



## Gestión moderna y taylorismo en el tercer milenio

Carlos Martínez Fajardo\*

### Introducción

**E**l presente artículo expone las ideas básicas de la presentación que realicé en la mesa redonda organizada por el Departamento de Gestión Empresarial, el programa Maestría en Administración y la revista *Innovar* en el segundo semestre de 1997, centrada en el tema de la vigencia del taylorismo. Este evento contó con la participación de la profesora Anita Weiss del departamento de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia, del profesor Guillermo Camacho como consultor y conferencista de diferentes universidades del país, y de los profesores Bernardo Parra, coordinador del evento, Ricardo Romero, profesor, y Carlos E. Martínez Fajardo, profesor y director del Departamento de Gestión Empresarial y de la Maestría en Administración.

La hipótesis central de este artículo se basa en el supuesto que he sostenido desde hace varios años acerca de que el taylorismo constituye un sistema

moderno de gestión que presenta una racionalidad coherente con el sistema socioeconómico capitalista y que por consiguiente han evolucionado simultáneamente<sup>1</sup>.

### Contextualización histórica

**Taylorismo** significa un sistema de gerencia, de gestión, constituye la esencia de la administración científica, del 'management' científico<sup>2</sup>. Comprende dos dimensiones, una técnica administrativa y otra política filosófica.

El taylorismo se originó en las necesidades de expansión y mayor productividad de las empresas durante el periodo de la segunda revolución industrial, hacia 1880. Simultáneamente con los desarrollos tecnológicos que llevaron a la aplicación de nuevas fuentes de energía en la industria, la utilización de nuevos materiales como el acero, el desarrollo del sistema financiero y la sociedad anónima, la expansión de los mercados locales e internacionales.

\* Director Departamento de Gestión Empresarial Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia.

Email: cemartin@bacata.usc.unal.edu.co

<sup>1</sup> Véanse mis libros *Administración de Organizaciones. Teoría Clásica y Moderna*. Ed. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 1982.

*Administración de Organizaciones. Teoría y práctica*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1989.

<sup>2</sup> Véase Peter Drucker. *La gerencia de empresas*. Ed. original de 1954. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1954.

Uno de sus principales aportaciones fue la contribución a la sistematización del conocimiento administrativo, a la consolidación de esta teoría moderna desarrollada y divulgada universalmente durante todo el siglo XX.

### Dimensión administrativa

Los componentes del sistema administrativo son: el proceso de planeación del trabajo y la asignación de los recursos de las organizaciones, la división del trabajo y responsabilidades entre directivos y operarios, la selección, instrucción y especialización de los trabajadores, el aseguramiento de la cooperación a través de un sistema de incentivos económicos basado en el criterio de que quien tiene mayor capacidad de producción tiene derecho a ganar más.

La idea planteada por William Petty en el siglo XVI de que a mayor división del trabajo se obtiene mayor capacidad de producción, trabajada nuevamente un siglo después por Adam Smith<sup>3</sup>, fue estudiada y ampliada por Taylor, quien realizó una aportación significativa con el concepto de productividad y su planteamiento de que ésta se puede aumentar a través de la gerencia o gestión científica que comprende los procesos de planeación, organización, control del trabajo y recursos, cooperación entre directivos y trabajadores, la programación por tarea acompañada de un incentivo económico cuando el trabajador la cumple.

El proceso de planeación del trabajo y de los recursos constituye la función esencial de la gerencia o del nivel directivo en el sistema de gestión de Taylor.

La sistematización del proceso de planeación en el sistema de Taylor supone dos aspectos básicos: primero, la responsabilidad indelegable del proceso en los directivos; segundo, el análisis de la organización del trabajo, el mejoramiento, la estandarización de los métodos o procedimientos de trabajo.

Los criterios que orientan el sistema son la productividad (capacidad de maximizar la producción mediante la mejor asignación de los recursos) y la eficiencia (capacidad de producir con mínimos costos para buscar máximos beneficios) mediante la aplicación de un conjunto de técnicas de gestión.

