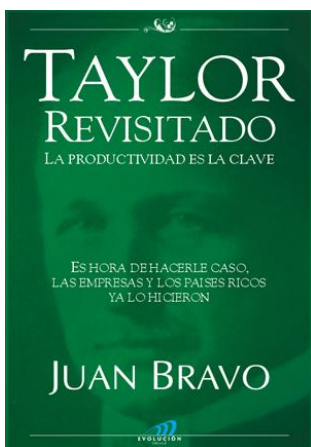


# TAYLOR REVISITADO

LA PRODUCTIVIDAD ES LA CLAVE  
ES HORA DE HACERLE CASO, LAS EMPRESAS Y  
LOS PAÍSES RICOS YA LO HICIERON

Versión resumida  
(Extractos desde la versión original)



Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2005

Inscripción N° 145.364, febrero de 2005

ISBN 956-7604-09-6, marzo de 2005

Derechos reservados, [jbravo@vtr.net](mailto:jbravo@vtr.net)

(2005, 140 páginas, 21 x 14 cm.)

Puede adquirir la versión completa en formato  
papel o digital desde la página [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl).

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.  
[www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl), [info@evolucion.cl](mailto:info@evolucion.cl)  
Santiago de Chile

## **CONTENIDO**

CONTENIDO 3

PRÓLOGO 4

INTRODUCCIÓN 6

CAPÍTULO 1. ¿QUIÉN FUE FREDERICK WINSLOW  
TAYLOR? 10

CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CIENTÍFICA 23

CAPÍTULO 3. EL CONTEXTO, LA REVOLUCIÓN  
INDUSTRIAL 35

CAPÍTULO 4. PROPUESTAS PARA HOY DESDE TAYLOR  
39

## PRÓLOGO

Me llamó profundamente la atención Frederick W. Taylor desde la primera vez que supe de su existencia, en los tiempos de estudiante en la Universidad Santa María. Me sorprendió, y lo sigue haciendo, su claridad de mente, fortaleza y perseverancia. Lo aplicable de sus propuestas y su gran contribución a la eficiencia... y por ende a la creación de riqueza.

Gracias a la verdadera revolución de la productividad que produjo F. W. Taylor y sus seguidores, son cientos de millones de vidas salvadas del hambre y la miseria. Sus contribuciones no están más abajo que las de Alexander Fleming (1881-1955) con el descubrimiento de la penicilina y el nacimiento de la ciencia de los antibióticos o, mejor aún, de Louis Pasteur (1822-1895), creador de la ciencia bacteriológica, muy cercano a F. W. Taylor por su acuciosidad. Una buena comparación en Chile sería con el educador Andrés Bello (1781-1865).

En el plano científico, comparte un sitio junto con René Descartes, Isaac Newton y Thomas Alva Edison, entre otros grandes realizadores.

Quise escribir esta obra como un homenaje a este gran hombre y mostrar cómo hoy puede continuar siendo una fuente de inspiración para los desafíos de nuestra época.

Mi principal foco de trabajo como consultor y profesor es la gestión de procesos<sup>1</sup>. Tengo el privilegio de ver a diario cuan importantes y aplicables son las contribuciones de Taylor al necesario aumento de la eficiencia y de la productividad, particularmente en Chile y Latinoamérica, por supuesto, con adaptaciones propias de la época. También desde mi modesta posición enseño que la eficiencia es generadora de riqueza, intentando dejar atrás el viejo mito de que la eficiencia provoca cesantía, generador de mucha pobreza, porque evita el cambio.

•••

---

<sup>1</sup> Definiendo la gestión de procesos como una forma sistémica, horizontal, de presentar las actividades de la organización con la finalidad de cumplir con la estrategia del negocio. Tiene como norte aumentar el valor agregado de los procesos para elevar el nivel de satisfacción de los clientes, en consecuencia, apoya el aumento de la productividad y el control de gestión. Provee un conjunto de métodos, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos, redes de conversaciones y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer las cosas. Comienza por aportar herramientas para identificar, medir y relacionar los procesos en mapas de procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. En todos los casos, hay una orientación al cambio. La gestión de procesos ayuda en la forma de enfocarlo y manejarlo, buscando armonizarlo con el impacto en las personas, la estructura y la tecnología. La responsabilidad social y el análisis de riesgos tienen especial relevancia en la implementación de los cambios.

