trabajos sobre la adecuación entre las herramientas y los materiales tratados, sobre el corte de metales (más de 25 años de investigación) o, incluso, sobre la fatiga del obrero²⁰. Pero, como él mismo lo expresaría en 1912, debemos destacar que sus descubrimientos y sus propósitos fueron a menudo mal entendidos, malinterpretados y distorsionados, para el mayor beneficio de industriales y compañías; y en detrimento, lamentablemente, del clima social y la cooperación entre dirigentes y dirigidos. Kakar (1970) manifiesta que ello contribuyó en mucho a la gran amargura que caracterizó buena parte de la vida de Taylor. Pues (sin duda nunca se insistirá demasiado en ello), Taylor repetía sin cesar que él deseaba intensa y sinceramente -sin duda de buena fe- la paz y armonía entre trabajadores y patrones y la prosperidad conjunta. Ello nos conduce a hablar del hombre en primera instancia.

Taylor, el personaje

Frederick Taylor representaba la quinta generación de su familia como nativa de los Estados Unidos, proveniente de origen inglés y cuáquero²¹. Su abuelo, Anthony, amasó una gran fortuna mediante el comercio con los indios y su padre, Franklin, fue abogado en Philadelphia. Aunque éste ejerció poco su profesión, la familia destinó naturalmente al joven Frederick al oficio de hombre de leyes. Todo parecía ir bien hasta el día en que en el umbral de su ingreso a Harvard, donde había aprobado honrosamente los exámenes de admisión, el joven interrumpió bruscamente sus estudios aduciendo graves problemas de visión. Regresó donde sus padres y luego, por razones poco claras, se le encontraría en 1874, a la edad de dieciocho años, en una fábrica perteneciente a amigos de la familia. Allí permanecería cuatro años y aprendería los oficios de modelista y mecánico, a pesar, se decía en torno suyo, de su fuerte disgusto por el trabajo manual²².

Más atraído por la mecánica, Taylor entró en una empresa donde otros amigos de la familia figuraban entre los propietarios: Midvale Steel Co. Allí aprendió más profundamente el trabajo de mecánico y ascendió hasta convertirse en ingeniero jefe a la edad de veintiocho años, tras haber proseguido cursos esporádicamente y haber obtenido un diploma de ingeniero mecánico en el Stevens Institute. Tras abandonar Midvale (en 1890), fue el primero en ejercer el nuevo oficio de ingeniero-asesor en organización como profesión independiente. Fue en esta condición que trabajó para la más célebre compañía de sus escritos, la Bethlehem Steel.

Influenciados quizás por su biógrafo oficial, Copley (1923), quien sin duda quería dejar una imagen de hombre sano y respetable, casi todos los que escribieron sobre Taylor, incluidos algunos de sus amigos de la infancia como Brige Harrison²³, coinciden en que se trataba de un personaje muy curioso, paradójico, ambiguo, puntilloso y calculador

²⁰ Por ejemplo, Louis Dany Lafrance, uno de los más fervientes admiradores militantes del taylorismo en Francia, después de Henry Le Châtelier, habla de su admirado asombro en la Exposición de 1900, ante uno de los hallazgos técnicos de Taylor: el corte rápido del acero (prefacio a la edición Dunod 1957).

²¹ No deja de ser significativo recordar la pertenencia a esta secta protestante, cuyo nombre significa "trémulo" y que, por extensión, designa a aquéllos que "tiemblan ante la palabra de Dios"; la personalidad puntillosa, meticulosa y -como se verá- ambigua y neurótica de Taylor, ciertamente le debe algo.

²² Kakar (1970), p. 11.

²³ Citado por Kakar (1970), p. 18.

hasta ser obsesivo en sus comportamientos²⁴. Según Harrison, siendo aún un joven, pretendía obligar a sus compañeros de juego a definir reglas extremadamente estrictas. Por ejemplo, medir pulgada a pulgada el rectángulo que servía de terreno a su juego de rounders (especie de béisbol), lo que incomodaba a sus jóvenes amigos y lo hacía bizarro y excéntrico a ojos de ellos²⁵.

Más adelante, su comportamiento adulto, particularmente en la fábrica, continuaría siempre motivando sonrisas a costa suya. Todo lo contaba y medía, siempre quería hacer todo más eficaz: contaba sus pasos, medía la longitud del paso que necesitaba la mínima energía para cubrir la máxima distancia en un paseo campestre; anotaba cuidadosamente, antes de cada baile, la lista de las jóvenes atractivas y no atractivas, con el objeto de repartir de manera estrictamente proporcional su tiempo entre todas ellas, etc. Tenía también buen número de manías como el dormir sentado, apoyado sobre un adecuado montón de almohadas, con el objeto de evitar las frecuentes pesadillas que el atribuía al hecho de dormir recostado sobre la espalda, todo lo cual daba origen a escenas y discusiones más bien burlescas cuando debía dormir en un hotel²⁶.

A estas alturas, debe de estar claro que Frederick Taylor distaba de ser un hombre libre de conflictos personales. El meticuloso trabajo psico-histórico de Kakar nos muestra a un neurótico obsesivo e incluso, esporádicamente, a un melancólico profundo y un frustrado. Es evidente que todo ello tendría gran peso en su obra, la cual marcó de forma muy penetrante a casi toda la humanidad del siglo XX y, muy particularmente, de modo consciente o no, al universo de la empresa y la administración.

Pero Taylor fue también un hombre paradójico, lo cual sin duda explicará muchas de las contradicciones y dificultades halladas en su obra y su aplicación. Así, no es posible sino quedar perplejo ante su feroz honestidad y, como dice Kakar, ante su rectitud enfermiza (atribuible a sus hábitos cuáqueros y traducida en su extrema meticulosidad y sus manías); y, por otra parte, ante las numerosas acusaciones de trampa y falsificación contra él levantadas. Para mejor adaptar sus "observaciones" a sus conclusiones llegaría a exagerar los experimentos de mantenimiento en la Bethlehem Steel, a modificar escritos o conferencias según el auditorio y las circunstancias, y parte importante de su Scientific Management habría sido escrita por un cierto Morris L. Cooke²⁷. Mas, retornemos a la obra.

La obra de Taylor

Leyendo a Taylor, se hace casi evidente que él conocía los trabajos de Smith y de Babbage, aunque nunca hiciera mención de ellos. Por otra parte, en esa época se practicaba casi en todo lugar la división de las tareas y del trabajo. Una cierta "racionalización empírica" del proceso de producción estaba ampliamente difundida. Es lo que precisan Urwick y Brech (1945):

²⁴ Para el lector interesado en comprender mejor lo que aquí se dice, la fuente más profunda y más recurrida sobre la personalidad de Taylor sigue siendo Kakar (1970).

²⁵ Kakar (1970), p. 18.

²⁶ Kakar (1970), p. 18 y 19.

²⁷ Véase Boisvert (1985 p. 43), quien informa que ciertos investigadores habrían comprobado estas cosas. Véase también Lee (1980), p. 29 y siguientes, donde el autor no duda en hablar de ficción y de observaciones fabricadas sobre Taylor. Véase también Wrege y Perroni (1974), o incluso Braverman (1976), Morgan (1986).

"Taylor no inventó nada que fuese totalmente nuevo, pero efectuó la síntesis de las ideas que germinarían y serían reforzadas en Gran Bretaña y los Estados Unidos durante el siglo XIX, y las presentó en un todo coherente y razonado. A una serie de iniciativas y experimentos disparatados les dio una filosofía y un título²⁸."