El sistema de gestión de Taylor apoyó la modernización de las principales industrias en este siglo, por ejemplo en la automotriz. Taylor fue asesor de Henry Ford, los dos ingenieros, el uno empresario y

el otro consultor; contribuyeron al mejoramiento de la productividad y eficiencia de esta industria estratégica mediante la aplicación y desarrollo de criterios técnicos del taylorismo: división del trabajo, análisis y racionalización de métodos de trabajo y tareas, incentivos al incremento de productividad, fortalecimiento del proceso de planeación en áreas críticas como financiación, operaciones de producción, ventas masificadas a través de precios populares, servicio al cliente; Ford innovó el método de la línea de ensamble. La Ford Motor Company pasó de producir 30 automóviles diarios en 1909 a 800 cuatro años después; en producir el primer auto Ford T empleó 12 horas y media, en 1920 la eficiencia se había mejorado notablemente y se producía un auto modelo T por minuto. La empresa produjo y vendió entre 1909 y 1929 un promedio de 1.350.000 autos por año.

En mi opinión los elementos técnicos administrativos del taylorismo se encuentran implícitos y ampliados en los enfoques recientes de la teoría de la gestión, por ejemplo en la reingeniería se aplica el criterio de rediseño y mejoramiento continuo de la productividad y la eficiencia. En el TQM – Total Quality Management - gestión de calidad total, la sistematización y estandarización de los métodos y costos de producción. En el **benchmarking** o gestión por referenciación competitiva se aplica el criterio de búsqueda del mejor método, lo nuevo es en relación con la competencia, coherentemente con una visión de sistema abierto. De la cibernética y la teoría general de sistemas son comunes la aplicación de los criterios del proceso de control según la capacidad para informarse, detectar desviaciones significativas e iniciar acciones correctivas, además el criterio de aprendizaje de bucle simple como un criterio para mejorar la eficiencia.

### Dimensión política filosófica

El sistema de Taylor supera la dimensión administrativa, su complejidad confronta la libertad individual y el conflicto social de la lucha por el poder originado en la división del trabajo y el saber especializado. Propende por un principio de cooperación en un contexto de modernización; Taylor escribió:

La época de las grandes proezas personales o individuales de una persona sola y sin la ayuda de los que lo rodean se aleja rápidamente... Y llega la época en que todas las grandes obras serán hechas por este tipo de cooperación en la cual cada hombre ejecuta la función para la que se encuentra más capacitado, conserva su propia individualidad y sobresale en esa función, y todo ello sin perder nada de su propia originalidad y de su propia iniciativa, y sin embargo controlado y trabajando armoniosamente con otros muchos hombres<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Véase Adam Smith, *La riqueza de las naciones*. Ed. original de 1775. Bosch, Barcelona, 1955.

<sup>4</sup> Frederick Taylor, *Principios de administración científica*. Ed. Original de 1911. Orbis S.A., Barcelona, p. 208.

Esta búsqueda de cooperación llevaría a la identificación de intereses de los trabajadores y los empresarios o patronos, lo cual continúa siendo un punto de confrontación social que genera grandes desequilibrios administrativos y económicos y plantea la necesidad de aplicar criterios de justicia y equidad social en la distribución de la producción social.

Históricamente la organización sindical se ha pronunciado ante el conflicto y sin duda, después de la crisis de los años treinta los enfoques de dirección debieron incorporar criterios de respuesta frente a las necesidades de desarrollo de los trabajadores en las organizaciones.

Braverman<sup>5</sup> y Foucault<sup>6</sup> señalan cómo la historia social de estos conflictos por el poder incluye la lucha por el conocimiento especializado, por el saber obrero y los efectos de la división del trabajo.