## INTRODUCCIÓN

Pocas veces se ha visto una distancia tan grande entre la excelencia de las contribuciones de un hombre y el pobre sitio que le hemos asignado en la historia, especialmente en Latinoamérica. Frederick Winslow Taylor sigue aportando de manera creciente a la creación de riqueza a través de la mayor productividad y es posible que los países ricos le deban su condición de tales, tal como señala Peter Drucker<sup>2</sup>. Por otro lado, es sorprendente apreciar que se ha transformado en un lugar común referirse a los males de la industrialización con el peyorativo “taylorista<sup>3</sup>”, dicho incluso por personas educadas, sin reparar en que sólo repiten las difamaciones de detractores que el tiempo ha olvidado, quienes en su tiempo se beneficiaban con las malas condiciones de los obreros y preferían mantener el *status quo*.

Aunque tenía una educación básica y secundaria esmerada, comenzó su carrera en la industria como simple obrero, estudió ingeniería en la noche y se transformó en un *self made man* (un hombre que se

---

<sup>2</sup> En el capítulo tercero comentaremos con más profundidad los mensajes de Peter Drucker, porque se podría hacer un paralelo entre estos dos pioneros.

<sup>3</sup> Se le achaca a Taylor el exceso de jerarquización, excesos en la división del trabajo, inhumanidad y demasiada especialización... con alguna dosis de ignorancia, en su sentido más puro: desconocimiento de algo, porque, a veces, quienes repiten ese término no han tenido ningún acercamiento a la obra de F. W. Taylor y, por lo tanto, no saben de sus méritos y contribuciones.

hizo a sí mismo), aplicó una forma sistematizada para hacer más eficiente el trabajo manual y logró aumentos enormes en la productividad.

Los aportes de Taylor son impresionantes. Fue precursor del entrenamiento o capacitación. Trabajó en lo que hoy llamaríamos desarrollo de competencias. Buscó evitar el derroche de materiales (control de pérdidas sería llamado hoy) y se le reconoce como padre de la ingeniería industrial y de la ergonomía. Su administración científica es una herramienta de cambio mayor en las tareas, rediseño decimos en esta época, comenzando por el cambio cultural. Es precursor de la psicología industrial desde la psicología del obrero. A través de la administración de tarea llega a lo que llamamos enseñanza personalizada o administración del tiempo. Establece el innovador sistema de las jefaturas funcionales en lugar de unidad de mando. Junto con esto plantea su fundamental principio de administración por excepción, es decir, solamente se actúa cuando alguna parte de la tarea se sale de los estándares.

También fue precursor de la responsabilidad social al cuidar que el obrero realice un trabajo seguro y al insistir en que los beneficios de la mayor productividad fueran repartidos entre la empresa, los trabajadores y la comunidad.

Fue amigo de los obreros, con un trato personalizado y cuidando sus condiciones de vida: descansos, jornadas de trabajo más cortas, trabajo seguro y salud. Siempre buscó la armonía entre

patrones y obreros, compartiendo entre ellos y con la sociedad los beneficios de la mayor productividad.

¿Por qué es tan actual el mensaje de Taylor? Porque no se puede hablar en pasado de la revolución industrial cuando en Chile y en el resto de los países de Latinoamérica existe un proceso dual, hacia la economía de la era de las máquinas al mismo tiempo que hacia la economía de la era de los sistemas<sup>4</sup>.

Por un lado, las millones de pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica obtendrían grandes beneficios de la aplicación de las contribuciones de Taylor directamente en cuanto a la mayor eficiencia. Sería suficiente con hacer leves adaptaciones a sus propuestas para ganar la eficiencia y productividad de la era de las máquinas, a la cual muchas pequeñas organizaciones recién se asoman. Es válido, es como aprender a trabajar profesionalmente, lo cual, habiendo desechando el temor al desempleo. Significa lo contrario: mayor empleo y bienestar general, porque lo que se logra es crear riqueza.

Por otro lado, empresas de todo tamaño están experimentando grandes cambios que más bien las llevan hacia una nueva era, la de los sistemas, con otros desafíos que alcanzan a los servicios y al trabajo profesional, donde se requiere con urgencia

---

<sup>4</sup> En el capítulo tercero se comenta acerca de la era de los sistemas y la era de las máquinas.



una nueva revolución de la productividad. A la distancia, Taylor dejó algunas luces acerca de esto y es posible que su propio testimonio de virtudes: perseverancia, comportamiento ético, capacidad de trabajo, altruismo, fortaleza moral, valentía, acuciosidad y muchas otras, sean el principal camino. En resumen, un gran hombre...

Veremos:

En el capítulo primero, una reseña de la persona y su obra.

En el capítulo segundo, una descripción más detallada de sus contribuciones, con base en su libro: *Principios de la administración*<sup>5</sup> científica.