El título, bien se sabe, es el de *scientific management* (el término "management" debe entenderse en su sentido estadounidense, al menos de aquella época, que era más bien organización y dirección de talleres antes que administración global de la empresa o trabajo de altos directivos, como se le concibe hoy en día²⁹). Pero, ¿qué hay en él de "filosofía"? Ya lo hemos dicho, en sus grandes vertientes, es una combinación de Smith y de Babbage, en cuanto Taylor aportó, como veremos, una contribución decisiva a los principios de decisión técnica del trabajo y de rentabilización y del mínimo ademán del obrero. A través de esto que llamó scientific management, comúnmente designado como "organización científica del trabajo" u "OCT", aportó los métodos y medios de transferir a la dirección la definición detallada del trabajo de cada obrero.

¿Cómo llegó Taylor a esto? En un principio, esencialmente, a través de sus convicciones, vinculadas a lo compartido por los miembros de su clase de origen desde los siglos XVIII y XIX³⁰, donde el obrero representaba a un ser portador de estigmas de su ámbito de nacimiento: trapacería, vicio, pobreza como tara genética, falta de inteligencia, ignorancia, pereza, etc. Sin embargo, Taylor se cuida de despreciar a los obreros o de tomarlos por imbéciles³¹. Y, a continuación, llegó a ello por su propia experiencia de obrero, que duró más de diez años y abarcó todos los peldaños -desde el puesto de simple operario hasta el de jefe de la oficina de métodos. Si bien su formación y sus conocimientos de ingeniería eran más bien medianos -si no mediocres-, su conocimiento de lo que ocurría en el nivel del taller de producción era ciertamente sin par.

Desde su primer libro, Shop Management, publicado inicialmente en 1903, Taylor acomete por el elemento que retomaría sucesivamente en ulteriores escritos³², es decir, lo que él considera como causa de pérdida de la eficacia, de no rentabilidad y como impedimento al crecimiento a la productividad: la flojera de los trabajadores. Taylor precisa que éste es de dos clases: en primer lugar, la flojera natural, resultante de lo que él expresamente denomina el instinto natural y la tendencia de todos los hombres a la pereza, a pasarla suavemente; y, en segundo lugar la flojera sistemática, derivada del estudio que los obreros hacen de la forma de defender sus intereses (es decir, producir menos por el mismo salario y alinearse con quienes hacen lo mínimo)³³.

²⁸ Citado por Braverman (1976), p. 80.

²⁹ Montmollin aporta esta precisión en nota al pie de página (1984, p. 14), pero opino que la distinción que hace entre el sentido anglosajón y el sentido francés vale también para el vocablo estadounidense en su propia evolución.

³⁰ Véase, entre otras, la obra del historiador Neuville (1976) y particularmente el capítulo titulado "Le mépris de l'ouvrier", volumen 1.

³¹ Véase Taylor (1957) p. 29 y 30, donde se dedica un largo acápite a denunciar a las personas que piensan que los obreros son ávidos y egoístas, etc. Sin embargo, él se dedicaría encarnizadamente al estricto control de todo lo que hiciesen; no sería ésta la única contradicción de Taylor.

³² Principles of Scientific Management (1911) y Hearings Before Special Committee of the House of Representatives...(1912). La edición de Harper and Brothers (1947) reúne los tres textos. Los pasajes y nociones señalados se hallan particularmente desde la página 30.

³³ Edición de Dunod (1957), páginas 9-13, así como 29 y 30.

Este sería, como lo declara Taylor, un estado de guerra permanente entre patrones y obreros, y lo que él deseaba era restablecer la paz, aclarando lo que llamaba un malentendido: la falta de un conocimiento objetivo, científico, tanto por parte del empleador como del empleado, de lo que es una leal jornada de trabajo. Es decir, la jornada que el dirigente realmente tiene derecho de exigir y que el trabajador tiene la obligación de brindar por el salario que recibe.

Es ahí donde nuestro ingenioso observador aprovecha su experiencia entre los obreros. Apenas nombrado encargado en la Midvale, emprende la guerra contra la flojera sistemática entre sus ex compañeros de trabajo. Quería obtener de ellos una leal jornada de trabajo, sabiendo, por haber sido uno de ellos, cómo se las ingeniaban para hacer mucho menos de lo que realmente habrían podido hacer. Se ponían de acuerdo como grupo para efectuar solamente cuotas de trabajo muy inferiores a aquello de lo que eran capaces. Como principales razones para esto, Taylor veía el temor al desempleo (al trabajar más intensamente, se arriesgaban a disminuir la reserva de trabajo disponible) y el temor de ver su remuneración real bajar constantemente, ya que -en el sistema de pago por horas o de pago por pieza- trabajar siempre más rápido y hacer más significa bajar constantemente el precio recibido por unidad producida y, por ende, el precio de su trabajo. El mismo Taylor habla de la natural desconfianza que los obreros desarrollan ante quienes establecen marcas que implicarán un aumento temporal del salario, pero que obligarán a todos los que vienen luego a trabajar más activamente por el mismo salario antiguo³⁴.

Dicho de otro modo, los obreros recelan porque, por la gracia de los patrones, tan ávidos y egoístas como sus empleados³⁵, cada nueva marca no tarda en convertirse en parte de la tarea de una jornada normal obligatoria. Este es el estado de guerra sostenido sin pausa por lo que Taylor llama la lucha por el valor agregado, lucha encarnizada e inevitable entre empleadores y empleados, donde unos quieren transformar los excedentes en máxima ganancia y los otros, en incremento o no reducción del salario³⁶.

Taylor considera lógico, normal y previsible que los obreros pretendan defender así sus légítimos intereses al ver, dice, que el salario por piezas ha disminuido dos o tres veces por haber trabajado enérgicamente, aumentando su producción³⁷. Sin embargo, los acusa también del deliberado intento de engañar a su patrón, intento, para él, absolutamente deshonesto e inadmisibile.

Pero, más grave aun, agrega, es que ello aruina el clima de confianza mutua que debía reinar entre patrones y obreros, y lleva a una situación en la que todo sentimiento de trabajar por el mismo objetivo deja de existir y al mismo tiempo se desvanecen los beneficios recíprocos³⁸. Por lo demás, Taylor sólo pretende una cosa: restaurar la paz y asegurar la prosperidad a todos, insuflándoles un nuevo espíritu y obligándolos, basado en la ciencia y la razón, a trabajar codo a codo, respetando cada cual los intereses del otro, de modo que, razonablemente, lleguen a una convergencia.

³⁴ Taylor (1957), p. 15.

³⁵ El mismo Taylor lo dice, aunque indirectamente, p. 29 y 30.

³⁶ Taylor (1957) discute esta guerra del valor agregado, p. 54 y siguientes.

³⁷ Ibidem, p. 16.

³⁸ Idem.

De acuerdo a su biógrafo, y según Sudhir Kakar, quien lo describe como un hombre dolido por la incomprensión y la oposición obrera, sindical y también patronal³⁹ existente en su sistema (y que incluso lo obligaría a "tener que explicarse" ante una comisión de la Cámara de Representantes en 1912), es muy plausible que Taylor fuera sincero y obrara de buena fe. Pero, opino que, para comprenderlo mejor, se necesita contemplar por entero su personalidad, la que le impedía asumir en justa medida ciertas contradicciones -incluidas las suyas propias- y, luego, lo que se transparenta de sus reiterados propósitos y abandonos. El alimentaba una suerte de fe incondicional en un triunfo inevitable de la ciencia y la razón, las que, por su simple lógica y fuerza persuasiva, deberían convencer a empleadores y empleados de transformar radicalmente su mentalidad y empezar a trabajar conjuntamente en modo fraterno.