Braverman analiza los efectos de la separación del trabajo mental y el trabajo manual:

Una consecuencia necesaria de la separación de concepción y ejecución es que el proceso de trabajo se ve ahora dividido en espacios separados con cuerpos separados de trabajadores. En un lugar son ejecutados los procesos físicos de producción. En otro se concentran el diseño, la planeación, el cálculo y los archivos de la preconcepción del proceso antes de que se ponga en marcha, la visualización de las actividades de cada obrero antes de que en realidad hayan empezado, la definición de cada función junto con la forma de su ejecución y el tiempo que debe tardar, el control y la comprobación del proceso: todos estos aspectos han sido mudados del ámbito del taller a las oficinas de la gerencia<sup>7</sup>.

Foucault afirma:

El saber oficial ha representado el poder político como el centro de una lucha dentro de una clase social... La historia de las luchas por el poder, y en consecuencia las condiciones reales de su ejercicio y de su sostenimiento, sigue estando casi totalmente oculta... Hay por una parte todo un saber técnico de los obreros que ha sido objeto de una incesante extracción, translación, transformación por parte de los patronos y por parte de los que constituyen 'los cuadros técnicos' del sistema industrial: con la división del trabajo a través de ella y gracias a ella, se constituye todo un mecanismo de apropiación del saber, que oculta, confisca y descalifica el saber obrero (sería necesario analizar desde esta perspectiva las grandes escuelas científicas)<sup>8</sup>.

## Sistema de gestión de Taylor y sistemas de gestión participativa

Muy esquemáticamente, muchos especialistas plantean que el taylorismo ha sido superado por los sistemas de dirección participativa, sin embargo el problema es más complejo. Técnica, administrativa y políticamente esa afirmación merece un análisis serio.

Al examinar objetivamente cuáles de los criterios y de las herramientas del sistema de gestión de Taylor han sido realmente superados en los últimos desarrollos de la teoría contemporánea de gestión encontramos el enfoque de dirección participativa, el trabajo en equipo, el trabajo multifuncional, como nuevos desarrollos.

Si bien los sistemas de gestión participativa mejoran las expectativas en torno al compromiso y responsabilidad de los procesos de decisión colectivos, debemos tener en cuenta que en el enfoque de dirección participativa también se presenta la necesidad de división del trabajo, por razones de la evolución tecnológica, de eficiencia originada en la especialización del trabajo, por razones de competitividad, estandarización y globalización.

Vale la pena preguntarnos si en la búsqueda de desarrollo económico, social y administrativo de nuestro país, en la entrada del tercer milenio, se puede abandonar los criterios de productividad y las herramientas de gestión del sistema de Taylor de planeación, tarea, motivación por rendimiento, selección técnica, aprendizaje en función de los mejores, promoción de los más capaces, búsqueda de cooperación entre directivos y trabajadores, mejoramiento continuo. ¿O será que esos elementos tienen aplicación práctica universal, en todo tipo de organizaciones modernas, en el contexto de globalización, y entonces el problema es cómo los mejoramos para aplicarlos con racionalidad social, con miras al beneficio social?

No es el propósito de este artículo presentar una respuesta definitiva a estos interrogantes. Tan solo queremos generar un debate, señalar que con el solo hecho de manifestar que somos partidarios de los sistemas de gestión participativa no vamos a superar los problemas de poder y desequilibrio social originados en la división y especialización del trabajo en las organizaciones, en los efectos de la tecnología y la producción industrial vigente, la complejidad de la gestión de las organizaciones, los desequilibrios sociales originados por el proceso de industrialización en una sociedad globalizada.

<sup>5</sup> Véase Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XXI*. Ed., Nuestro Tiempo, México, 1991.

<sup>6</sup> Michel Foucault, *Microfísica del poder. Más allá del bien y del mal*. Ediciones La Piqueta, Madrid, 1991.

<sup>7</sup> Op. cit., pp. 151-152.

<sup>8</sup> Op. Cit., pp. 32-33.