En el capítulo tercero, ubicaremos a Taylor en el contexto de la transformación más importante que ha experimentado el mundo en los últimos miles de años: la revolución industrial.

En el capítulo cuarto, se discutirán algunas propuestas para los tiempos de hoy con base en las ideas de Frederick Winslow Taylor.

•••

---

<sup>5</sup> En inglés “management”, que se traduce al español como “gestión” o “administración”, palabras que por sí solas no explican la riqueza del concepto. Una posibilidad es ponerlas juntas y decir gestión y administración, pero resulta muy extenso. Se hace esta aclaración porque la traducción que se emplea en el texto “administración” debe entenderse como ligada a “gestión”. *Gestión* viene de “gestar” o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es una labor más reflexiva y cuestionadora, es una labor creativa.

## CAPÍTULO 1. ¿QUIÉN FUE FREDERICK WINSLOW TAYLOR?

*El hecho de que no se reconozca el mérito de Taylor es una cuestión menor; no obstante, lo que sí es una cuestión importante es que muy poca gente se dé cuenta de que fue la aplicación del saber al trabajo lo que creó a los países desarrollados al poner en marcha la explosión productiva de los últimos 100 años<sup>6</sup>*

Frederick Winslow Taylor nació en el seno de una familia acomodada en Germantown<sup>7</sup>, cerca de Philadelphia (Pennsylvania, Estados Unidos de América), el 20 de marzo de 1856 y murió en Philadelphia el 21 de marzo de 1915.

---

<sup>6</sup> DRUCKER, Peter, *La sociedad poscapitalista*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1993, p 38.

<sup>7</sup> Germantown tiene una historia muy especial y seguramente en algo influyó en el carácter de F. W. Taylor. Fue fundada en 1683 por colonos alemanes de situación acomodada y que querían salir de Alemania por motivos religiosos. Fueron reclutados por William Penn, por ese entonces dueño del territorio de Pennsylvania, el cual le había sido cedido por la corona inglesa en pago a una deuda de Carlos II... Con el tiempo, llegaron más colonos alemanes y de otras nacionalidades, lo que dio origen al “dialecto” *Pennsylvania Dutch*, una combinación de inglés, alemán y holandés. Actualmente, Germantown prácticamente ha sido absorbida por Philadelphia, ciudad pujante y de origen más reciente.

Sus antepasados paternos eran cuáqueros ingleses<sup>8</sup>, los maternos eran puritanos. Su padre, un abogado de Princeton, no era rico, sin embargo, cuando Frederick contaba 12 años de edad, tuvo lo suficiente como para embarcar a toda la familia (papá, mamá, Frederick y un hermano) a un “gran tour” por Europa. Fue un viaje que duró tres años y se sabe que la familia residió en Francia, Alemania, Inglaterra e Italia. No está claro si Frederick aprendió sus idiomas allí, lo que sí consta es que hablaba, además de inglés, francés y alemán.

De regreso a Estados Unidos, a los 16 años ingresó a la Phillips Exeter Academy (un colegio secundario), donde uno de sus profesores fue Bull Wentworth (matemáticas). Aparentemente Wentworth influyó en su futuro en el sentido que era capaz de preparar una prueba de matemáticas con el tiempo preciso para ser resuelta por los alumnos. Su método era simple. Tomaba el tiempo en que la clase resolvía un problema y luego controlaba el tiempo en que él mismo los resolvía, con ello determinaba la relación de tiempos profesor/alumnos que le permitiría crear las nuevas pruebas con un tiempo definido de solución. Esto enseñó a F. W. Taylor el “manejo del tiempo”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Pertenecientes a la *Sociedad Religiosa de Amigos*, fundada por George Fox (1625-1691). Perseguidos en Inglaterra, emigraron a la colonia americana.

<sup>9</sup> KANIGEL, Robert, *The only best way. Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*, Viking Press, Nueva York, 1997.

El deseo de su padre era que su hijo siguiera sus pasos y estudiara abogacía en la Universidad de Harvard, sin embargo, después de pasar con éxito su examen de selección, no ingresó a Harvard a causa de una lesión en la vista, que luego recuperó en parte... Este hecho sería determinante en su decisión de comenzar a trabajar<sup>10</sup>.

A los 19 años de edad (1875) entró como aprendiz en un taller dedicado a la construcción de bombas hidráulicas en la ciudad de Philadelphia, ubicado cerca de su casa.

Se trataba de la Enterprise Hydraulic Works, antes llamada Ferrel & Jones<sup>11</sup>. Permaneció aquí por espacio de tres años, aprendió el oficio de mecánico, además de leer y elaborar planos.