Observamos que en la época de Taylor bastaba con mirar en derredor para percibir la gran brecha que separaba a estos dos mundos, que, desde la revolución industrial se alejaban cada vez más uno del otro: el mundo de los patrones y dirigentes, por un lado, y el de los empleados y obreros, por otro⁴⁰. Según Neuville (1976 y 1980), por ejemplo, una idea dominante en el ámbito de los industriales e incluso de los intelectuales de fines del siglo XIX, consistía en que el obrero no sería más que una especie de máquina peculiar de la cual habría que extraer el máximo rendimiento posible, evitando en cualquier forma ser condescendientes con excesos de salario que lo volverían excéntrico, caprichoso e indisciplinado⁴¹.

¿Cómo podía entonces Taylor pretender establecer esta paz con la que soñaba, esta confianza mutua y esta generosidad recíproca? Volveremos a ello, pero señalemos desde ya algo muy importante: en realidad, Taylor no sistematizó ni articuló su pensamiento, particularmente en lo relativo a este problema central de la cooperación y comprensión entre obreros y patrones, sino recién tras años de práctica que le significaron, sobre todo, decepciones y depresiones. Todo esto lo escribió de 1903 a 1912, durante el período que Kakar llama su período de profeta.

Tras sus fracasos con los industriales y los golpes que sufrió, Taylor conocería éxitos, aunque especialmente con academias y asociaciones de ingenieros. Conduciría entonces una verdadera cruzada para justificar sus creencias, sus visiones y sus esperanzas. Y es así que podemos ver en sus producciones intelectuales más un esfuerzo de defensa -incluso utópica- de sus trabajos y de racionalización de sus fracasos, que una reflexión racional sobre hechos y realidades. Esto explicaría y daría credibilidad a la idea de que en numerosas ocasiones habría "tergiversado" sus informes y descripciones, como lo reportan los investigadores anteriormente citados.

³⁹ Sudhir Kakar da todos los detalles (capítulos 7 y 8) de las dolorosas peripecias de la carrera de Taylor, quien va de una decepción en otra e incluso de depresión en depresión desde su salida de Midvale en 1890, hasta su "destitución" de la Bethlehem Steel en mayo de 1901. En varias cartas, Taylor se extiende sobre las razones de la sistemática incomprensión de los administradores, que lo condujo a sucesivos fracasos, en la Manufacturing Investment (1890-1893), en la Simonds Rolling (1893-1898) o en la Bethlehem Steel (1898-1901); la oposición de aquéllos que él llamaba los financistas, que no apreciaban sus maneras de exigir que se mejorara el equipo de herramientas, que se pagara más, etc.

⁴⁰ Una breve mirada a la condición obrera y las condiciones de trabajo de todo el siglo XIX demuestra rápidamente cuán grandes eran los obstáculos que aguardaban a Taylor y cuán ingenuas podían resultar su visión y su ambición (Neuville 1976 y 1980), Tocqueville 1961, Braverman 1976).

⁴¹ Véase, por ejemplo, el texto extraído del "Curso de Economía Política" de M.G. de Molinari (Bruselas, 1863, citado por Neuville [1976] 4a página). Otro texto precisaba que estas clases viciosas sólo podrían gastar cualquier extra de dinero en bebida u otras depravaciones, al contrario de las clases superiores [...]. Texto recogido por el Institut de France (ciencias morales y políticas), Bruselas, 1840, citado por Neuville (1980) 4a página.

El sistema y los principios de Taylor

No obstante, quizás un poco tarde, Taylor nos explica cómo ingeniárselas para cambiar las mentalidades. El punto de partida, recordémoslo, es su constatación del famoso "malentendido" sobre las cuotas de producción. Malentendido que implica un círculo vicioso, alimentado por el hecho de que el patrón y el obrero, cada cual a su manera, están convencidos de que la otra parte no aporta sino una ínfima porción de lo que podría y debería hacer, en producción y en salario, respectivamente. Taylor pretende solucionar a cualquier costo este lamentable malentendido, encontrando el medio de persuadir a unos y otros de que su respectivo verdadero interés es colaborar y entenderse sin equívocos y objetivamente respecto a lo que se puede y se debe producir, y lo que se puede y se debe pagar. Este medio reside en los principios de dirección científica: si la ciencia es la que indica cómo proceder y ello además se aviene al sentido común y a una actitud razonable y honesta, opina Taylor, todos deberían someterse a ella diligentemente⁴².

Taylor propone cuatro principios de dirección científica⁴³:

Primer principio:

"los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos métodos empíricos" (p. 68).

Esto se refiere a lo que varios autores han denominado la apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes. En efecto -y Taylor lo dice muy claramente- mediante éste se pretende ni más ni menos que transferir todas las técnicas de trabajo, la tecnología y los trucos manuales desarrollados por los obreros en la realización de sus tareas, hacia los miembros de la dirección, que, por lo demás, tienen

"la obligación de agrupar esta gran masa de conocimientos tradicionales, registrarlos, clasificarlos y, en numerosos casos, reducirlos por último a leyes y reglas expresadas incluso en fórmulas matemáticas, voluntariamente asumidas por los directores científicos." (p. 68).

Taylor se explica ampliamente respecto a por qué es inadmisibles que la dirección continúe ignorando lo que realmente hacen los empleados en el ejercicio de su tarea; y, sobre todo, se indigna de que ignore totalmente cómo lo hacen. Por eso, Taylor invita a un estudio científico del mínimo gesto realizado por el obrero, en su mínima tarea. Esto es lo que él haría en la Bethlehem Steel, donde escrutaría al mínimo detalle el trabajo más simple de mantenimiento de los lingotes de hierro⁴⁴. Así, llegará a hacer que un obrero llamado Schmidt, voluntariamente presentado como un ser bastante limitado y

⁴² La leal jornada de trabajo puede ser científicamente definida y se convierte así también en la jornada razonable que el patrón puede exigir.

⁴³ Estos principios se encuentran enunciados entre las páginas 68 y 81 de la edición Dunod, 1957. Para una crítica y una discusión detallada de estos principios, véase Braverman (1976), p. 77-107.

⁴⁴ Recuerdo que "lingote de fundición" significa "lingote de 41 kg. de peso". Braverman (1976, p. 94) relata cómo un tal Daniel Bell, al tratar del taylorismo de una obra editada en 1960, pretende que Taylor habría enseñado a un holandés llamado Schmidt cómo lampear 48 toneladas de lingotes al día en vez de 12 toneladas... Este mismo profesor Bell llega a precisar incluso el arco realizado por el movimiento de la lampa, el ángulo de penetración en la pila de lingotes, el peso de la lampada, etc. Braverman destaca que éste es un muy buen ejemplo de que muchos teóricos creen poder hablar del trabajo sin el mínimo conocimiento del tema que tratan.

tonto⁴⁵, haga un trabajo de mantenimiento de ;48 toneladas en vez de 12 toneladas por día⁴⁶! Cada gesto, cómo desplazarse, ponerse de cuclillas, incorporarse, cuándo detenerse, cuándo retomar, todo era definido y dictado por Taylor. Según él, así debería ser para todos los trabajos y oficios de la fábrica: que la dirección los estudie, los defina y determine en qué consiste una verdadera y leal jornada de trabajo, para luego imponerla como norma.

Segundo principio:

Los dirigentes "escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo, mientras que, en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba a sí mismo lo mejor que podía." (p. 69).

Se trata del principio de selección científica de los empleados, el sólido y famoso "el hombre correcto en el lugar correcto". Tras haber determinado y definido lo que hay que hacer y cómo hacerlo, gesto por gesto, la dirección tiene aún que escoger qué tipo de 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 sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada." (p. 69).

Aquí Taylor habla de hacer conocer a los obreros científicamente escogidos y formados, la ciencia del trabajo creada, delimitada y dispuesta por los dirigentes. Este principio conduce también a que la dirección se asegure de que los obreros efectivamente respetan y realizan el trabajo científico. Todo vuestro trabajo, dice Taylor a los dirigentes, será inútil si alguno de ustedes no hace que los obreros apliquen la ciencia. Sin duda alguna, la combinación de éste con el último principio implicó la ruptura, hoy tradicional en la industria occidental, entre quienes tienen por oficio pensar, estudiar, analizar y quienes tienen por oficio ejecutar lo que aquellos han decretado y decidido.

Cuarto principio:

"El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo de todo trabajo para el que estén mejor calificados que los obreros, mientras que, en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran de incumbencia de los obreros." (p. 76).

⁴⁵ En la edición Dunod de 1957 se encontrará, en las páginas 88-90, el informe de Taylor sobre las discusiones que tuvo con este obrero (llamado Dupont en esta edición francesa): da la impresión de un diálogo con una persona bastante débil.

⁴⁶ Además, se habría establecido que, fisiológicamente y a semejanza del obrero Schmidt, casi ningún obrero normal habría podido manipular sin agotamiento 48 toneladas de lingotes de hierro al día en vez de las habituales 12.7 toneladas (Braverman 1976, p. 95).

Este último principio de Taylor es ciertamente el más ambiguo. El mismo reconoce que quizás es el más difícil de comprender. Pero sus explicaciones sólo aumentan la confusión, pues él habla de división casi igual del trabajo entre el obrero y la dirección, de trabajo que antes era realizado casi exclusivamente por el obrero y que, además, debe dividirse en dos partes, de donde se desprende que todo acto del obrero debe ser precedido y seguido por otro acto realizado por algún miembro de la dirección. Y agrega que esto es cooperación íntima, personal entre las dos partes y armonía erigida como regla general en vez de la discordia⁴⁷. Particularmente en su exposición ante la Cámara de Representantes, repetía sin cesar que su sistema obligaba tanto a la dirección como al obrero a hacer cada cual su parte de trabajo. Incluso se vanagloria de obligar a los dirigentes a colaborar en forma real con sus empleados y, por ende, a ver su tarea aumentada en modo considerable.

Adicionalmente, Taylor insiste formal y regularmente en la necesidad de compartir la ganancia suplementaria lograda gracias a su sistema; pues, para él, con esta condición patrones y obreros conocerán juntos la prosperidad: si los obreros producen más, la empresa gana más; al ganar más, la empresa puede pagar mejores salarios. A todo lo largo de sus textos⁴⁸, intenta demostrar que es necesario aumentar sin dudas la remuneración y las posibilidades de promoción de todos los obreros que aceptan trabajar de acuerdo al método científico. Este sería un quinto principio que es posible encontrar en la pluma de Taylor, enunciado de la siguiente manera:

"[...] en el sistema de dirección científica, se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y de un nivel más elevado que el que antes hacían; así, se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario." (p. 233).

En todo caso, aunque esta cuestión del salario no se presenta explícitamente como uno de los pilares del scientific management junto a los cuatro principios anteriores, es posible constatar la importancia central que Taylor le otorga, en tanto vuelve e insiste en él en numerosas ocasiones. Por otra parte, en los manuales de administración se presenta al taylorismo casi sistemáticamente como la aplicación de cinco principios⁴⁹:

- Descomposición de las tareas en elementos constitutivos
- Análisis de estos elementos para elaborar el mejor método
- Establecimiento de normas de producción
- Selección científica de obreros
- Remuneración en función del rendimiento.

Como Taylor no dejaba de repetirlo en su exposición, dichos principios -tan buenos, razonables y científicos como pudiesen ser- no le acarrearón sino decepciones, amargura y conflictos tanto con obreros como con gerentes; tan grande fue la incomprensión, sobre todo de parte de los dirigentes, que obstinadamente se negaron a aplicar este sistema con todas las consecuencias lógicas que implicaba. Esto nos lleva a hablar de los resultados logrados por Taylor y del modo en que han sido usados por las direcciones.

⁴⁷ Todos los miembros de las frases citadas se hallan en las páginas 76 y 77.

⁴⁸ Por ejemplo, páginas 228-243.

⁴⁹ Por ejemplo, Bergeron (1983) p. 76 y 77.

Taylor ante los gerentes de su época

Fuese en Midvale o en Bethlehem Steel donde condujera sus experimentos más célebres, Taylor siempre logró aumentar la producción de manera espectacular, obteniendo sustanciales aumentos salariales para los obreros. Así, en los talleres de Midvale, redujo el número de empleados para el trabajo de inspección de 120 a 35; aumentó la tasa de precisión en 60%; y los salarios, en 80%. En Bethlehem Steel, la experiencia más ampliamente conocida y citada, redujo los efectivos de mantenimiento de alrededor de 600 empleados a 150; aumentó el rendimiento por obrero de acuerdo a una relación promedio de 10 a 59; redujo el costo medio de mantenimiento de \$0,072 a \$0,033; e hizo aumentar los salarios de los empleados de \$1,15 a \$1,88 al día. En efecto, como lo demuestran Marglin (1973) o Braverman (1976), se observa aquí que toda la cuestión de "eficacia" de la fábrica industrial jamás fue otra cosa que obtener siempre más del factor trabajo (lo que el mismo Taylor llama valor agregado).

La administración científica permitió, así, analizar en detalle el trabajo de producción y llegar a la máxima producción posible, denominada "jornada leal"⁵⁰, a través de una combinación dada de tres elementos: materia procesada, herramienta, fuerza de trabajo (siendo determinantes los dos primeros, pues es necesario "seleccionar" cuidadosamente el tercero)⁵¹. Haya sido principalmente a pesar suyo o al contrario, Taylor dio a los dirigentes los medios -hasta entonces insospechados- de hacer que el obrero o el empleado común hiciese infinitamente más trabajo productivo, eliminando a buen número de ellos por el mismo motivo.

También halló, como Braverman lo estudia y precisa en detalle, el medio de despojar al trabajador de las pocas pequeñas cosas en las que todavía era más o menos el jefe: la organización por equipos, el control del proceso de detalle del trabajo y, a veces, del ritmo o la elección de la herramienta. Este despojo se hizo directamente en beneficio de las direcciones, que, teniendo además la obligación de conocer y estudiar minuciosamente el desarrollo del trabajo de cada quien, con gran lujo de precisión le impondrían subtareas, gestos, tiempos, herramientas, etc. En pocas palabras, todo el saber-hacer tradicional del obrero se transfiere a la dirección, que se lo devuelve bajo la forma de órdenes de trabajo y fichas de puesto que determinarían cada operación hasta el mínimo detalle.