Parece que ya a esa edad era muy independiente. Con ocasión de la “Feria del Centenario” de 1876, aprovechando su fluidez con los idiomas francés y alemán, estuvo trabajando seis meses en la feria (posiblemente como guía). Después de esto retornó a la Enterprise Hydraulic Works, al mismo puesto que tenía antes, esto era muy inusual para la época.

---

<sup>10</sup> Hay suficiente evidencia como para suponer que la abogacía no era la vocación de Taylor y que probablemente exageró su defecto visual como una salida diplomática para no enemistarse con su padre. De esta manera pudo dedicarse a lo que era su pasión, la mecánica.

<sup>11</sup> HABER, Samuel, *Efficiency and uplift. Scientific Management in the progressive era 1890-1920*, The University of Chicago Press, Chicago, 1964.

A los 22 años de edad (1878) entró como obrero en la Midvale Steel Company. Donde siguió una rápida carrera de seis años: obrero, oficinista, mecánico, capataz, jefe de taller, jefe mecánico, jefe dibujante e ingeniero jefe en 1884.

El mismo Taylor aporta:

*Ingresé al taller de maquinarias de la Midvale Steel Company en 1878, después de haber hecho mi aprendizaje como modelista y mecánico. Llegaba a su fin el largo período de depresión que siguió al pánico de 1873, y los negocios eran tan malos que resultaba imposible para muchos mecánicos conseguir trabajo en su oficio. Por esta razón me vi obligado a comenzar como jornalero en lugar de trabajar como mecánico. Afortunadamente para mí, poco después de su ingreso, el oficinista del taller fue sorprendido en un robo. Como no había ningún otro para reemplazarlo y a causa de tener más educación que los otros obreros (puesto que había realizado estudios secundarios) se me confió el puesto de oficinista. Poco tiempo después se me dio trabajo de mecánico en uno de los tornos de taller y como mi producción era mayor que la de los otros mecánicos de tornos similares, después de varios meses se me nombró capataz de los tornos<sup>12</sup>.*

En el otoño de 1880 obtuvo autorización de William Sellers, admirado ingeniero, presidente de la Midvale Steel Company, para realizar los

---

<sup>12</sup> TAYLOR, Frederick Winslow, *Principios de la administración científica*, Editorial El Ateneo, Argentina, 1969, p 87.

experimentos de corte de metales, comentados en el capítulo segundo. En 1881 introdujo el estudio de tiempos en la fábrica (probablemente bajo la influencia de su profesor Wentworth) , con mucha oposición de los obreros el principio, pero, con la perseverancia y fortaleza que le caracterizaban, finalmente tuvo éxito.

Sellers fue además de jefe un maestro para Taylor, se cuenta la siguiente anécdota: un día llegó Taylor a su oficina a quejarse del trato de cierto jefe... Sellers lo escuchó atentamente y al terminar le dijo:

— Todavía eres un muchacho muy joven. Mucho antes que llegues a mi edad te encontrarás con que te toca comerte todo un plato de basura, y seguirás adelante y lo comerás hasta que realmente te estropee la digestión

Taylor aprendió a fortalecer su carácter sin caer en las quejas o el mal humor.

Durante este mismo período y ya bastante recuperado de la pérdida de visión, se daba tiempo para jugar al tenis, llegando a ganar el campeonato de dobles<sup>13</sup> en 1881, en Newport. También en este período realiza estudios nocturnos de ingeniería mecánica en el Stevens Institute of Technology<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> US Lawn Tennis Association en el evento “US Open”.

<sup>14</sup> NELSON, Daniel, *Frederick W. Taylor and the rise of Scientific Management*, The University of Wisconsin Press, Madison, 1980. Comenta este autor que Taylor no era muy amigo de asistir a clases, prefería el trabajo práctico.

A los 27 años de edad (1883) se tituló de Ingeniero mecánico y en 1884 le asignaron el cargo de Ingeniero jefe.

A los 30 años de edad (mayo de 1886) participa en la histórica sesión de la American Society of Mechanical Engineers en mayo de 1886, donde exponían Henry Towne y Henry Metcalfe. Esta reunión sentó las bases que luego transformarían a Taylor en el líder del *Movimiento Por la Administración Científica de Trabajo*.

A los 33 años de edad (1889) deja la Midvale Steel Company y se establece como “Ingeniero Consultor”, teniendo como cliente principal durante los siguientes tres años a la Bethlehem Steel Company<sup>15</sup>.