Las consecuencias de todo ello serían profundas, numerosas y de largo plazo. La primera consecuencia, que Taylor no dejaría de comentar y denunciar vigorosamente, es que los dirigentes aprovechan su sistema para obtener el máximo posible de los obreros, sin por ello mejorar su suerte, su trabajo o pagarles mejor, y sin siquiera capacitarlos o promoverlos. Si creemos en sus escritos, esto es lo que Taylor habría querido: aprovechar el estudio científico del trabajo para fatigar menos al obrero (por ejemplo, eliminando el excesivo cansancio de los bíceps causado por una inadecuada manipulación de los lingotes), hacerle cumplir una leal y razonable jornada de trabajo,

⁵⁰ Podemos aquí mencionar el trabajo de lampeo, para el que Taylor experimentó diversas formas y tamaños de lampas, terminando por obligar a los obreros a que dejaran de escoger y poseer cada uno su lampa y, más bien, usaran la que se les asignaba de acuerdo al trabajo por hacer.

⁵¹ Taylor (1957, p. 115 y 116) precisa que es necesario probar ocho maniobras antes de conservar una sola para el transporte de lingotes! Ya hemos visto que un fisiólogo alemán citado por Braverman había determinado que manipular 48 toneladas de lingotes al día era agotador para un individuo promedio.

pero también, tras haberlo seleccionado y capacitado, pagarle más y darle oportunidades cuasi permanentes de promoción⁵².

En el ámbito administrativo, ni prácticos ni teóricos hacen jamás incidencia en esta clase de demandas de Taylor. Tampoco mencionan que él preconizaba la colaboración estrecha y amigable entre los obreros, ya que estaba convencido que éstos poseen el mejor conocimiento sobre la manera de ingeniárselas para trabajar mejor; que esta colaboración debería ser permanente y general, con constantes esfuerzos de reciclaje y de investigación para la actualización del más alto potencial de cada empleado⁵³.

Así, tradicionalmente sólo se han destacado los resultados "milagrosos" logrados en Bethlehem Steel⁵⁴ -o, con menos frecuencia, en Midvale- y han sido casi sistemáticamente silenciadas las largas y penosas luchas que Taylor debió emprender contra obreros y administradores, sus dolorosas desilusiones tras cada experiencia y el hecho de que despidió entre 400 y 450 de los 600 obreros que trabajaban en mantenimiento en Bethlehem Steel. Tampoco se comenta que, con gran tristeza, regularmente denunciaba el egoísmo de los patrones que se negaban a pagar a los obreros capacitados su justo valor, y el hecho de que, sin considerar las economías realizadas a partir de los salarios de los obreros despedidos, la Bethlehem Steel obtuvo casi 800% en ganancias de producción otorgando sólo un 60% de aumento salarial⁵⁵.

Incluso podríamos decir que la administración tradicional ha conservado y reactualizado del taylorismo los efectos perversos y las desviaciones que desde 1901 Taylor no dejó de denunciar vigorosamente: la división de los trabajadores según el criterio del individualismo y las marcas personales, y la división entre diseñadores (ejecutivos) y ejecutores (obreros). En esta época Taylor recuerda con insistencia la necesidad de no estropear el espíritu de equipo (entre obreros y también entre ejecutivos y empleados), de construir una colaboración sincera y amigable, de consultar sistemáticamente y escuchar al obrero, de darle el derecho y la oportunidad de expresarse, de permitirle -según el estudio de la norma científica- la elección de las herramientas y procedimientos (pues él es quien sabe qué hacer), de compartir -una vez cubiertos los gastos- el excedente con los empleados, y de renunciar al poder egoísta, arbitrario y dictatorial⁵⁶.

Por el contrario, el "sistema Taylor" tuvo el efecto de proporcionar a los administradores un nuevo y temible método de control sobre el obrero: individualizar, separar, desagregar, cronometrar y, por último, imponer un contenido de tareas en donde el empleado no es sino una reserva de energía intercambiable a voluntad⁵⁷. Ahora bien, los objetivos enunciados por Taylor consistían en transformar a los trabajadores en obreros de primera categoría, ayudarlos a ganar un mejor salario, encontrar la clase de trabajo que conviene a cada cual, establecer un clima de confianza

⁵² Taylor (1957) llegaría a sugerir la idea de que los patrones verdaderamente buenos incluso debían buscar en compañías diferentes de la propia, oportunidades de ascenso para los obreros que hubiesen llegado a un grado mayor de habilidad y calificación mediante la organización científica del trabajo! (p. 237).

⁵³ Taylor (1957), p. 69, 75, 203, 236, 237.

⁵⁴ Véase, por ejemplo, Bergeron (1983) p. 76, 77, así como casi cualquier obra didáctica sobre administración.

⁵⁵ S. Kakar (1970) registra (p. 49) una carta de Taylor al presidente de la Bethlehem, fechada el 15 de marzo de 1899, en la que le reprocha en términos muy directos su negativa a pagar salarios suficientes a los obreros que aceptan marchar al compás de la organización científica. En ella, Taylor declara su consiguiente pesimismo en cuanto al éxito de los trabajos y se preocupa de observar la ruina su propio prestigio.

⁵⁶ Se hallarán pasajes referidos a cada uno de estos elementos en Taylor (1957) p. 16, 29, 33, 48, 58, 60-64, 69, 92-94, 126, 135, 230 y 306.

⁵⁷ Lo cual se cumplirá especialmente con el fordismo y el trabajo en cadena.

recíproca donde el obrero deje de considerar a sus patrones como enemigos, etc. M.D. Montmollin (1984) expresa claramente lo que los dirigentes han hecho y siguen haciendo con los trabajos de Taylor:

"La división del trabajo entre quienes saben y quienes saben menos, produce y justifica una jerarquía técnica, donde el saber se reparte de arriba hacia abajo y, proporcionalmente, el poder de control, también. Este es el más elemental esquema de principios del taylorismo, aún hoy vigente." (p. 19).

Sin embargo, conviene distinguir cuidadosamente entre taylorismo, trabajo en cadena, fordismo, método de tiempos y movimientos, jornal por pieza, cosas que muy a menudo se confunden, incluso en los libros⁵⁸. El trabajo en cadena nunca fue -ni de cerca, ni de lejos- el objeto de Taylor. Ciertamente, el estudio de los gestos y el cronometraje fueron elementos que lo ayudaron, mas fue Henry Ford quien, a través de la mecanización y la estandarización de partes, logró la primera cadena de montaje (para el Ford modelo T), imponiendo un elemento totalmente nuevo para Taylor: el ritmo sostenido y la regulación del trabajo y de su intensidad mediante la tecnología. Entre 1908, año del lanzamiento del modelo T, y 1913 el trabajo de los obreros en la Ford era una tarea de mecánicos móviles que rotaban por grupos alrededor de cada automóvil por ensamblar. Mas, en enero de 1914, se inauguraría la cadena ininterrumpida en la que los obreros además estaban inmóviles en puestos fijos, realizando tareas simples y elementales⁵⁹.

En cuanto al método de tiempos y movimientos que pretende controlar al mínimo detalle cada gesto del obrero -como colocar, levantar, coger, mirar-, éste sería particularmente obra de la pareja Gilbreth: él, especialista fabricante de ladrillos y discípulo de Taylor; y ella, primera mujer en obtener un doctorado en psicología en los Estados Unidos; ambos completaron y afinaron el estudio del tiempo en Taylor, agregándole el de los movimientos.