A los 37 años de edad (1893) publica *Notes on Belting* (Notas sobre las correas) en la revista *Transactions*, de la American Society of Mechanical Engineer.

A los 39 años de edad (1895), publica *A piece rate system* (Un sistema de tarifado por piezas) en la misma revista.

A los 44 años de edad (1900), presenta en la Exposición Universal de París el proceso de

---

<sup>15</sup> Aparentemente su relación con la Bethlehem fue dual, parte empleado y parte consultor. En 1901 le pidieron su renuncia debido a presiones internas.

tratamiento de herramientas de corte rápido de aceros, junto con Manusel White<sup>16</sup>.

Obtuvo una medalla de oro de la exposición... junto con la fama. Las herramientas actuales pueden durar varias veces más que las antiguas gracias al procedimiento inventado por Taylor.

La fortuna ya la había logrado con el rendimiento de unas cuarenta patentes por diversas invenciones, en especial, procesos industriales como el corte del acero. Su riqueza fue sinónimo de producir mucha riqueza en el mundo, porque era una muy pequeña fracción de la productividad que había enseñado a lograr. Siendo rico, seguía considerándose a sí mismo un trabajador.

A los 45 años de edad (1901) decide retirarse de la consultoría pagada, en parte debido a problemas de salud<sup>17</sup> y desde ese entonces coopera gratuitamente con empresas que requieren de sus servicios. Herbert N. Casson cita al mismo Taylor: “Ya no puedo permitirme el lujo de trabajar por dinero... todas nuestras invenciones se han hecho para producir la dicha humana”<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Trabajaban juntos en la Bethlehem.

<sup>17</sup> Probablemente son más bien los problemas de salud de su esposa los que lo llevan a retirarse.

<sup>18</sup> TAYLOR, Frederick Winslow, *Principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México, 1974 (18ª edición). Prólogo de Hermann Hitz Lender y Herbert N. Casson, p. 8.



A los 47 años de edad (junio de 1903), su trabajo “Shop Management”<sup>19</sup> fue leído ante The American Society of Mechanical Engineers. Aproximadamente desde esta fecha y hasta su muerte (1915) se dedica a la difusión de sus ideas con ayuda de sus colaboradores K. G. Barth y H. L. Gantt<sup>20</sup>.

A los 50 años de edad (1906), publica *The art of cutting metals* (El arte de cortar metales), también en la misma revista de la American Society of Mechanical Engineers. Por estas fechas se le nombra sucesivamente Doctor en Ciencias y Presidente de la American Society of Mechanical Engineers, cargo en el que se desempeñaría por dos años (1906 y 1907).

También en este período (1908) sus escritos son conocidos en Francia gracias a la traducción del sabio francés Henry Le Chatelier<sup>21</sup> y C. de Freminville.

---

<sup>19</sup> No se incluyen mayores referencias porque el mismo Taylor recogió los principales mensajes y los incluyó en su libro *Principios de la administración científica*, comentado en el capítulo segundo.

<sup>20</sup> Henry L. Gantt, trabajó en la Midvale Steel Company a las órdenes de Frederick W. Taylor. Luego, como consultor independiente logró importantes avances en diversas empresas. Su conocida “Carta Gantt” para programación de proyectos es una de las herramientas más utilizadas en el mundo en la administración de proyectos.

<sup>21</sup> El entusiasmo de Henry Le Chatelier, un admirado estudioso de la física, es desbordante y compara a Frederick Winslow Taylor con clásicos como Descartes, Bacon, Newton y Bernard. Dice el señor Chatelier: “su originalidad consistió en aplicar el método

A los 55 años de edad (1911), publica su conocido libro *Principios de la administración científica*.

Son pocos los hombres que han debido sufrir tantos ataques como Taylor en el esfuerzo por difundir sus ideas, quizás es una medida de su importancia, porque afectan el *status quo* de la época. Por ejemplo, en ese mismo año (1911), se formó un comité especial del Congreso de los Estados Unidos de América para evaluar el sistema que proponía Taylor, debido a algunas perturbaciones producidas debido a la incorporación de su método en un arsenal del Estado<sup>22</sup> y también por la presión conjunta de cúpulas sindicales que veían perder poder con la administración científica y de algunos empresarios que preferían la situación actual para evitar tener que pagar mayores salarios. A unos y otros Taylor respondía con dureza.

En su testimonio ante este comité, Taylor explicó que: “En los talleres de fines del siglo XIX se daba por hecho que los obreros eran quienes debía tomar la iniciativa en cuanto a adquisición de herramientas y modo de aplicarlas, consiguiendo la parte de material que iban necesitando, y aprendiendo, a fuerza de hacer preguntas, cómo debía hacerse el trabajo. Hablando en términos

---

científico a problemas que hasta entonces habían escapado del dominio de la ciencia”.