En fin, el jornal por pieza, así como el sistema "iniciativa-incitación" (dejar al obrero tomar la iniciativa de producir más y/o motivarlo, recompensándolo) eran formas de remuneración que Taylor denunció enérgicamente como inadaptadas injustas e ineficaces. Lo que él preconizaba, una vez más, para que reinaran la honestidad y la confianza, era definir conjuntamente y en colaboración con el buen obrero lo que científicamente sería una leal jornada de trabajo, establecerlo como norma y aumentar los salarios proporcionalmente a los rendimientos obtenidos a partir de esta norma. Pues, para él, así como hay un malentendido sobre lo que científicamente es una jornada razonable exigible por parte de los patrones y una jornada leal realizable por parte de los obreros, siempre habrá entre éstos una flojera sistemática y una trampa en aquellos, en la transformación regular de los réditos por pieza, destinada a anular cualquier ganancia de los empleados que se logre como resultado de una aceleración de la producción. En efecto, Taylor se lamentaba de que el mismo fenómeno era mantenido por los dirigentes en su propio sistema: pretender la nueva marca antes que el grado óptimo, haciendo

⁵⁸ Bergeron (1983), por ejemplo, habla (p. 76) de Taylor como quien desarrolló el sistema de jornal por pieza, de lo cual el propio Taylor se guarda (1957, p. 53-54, entre otras).

⁵⁹ Cf. Braverman (1976) p. 124 y siguientes. Y recordemos las "porciones de hombre" que Ford y sus ingenieros definieron para puestos hipersimplificados y estandarizados.

luego de esta marca la norma mínima exigible, y pagando a los nuevos el salario vigente antes de la marca en cuestión, y así sucesivamente⁶⁰.

A lo largo del texto de su exposición ante la Cámara de Representantes, Taylor no dejaría de denunciar este estado de cosas y de repetir que él comprendía a los obreros y a los sindicatos que defendían sus legítimos intereses frente a los patrones que no habían cumplido los compromisos que la organización científica del trabajo implica. Se le percibe dolido y muy agraviado, en tanto ni empleados ni dirigentes le eran favorables.

En cuanto a la hostilidad de los dirigentes (a quienes Taylor llamaba sus enemigos financieros) he aquí un testimonio del propio Taylor: durante una conversación, reseñada por su biógrafo Copley⁶¹, él se quejaría de que los propietarios y los dirigentes de la Bethlehem se habían opuesto vigorosamente a él, reprochándole -a causa de los despidos que provocó- de vaciar a Bethlehem Sud de sus habitantes. Esto no les convenía, precisa Taylor, ¡porque ellos mismos eran dueños de todas las casas y tiendas de Bethlehem Sud!

Por donde pasara, Taylor se quejaría de la sistemática hostilidad de los dirigentes, siempre preocupados por las ganancias financieras máximas y los salarios mínimos, y contra quienes debía luchar tanto como contra los obreros. En cuanto a estos últimos, basta con leer el informe de su trabajo en la Midvale⁶² para calibrar la dimensión de la oposición e incluso el odio que prevalecía entre obreros y dirigentes, relación cuyo precio él pagó muy penosamente⁶³. Mas, sin duda, lo que más lo golpeó de parte de los trabajadores, fue la campaña de oposición a su sistema, la cual desembocó en 1911 en una resolución del Consejo Ejecutivo de la AFL (federación norteamericana del trabajo) que denunciaba la transformación del obrero en máquina de aceleración de la producción. El cabildeo de los sindicatos logró obtener del Congreso la prohibición de los métodos de la organización científica en las instituciones y organizaciones públicas e, incluso, desde 1911, la instauración del célebre comité especial, que tenía la misión de estudiar el "sistema Taylor" y de elaborar recomendaciones al respecto.

¿Qué es lo que presencia Taylor tras tantos años de esfuerzo y entusiasmo por el estudio científico del trabajo? Un espectáculo extremadamente desolador: el egoísmo de los dirigentes y patrones, practicado más que nunca... en nombre de su sistema (lo llamaban, señala él, el que hace volar el dinero por las ventanas⁶⁴), y la desaprobación y hostilidad organizadas y crecientes del entorno trabajador. No sorprende pues, como lo dice Kakar, que desde 1901, él dedicara lo esencial de sus esfuerzos a ser el profeta y defensor de su sistema de racionalización del trabajo. Así, hemos visto a un Taylor desilusionado y a menudo depresivo a lo largo de toda su vida, excepto por unos cuantos años más agradables, entre 1903 y 1910, es decir, cuando se lanza de lleno a su rol de profeta.

⁶⁰ Particularmente en su exposición ante la Cámara de Representantes (cf. Taylor [1957], p. 15, 28, 29, 53-56).

⁶¹ Citado por Kakar (1970), p. 148.

⁶² Taylor (1957), p. 92-105.

⁶³ Taylor confiesa que se le aconsejó cambiar de itinerario al retornar a casa, si quería evitar ser agredido; cuenta que, al ser nombrado jefe de equipo, los obreros le preguntaron si él llegaría a convertirse en uno de esos puercos de la dirección...

⁶⁴ Kakar (1970), p. 126.

Taylor, caballero defensor de su sistema

Todo ello, quizás, llevaría a Taylor a pretender justificar cuando no a embellecer y glorificar su sistema. Lo cual implicó, como hemos visto, graves presunciones de trampa en sus informes de trabajo y, lo que no es menos serio, numerosas ambigüedades y contradicciones en sus posiciones, ideas, afirmaciones. A continuación, destacamos las que pueden haber acarreado mayores consecuencias, incluso hasta la actualidad:

- Taylor habla en muchas oportunidades de colaboración sincera, búsqueda de participación y aporte de los obreros, de necesidad de pedir su opinión, de confiar en sus sugerencias⁶⁵. Por el contrario, a juzgar por los propios informes de sus experiencias con los empleados de Midvale o Bethlehem Steel, por ejemplo, se trataba más bien de dictámenes, reglas impuestas y conflictos -como él mismo lo dijo- que de franca cooperación.
- En varias ocasiones, sobre todo en su exposición ante la Cámara de Representantes, habla de sus amigos obreros, sus buenos amigos mecánicos o torneros de la Midvale; mientras que el relato que hace de su relación con ellos desde su nombramiento como jefe de equipo denota hostilidad, distancia e incluso odio.
- Fustiga a los empleadores, quienes se niegan a pagar suficientemente a sus buenos obreros, mas él mismo preconiza no otorgar un aumento superior a 60%, pues -dice- muchos obreros empezarían a trabajar en forma irregular y tenderían a volverse extravagantes y disipados⁶⁶.
- Insiste mucho en la necesidad de pagar en función de lo producido e, incluso, como hemos visto, preconiza el dividir entre el personal y la empresa el beneficio restante, una vez pagados todos los gastos⁶⁷. Sin embargo, ello no le impide permanecer en silencio cuando, en la Bethlehem, los obreros de mantenimiento no obtienen ninguna participación al lograr la compañía casi 800% de ganancias (rendimiento, baja de costos). A un miembro de la Comisión de la Cámara que le preguntó por este principio de dirección en las empresas donde él había brindado sus servicios, le respondería sencillamente que, en su conocimiento, ningún obrero había cuestionado jamás la naturaleza justa y equitativa del aumento de 30% otorgado como remuneración satisfactoria por su trabajo⁶⁸.
- Recordemos que, en la misma Bethlehem Steel, Taylor causó el despido de aproximadamente 450 obreros de un total de 600, en vista de sus trabajos en racionalización del mantenimiento; afirmaba que su preocupación era el bienestar del trabajador y que, contrariamente a lo que afirmaban los sindicatos, su sistema no debía contribuir en modo alguno a disminuir la cantera disponible de trabajadores, ni a aumentar el desempleo. Eludió una pregunta directa de la Comisión sobre el tema, respondiendo que más adecuado sería indagar sobre el

⁶⁵ Taylor (1957), p. 68, 69, 71 y 72.

⁶⁶ Taylor (1957), p. 133.

⁶⁷ Ibidem, p. 230.