<sup>22</sup> Se trataba del arsenal de Watertown, Massachusetts. Por otro lado, el presidente de la Comisión en la Cámara de Representantes era un ex sindicalista del carbón que atacó duramente a Taylor, quien trataba de defenderse de la mejor forma.

generales, estaban encargados a la vez de la *ejecución* y el *planeamiento*. En consecuencia, empleaban parte de su tiempo en producir y parte en preparar la producción. La cantidad de producto elaborado por día era, pues, resultante de dos factores: 1) del rendimiento por hora del trabajo efectivo, y 2) del tiempo gastado previamente en la planeación y programación del trabajo futuro. Ambos factores estaban controlados por los mismos obreros, ansiosos de producir. Con el fin de estimularlos al máximo, muchos empresarios pagaban, no por el tiempo que el trabajador permanecía en la fábrica, sino por el número de artículos elaborados. El principio en sí mismo era valioso, pero surgieron múltiples dificultades en su aplicación industrial... Fundamentalmente, todos los sistemas de pago a destajo estaban viciados de empirismo”<sup>23</sup>.

Taylor enfermó de gripe en 1915 mientras estaba en una gira de conferencias, fue internado en un hospital de Philadelphia. Celebró su cumpleaños 59 allí y murió al día siguiente.

“Al fallecer”, cuenta Herbert N. Casson, “los obreros dejaron el trabajo para asistir a su entierro. Para ellos fue el más grande de los dirigentes... Entre sus trabajadores contó con muchos amigos personales, tal como lo dijera una vez uno de ellos: «El señor Taylor tiene una capacidad maravillosa

---

<sup>23</sup> VILLERS, Raymond, *Dinamismo en la dirección industrial*, Herrero Hermanos, México, 1962, p. 29.

para la amistad; una capacidad que puede abarcar los siete mares, durar toda la vida y llegar hasta el hombre de filas con el rango más inferior”<sup>24</sup>.

Muy celoso de su vida privada, es poco lo que menciona al respecto, se sabe que estaba casado con Louise Spooner. El matrimonio no tuvo hijos, sin embargo, adoptaron a tres (Elizabeth, Kempton, Robert) de cuatro hermanos huérfanos, hijos de Anna Potter (prima de Louise). En los últimos años de su vida Frederick W. Taylor estuvo constantemente preocupado por las serias enfermedades que aquejaron a Louise.

Además de sus colaboradores Barth y Gantt, los principios de la administración científica de F. W. Taylor continuaron siendo difundidos por Frank y Lillian Gilbreth, Charles. Bedaux<sup>25</sup>, Rowan, Sanford E. Thompson, Harrington Emerson<sup>26</sup> y F. A. Halsey, entre otros.

Un dato importante es que la administración científica traspasó las barreras de Estados Unidos y

---

<sup>24</sup> Op. cit., p. 12.

<sup>25</sup> Charles Bedaux, nacido en Francia en 1886, se estableció en Estados Unidos y en 1916 creó su propia compañía en Cleveland, USA, mundialmente conocida por su dedicación al manejo del tiempo. El logo que utiliza es... un reloj de arena. La compañía aún existe y sigue ofreciendo consultoría y capacitación en ese ámbito.

<sup>26</sup> Harrington Emerson trabajó con independencia de Taylor y aportó en la organización de “staff”.

fue aplicada en Inglaterra, Francia, Alemania, Rusia y luego en la Unión Soviética<sup>27</sup>.

Con el tiempo se sumaron otros continuadores, más bien investigadores que complementaron la obra de Taylor, tal como Elton Mayo, un profesor australiano contratado por la University of Pennsylvania y destinado a un proyecto de investigación en una empresa textil de la zona. Su trabajo en esa compañía se orientó a las relaciones humanas y demostró que las consideraciones comunitarias, de pertenencia y participación tenían su rol en el productividad. Su visión de la empresa fue la de una pequeña sociedad, tal como había visto en sus estudios de comunidades autóctonas de Australia algunos años antes. Luego de esta experiencia, Mayo se incorporó a la Universidad de Harvard y participó en un estudio similar de la planta de la Western Electric Company en Hawthorne, Illinois. Este estudio es uno de los famosos en el campo de las relaciones humanas en la empresa, conocido como el *efecto Hawthorne*, el cual supuestamente habría demostrado cómo elevar la productividad con la participación, colaboración y trabajo comunitario<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> De hecho, aumentar la producción fue parte de imperativos de esta nación. Esto es una muestra de que el incremento de la productividad beneficia a todos por igual, independientemente de ideologías políticas, color de la piel o creencias religiosas.