⁶⁸ Ibidem, p. 231.

bienestar, la promoción y el aumento de la calificación de los 150 empleados restantes, y no sobre las supuestas desdichas de los 450 despedidos⁶⁹.

- En varias páginas de sus libros y de su exposición, Taylor insiste en las virtudes del equipo de trabajo, en la necesidad de promover el espíritu de equipo y la colaboración; mientras que la esencia de su obra (sus informes sobre Midvale o Bethlehem Steel lo demuestran claramente) fue quebrar la formación tradicional de los obreros en grupos y dividir tanto el trabajo como las relaciones, orientando toda la atención hacia el individuo aislado⁷⁰.
- Otro leitmotiv de Taylor fue la búsqueda del óptimo, de la realización sin fatiga ni sobrecarga de la capacidad potencial, razonable y leal de cada obrero, mientras que su sistema de transporte de lingotes, por ejemplo, llevaba al individuo "normal" al agotamiento.
- Pese a múltiples exhortaciones a permitir que el obrero escoja, sugiera, dé su opinión, impone normas y herramientas definidas por la dirección. El mismo le dice textualmente a Schmidt que el obrero apreciado es el que hace exactamente lo que se le pide, desde la mañana hasta la noche⁷¹.
- En el mismo sentido, habla de selección de los mejores, de los más aptos a estar siempre calificados, aunque no duda en comparar a su obrero Schmidt (seleccionado de entre los 75 obreros de mantenimiento) con un buey, por poco inteligente y flemático⁷². Además, reseña⁷³ detalladamente el diálogo sostenido con el mismo Schmidt, a quien muestra, en las preguntas y respuestas, como un hombre particularmente tonto; aunque, líneas antes, nos lo presentaba como un obrero que había comprado un terreno y él mismo construido su propia casa⁷⁴.

De esta manera podríamos multiplicar las contradicciones acumuladas por Taylor. Las aquí revisadas podrán informar al lector sobre la dificultad que implica el tomar al pie de la letra o simplificar demasiado los aportes de un personaje tan ambiguo como este gran pilar de la organización industrial y el pensamiento empresarial.

Podemos decir que sus principios han influenciado profundamente al mundo entero, **[incluida la ex -URSS]**, en materia de racionalización y rentabilización del trabajo. Fue el fundador de lo que se ha llamado la One best way (la mejor manera de hacerlo) definida "científicamente" por estudios racionales y sistemáticos de parte de la dirección. Fue también el padre de la llamada concepción del homo economicus, concepción consistente en plantear como hipótesis sobre la naturaleza humana, la simple creencia de que el ser humano sólo está motivado e interesado por el deseo de maximizar racionalmente sus ganancias materiales. Es lo que se transparentaba fuertemente en cada línea del diálogo Taylor-Schmidt.

⁶⁹ Ibidem, p. 138 y 139.

⁷⁰ Se alaba el equipo, el espíritu colectivo, la democracia en la fábrica, p. 247, 251, 260, 306; y se recusa la división, la individualización, la superioridad del trabajo individual, p. 92, 124, 128, 129, 131-133.

⁷¹ Ibidem, p. 89.

⁷² Ibidem, p. 114.

⁷³ Ibidem, p. 88-90.

⁷⁴ Ibidem, p. 87 y 88.

La gran crisis de 1929 conmocionaría las bases de esta racionalidad absoluta, donde todo era un supuesto previsible, controlable y planificable, según una sola vía, racional y científicamente determinada. Mediante este esfuerzo por determinar la mejor manera de hacer, Taylor transfirió a la dirección la mínima parcela de autonomía y saber-hacer que hacían del trabajo obrero algo más o menos personal. Puso a disposición de los dirigentes un poder de control y dominación aún no igualados. De ahí en adelante, el obrero sólo sería un conjunto de músculos dotado de un cerebro reducido al estado de sistema de regulación motriz que le permitía ejecutar las secuencias de gestos que se le indicaban. Además, en un experimento de racionalización del control de canicas de acero, Taylor declaró sin ambages que el rendimiento y la calidad dependían de la rapidez de los reflejos condicionados de los empleados⁷⁵.

Aquí reside indudablemente la explicación de los abusos y excesos provenientes del taylorismo: transformar, en cuanto se pueda, cualquier trabajo de obreros o empleados, en un conjunto de reflejos condicionados⁷⁶. Es la última expresión de la división técnica del trabajo y del embrutecimiento del trabajador, ya antes temidos por Adam Smith. Al decir de Braverman, antiguo obrero él mismo, se trata del estudio del trabajo por y para quienes lo dirigen antes que por y para quienes lo ejecutan⁷⁷.

Hasta principios del siglo XX, los dirigentes se conformaban con imponer una disciplina general y fijar cuotas de producción de acuerdo al rendimiento logrado por los obreros activos; el proceso de trabajo y la manera de hacerlo escapaban a ellos completamente. A esto es a lo que, en efecto, se dedicó Taylor y no al estudio de un trabajo pretendidamente "científico"; no se trata del análisis del trabajo en general y en sí mismo, sino del estudio del trabajo en tanto mejor instrumento posible en manos de los dirigentes, con el fin de volver su función económica siempre más rentable. Es lo que el pensamiento administrativo conservará (y perfeccionará, como con el fordismo), derivando en una filosofía organizacional reducida a la búsqueda de todos los medios de hacer productivo a un obrero alienado más que nunca⁷⁸.

Con S. Kakar (1970) y G. Morgan (1986), podemos sostener razonablemente que, pese a sus protestas y sus enunciados filosóficos de aliento filantrópico, Taylor sólo fue un "profeta" y apologista de un sistema que en la práctica no le acarreó sino fracasos, hostilidad y adversidad. Para Morgan, así como para Braverman, no hay duda de que es un caso de analidad obsesiva y comportamiento neurótico, en el que Taylor procede a una especie de extensión de la necesidad compulsiva (surgida de su infancia en una familia de cuáqueros puritanos y coheritivos) de controlar su propio cuerpo a través del control de la organización y del trabajo⁷⁹.

⁷⁵ Ibidem, p. 159-161.

⁷⁶ En el método de tiempos y movimientos, la unidad temporal usada es el TMU (Time and Motion Unit) que equivale a 0.3696 segundo. Como Terkel lo señala (1976), sigue habiendo numerosos puestos de trabajo cuyo conjunto de secuencias no supera de tres a cinco TMU. Yo mismo lo he visto y practicado varios años en la industria cervecera, donde debía volver a hacer los mismos ademanes (¡a veces sólo uno!) aproximadamente cada segundo o segundo y medio! Véase Aktouf (1986a).

⁷⁷ Braverman (1976), p. 79.

⁷⁸ Braverman (1976). Veremos luego lo que esta importante noción de alienación significa y cuáles son sus consecuencias. Pero podemos decir que es una noción compleja, que remite a un largo proceso de degradación del ser humano, dado un trabajo cada vez más bestializante y desprovisto de sentido (Arvon 1960, Friedman 1946, 1950 y 1964, Calvez 1978).

⁷⁹ Véase la explicación argumentada en Morgan (1986), p. 204 y siguientes.

Si a esto agregamos el hecho establecido de que pesan sobre él serias presunciones de fraude, se hace necesario tomar con suma prudencia la científicidad y aplicabilidad de sus principios organizacionales⁸⁰. Sin duda, lo que a él más le importó desde inicios de la década de 1890, fue rehabilitar su sistema de administración científica a cualquier precio. Ello puede justificar cierta sospecha en cuanto a la veracidad de sus explicaciones y la sinceridad de sus llamados a la cooperación, al intercambio cordial o la búsqueda del bienestar del empleado. No es menos destacable observar a qué punto los medios empresariales y el ámbito de las teorías administrativas ignorarían todo este aspecto "humanista" de Taylor. Por lo general, las explicaciones sobre Taylor en los manuales de administración no pasan de ser caricaturas estrechamente rentabilistas.

Sin embargo, Taylor apelaba a una transformación radical de los espíritus y las mentalidades. He aquí lo que dice⁸¹ respecto a lo que realmente es su sistema:

"No se trata del pago por pieza, del pago de bonificaciones, del pago de sobresueldos; no es un modo de usar un cronómetro y señalar lo que hace el obrero; no es el estudio de los tiempos ni de los movimientos; tampoco se trata de imprimir un grueso libro de reglas y dárselo a los hombres, diciéndoles: 'éste es el sistema, utilícenlo'. [...]. Ninguno de estos medios constituye la dirección científica [...]. Creo en estos medios, pero quiero insistir en que ni tomados en bloque ni por separado constituyen la dirección científica."

Es útil recordar que todo esto que Taylor dijo no era el taylorismo es también casi exactamente aquello que siempre se ha presentado como tal.

Un poco después, precisa⁸² su "filosofía".

"En su esencia, el sistema de dirección científica implica una total revolución del espíritu de los obreros, una revolución completa en relación a la manera en que ellos contemplan sus deberes frente a su trabajo, frente a sus empleadores. El sistema implica también una revolución completa del estado de ánimo de quienes están en la dirección [...] Y, si esta evolución del espíritu no es completa por ambas partes, entonces el sistema de dirección científica no existe."

Viendo sus sucesivas experiencias y decepciones, es posible comprender que Taylor constata la no-revolución de los estados anímicos. O, como lo diría él mismo, la dirección siempre fue muy reticente a seguirlo en sus propuestas de cambios para los roles dirigenciales (a volverse verdaderos colaboradores del obrero) o, incluso, a tratar mejor a los obreros de primera categoría. Es fácil que el fracaso se propague, ya que, quienes tienen los medios y el poder de realizar los cambios -los dirigentes- no operan ninguna revolución en su estado mental.

En conclusión: Taylor transfigurado

Quiérase o no, fuese sincero o no, neurótico o no, Taylor no dejó de aportar medios efectivos de hacer el trabajo menos penoso y más rentable al mismo tiempo. Sobre

⁸⁰ Véase Lee (1980), Wrege y Perroni (1974).

⁸¹ Taylor (1957), p. 53 y 54.

⁸² Ibidem, p. 54. Los subrayados son del autor.

todo, apeló a los cambios y a la implementación de prácticas administrativas y relaciones entre dirigentes y dirigidos que, de haber sido seguidas, comprendidas y enseñadas, quizás se habría evitado muchas decepciones de la actual industria occidental. Es posible ver en los escritos de Taylor varios de los actuales "descubrimientos" presentados por las llamadas corrientes de "la nueva administración" o de la "cultura organizacional":

Sus advertencias contra la búsqueda de cantidad en detrimento de la calidad (por ejemplo Taylor 1957, p. 160, 161);

- Sus exhortaciones a la rectitud y la honestidad para con los empleados;
- Sus llamados a la colaboración cordial a trabajar en equipos, dirigentes y dirigidos;
- Su permanente insistencia en buscar sinceramente el bienestar del obrero;
- Sus llamados al respeto y la consideración para con los empleados;
- Su recomendación de compartir los beneficios, una vez pagados todos los gastos de la empresa.

Todo ello puede resumirse en este pasaje de su exposición ante la Cámara de Representantes:

"Si quieren que su negocio resulte beneficiado, no pueden tratar a unos o a otros injustamente o de manera egoísta. Deben ustedes suprimir los objetivos egoístas y los actos injustos⁸³."

¿Cómo se ha podido continuar por tantos años practicando un sistema administrativo tan poco cercano al espíritu que pretendía darle su iniciador? Inicialmente, la respuesta radica en que el sistema de Taylor fue concebido, formulado y generalizado en un período que quizás no fuese el más favorable de los tiempos modernos para el crecimiento industrial. Los imperios coloniales y las dos grandes guerras implicaron el desarrollo de las industrias occidentales y la ampliación de los mercados. Fue entonces posible, hacia mediados de los años 70, producir y lograr ganancias pese a un derroche desenfrenado, del potencial humano, particularmente.

En la actualidad redescubrimos por reacción las virtudes de la confianza, la intimidad, la honestidad en las organizaciones⁸⁴, así como las de la colaboración, el respeto a la dignidad del empleado, el compartir⁸⁵, ¡mientras que Taylor tuvo el mérito de proclamar su importancia y reclamar su aplicación hace casi un siglo! No hemos terminado de pagar el precio de haberlo ignorado y hemos acumulado disfunciones que hoy en día representan pesados lastres:

- La interpretación literal de la fórmula el hombre que conviene en el lugar que conviene y la consecuente especialización-selección compulsiva, promovieron la conservación de una cantera de mano de obra de la que no se solicita sino la más reducida de las contribuciones: ejecutar sin pensar.

⁸³ Ibidem, p. 230.

⁸⁴ Estos son los conceptos iniciales del sistema Z de W.G. Ouchi (1981).

⁸⁵ Estos son los leitmotivos de best-sellers como *Le prix de l'excellence*, *La passion de l'excellence*, (Peters y Waterman, 1983; Peters y Austin, 1985).

- La necesidad de poder y de control de los dirigentes ha aumentado la atmósfera de desconfianza y la multiplicación de funciones y puestos de supervisión e inspección (que implican un alza de los costos administrativos y, por ende, una baja de la productividad).
- La dicotomía concepción/ejecución engendró una situación de socios que sólo se hablan en la confrontación o en la penosa negociación periódica de los convenios colectivos. Los sindicatos adoptaron una posición defensiva antagonista que sólo podría ser reforzada por las direcciones, retomando los términos del mismo Taylor, siempre más egoístas, adjudicándose más que la parte del león en el valor agregado; más injustas, más celosas de sus presas cobradas como la información, la orientación estratégica, el uso de los excedentes, etc.
- Estas mismas dicotomías y necesidades de control motivaron configuraciones organizacionales que no terminan en niveles jerárquicos y tabiques entre categorías. Mientras más elevada es la necesidad de control y mantenimiento de estricta obediencia, más importante será el grado de "**encajonamiento**".
- La concepción de un empleado u obrero necesaria y "naturalmente" tonto, a imagen de Schmidt, alimentó mucho un comportamiento **infantilizador**, si no degradante, de parte de los dirigentes⁸⁶, así como el "mito" central de los gerentes: la creencia de que los trabajadores no pueden ni saben administrar y que sólo ellos mismos lo saben y pueden hacerlo⁸⁷.

Por último, de manera un poco simplista, podemos resumir que los ámbitos administrativos (prácticos y teóricos) sólo han conservado de Taylor lo que ayudaba a incrementar su porción de la torta, pero casi nada que hubiera permitido poner límite a los perjuicios o compartir la torta más equitativamente, de lo que, como hemos visto, Taylor se percató perfectamente en vida.

⁸⁶ Todo el capítulo 13 de "Le prix de l'excellence" (Peters y Austin, 1985) está dedicado a estos temas y en varias oportunidades trata particularmente el problema de las reglas de trabajo humillantes y atentatorias contra la dignidad de los empleados.

⁸⁷ Véase Sievers (1986b) para el desarrollo detallado de este tema.