<sup>28</sup> Aún cuando hay otras interpretaciones del efecto Hawthorne, tal como el rol que cumplieron los sindicatos manipulando los resultados, igual sus experimentos sentaron las bases de otros estudios que sí han confirmado el rol de las relaciones humanas.

Explica Hampton: “A principios de la década de 1930, Elton Mayo aportó a la administración científica una importante dimensión conductual. Y el desarrollo de las técnicas de investigación de operaciones y el advenimiento de las computadoras desde mediados de la década de 1950 siguieron apoyando el enfoque científico basado en los datos, tendencia que había comenzado con Taylor”<sup>29</sup>.

Lo importante de estas perspectivas es que se abandona el enfoque dicotómico que obliga a elegir entre opciones excluyentes. Lo que se plantea es complementariedad con los seguidores, Taylor aporta en métodos y se logra mucho beneficio al agregar la visión de relaciones humanas.

Quizás ninguno de sus continuadores imaginó el enorme impacto que la administración científica tendría sobre la productividad con el paso del tiempo.

•••

---

<sup>29</sup> HAMPTON, David R., *Administración*, 3ª edición, McGraw-Hill, México, 2001, p. 692.

## CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

*“Aunque están convenientemente dispuestos todos los elementos del método científico, falta todavía el hombre capaz de utilizarlos en una forma práctica y que pueda estar al alcance de todos, habrá que esperar hasta el comienzo del siglo XX para que el espíritu científico encuentre definitivamente su consagración en el ambiente industrial gracias a un ingeniero americano... Frederick Winslow Taylor”<sup>30</sup>.*

Considerando que su obra más importante es *Principios de la administración científica*, que además resume las publicaciones anteriores, se ordena este capítulo siguiendo y comentando esa obra, en el mismo orden en que la presenta Taylor.

---

<sup>30</sup> CAMUSAT, Pierre, Compendio de organización industrial, Francisco Casanovas - Editor, Barcelona, 1960, p 30. Pierre Camusat incluye a Taylor en una línea directa de descendencia intelectual que comienza con Roger Bacon (1214-1294) y continúa con Leonardo da Vinci (1445-1519), Nicolás Copérnico (1473-1543), Galileo Galilei (1564-1462), Francis Bacon (1561-1636), René Descartes (1596-1650) y Claude Bernard (1813-1878). Después de Taylor considera a Henri Fayol.

## **Introducción: imperativos nacionales de mayor eficiencia**

En la introducción de su libro comienza refiriéndose a los imperativos nacionales de mayor eficiencia, dejando muy en claro sus altos ideales:

*El presidente Roosevelt, en su mensaje a los gobernadores reunidos en la Casa Blanca, observaba proféticamente que: «La conservación de nuestros recursos nacionales no es sino el paso previo al problema más general del rendimiento nacional»... Sin embargo, hasta ahora, solo hemos apreciado vagamente la importancia de este «problema más general de aumentar nuestra producción nacional»<sup>31</sup>.*

Lo cual es coherente con toda una vida centrada en valores superiores. Definitivamente Taylor recogió el llamado del Presidente e hizo muchísimo por cumplirlos. Aunque de una forma muy poco visible, trabajando —y mucho— justamente en lo que no se ve, tras bambalinas. Él mismo lo explica:

*Nos es dable ver nuestros bosques devastados, nuestras fuerzas hidráulicas malgastadas, nuestras tierras arrastradas al mar por las inundaciones; el agotamiento de nuestros yacimientos de carbón y de hierro se halla próximo. Pero nuestro gran derroche de esfuerzo humano, que ocurre diariamente por incompetencia, mala dirección o incapacidad... es menos visible, menos tangible y vagamente apreciado. Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes,*

---

<sup>31</sup> TAYLOR, *Management Científico*. Para facilitar la lectura, no se realizarán indicaciones de nº de página, porque todo este capítulo tiene como base este libro.



*ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos.*

Esencialmente, dice Taylor, la ineficiencia es invisible pero igual deja su impronta de pobreza y miseria en el mundo. Y ofrece un camino muy claro:

*Solo cuando comprendamos plenamente que nuestro deber, como asimismo nuestra oportunidad, reside en cooperar sistemáticamente en instruir y formar un hombre competente, en lugar de buscar al hombre formado por los demás, nos hallaremos en el camino que conduce a un mayor rendimiento nacional.*

Claramente su propuesta es instruir y formar a los obreros... y lo consiguió, porque se le reconoce también como el precursor del *training*, o el entrenamiento, lo que ahora denominamos capacitación. Pero antes, había que determinar científicamente como hacer bien una tarea, por modesta que pareciera, cargar un vagón con lingotes de hierro o construir un muro de ladrillos. Ese trabajo científico en lo que ahora denominamos estudios de métodos, movimientos y tiempos, que da origen a una forma de hacer las cosas, a un sistema, dice Taylor:

*En el pasado, el hombre lo era todo; en el futuro, el sistema debe ser lo principal.*

Sacada de contexto, esta frase es un ejemplo típico de malinterpretación del mensaje de Taylor y que sus detractores aprovecharon muy bien para enrostrarle una supuesta y totalmente falsa inhumanidad. Simplemente a lo que Taylor se

refiere es que tradicionalmente se busca al mejor hombre para una tarea, sin embargo, considerando que cada tarea tiene su propia complejidad, con el método científico, se obtiene un sistema mediante el cual se puede preparar prácticamente a cualquier hombre, como se verá más adelante.

Seguramente previendo las críticas, el mismo agrega a continuación:

*Esto no quiere decir, sin embargo, que los grandes hombres no sean necesarios. Por el contrario, el primer propósito de todo buen sistema debe ser formar hombres de primera clase; y bajo una administración sistemática el mejor hombre alcanzará la cima con más seguridad y rapidez que en cualquier otra época.*

## **Fundamentos de la administración científica**

Muy adelantado a la época, vislumbró la *identidad de los intereses del patrón y del obrero*. Es decir, la necesaria armonía entre el trabajo y el capital. Propuso una repartición armónica del mayor beneficio de la productividad entre la dirección de la empresa y los trabajadores. El mismo dice:

*El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado... la administración científica se fundamenta en la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir durante un largo período de años a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado, y viceversa.*

Si en lugar de ver fotografías, viéramos películas completas, nos daríamos cuenta que, tal como dice Taylor, en el mediano y largo plazo los intereses de todos los grupos de interés relacionados con la organización convergen. Por ejemplo, con esa perspectiva es lo mismo tener responsabilidad social que obtener utilidades.

Siguiendo con su estilo de pionero, profundiza en el concepto de máxima prosperidad en la misma línea de lo que hoy llamaríamos *desarrollo de competencias laborales*:

*El máximo de prosperidad para cada empleado significa no solo salarios más altos que los que reciben comúnmente los hombres de su clase, sino también, y esto es aún de mayor importancia, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia, de manera que pueda efectuar, en la forma más eficiente posible, el trabajo más apropiado a su capacidad natural.*

En ese estado de máxima eficiencia se puede competir con ventaja en los mercados, obteniendo los recursos necesarios. De hecho, el mensaje de Michael Porter<sup>32</sup> se refiere en gran medida a este tema, la búsqueda de ventajas competitivas. Agrega F. W. Taylor:

*Y lo que es cierto con respecto a la posibilidad de pagar salarios altos en el caso de dos compañías vecinas entre las cuales existe competencia, es también cierto con respecto a diversas regiones del país y aun respecto de naciones que estén en competencia. En una palabra, la prosperidad*

---

<sup>32</sup> PORTER, Michael E., *Competitive Strategy*. The Free Press, New York, 1980.

*máxima puede existir solamente como resultado del máximo de productividad.*

Sin embargo, luego observa que la realidad de las empresas es bastante más difícil de cambiar, tropezando en primer lugar con lo que hoy llamaríamos *problema de motivación*. Esa inexplicable actitud de trabajadores que al llegar a la empresa es como si dejaran la energía en el guardarropa, pero lo dan todo y son muy hábiles en un juego o en un pequeño negocio que organizan para sí o para la comunidad. Taylor lo explica con mucha claridad:

*Siempre que un obrero americano juega al baseball, o un obrero inglés al criquet, podemos decir con seguridad que emplea todos sus nervios para lograr la victoria para su bando. Este sentimiento universal es tan fuerte que cualquier hombre que deje de dar en el deporte todo lo que es capaz, es calificado de “desertor” y tratado con desprecio por aquellos que lo rodean.*

*Cuando el mismo obrero vuelve a la fábrica al día siguiente, en lugar de emplear todo su esfuerzo en producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hace deliberadamente lo menos que puede; en muchos casos no más de un tercio a un medio de un trabajo diario conscientemente ejecutado.*

A esto se le denomina “simulación de trabajo”, en Chile diríamos “sacar la vuelta”, uno de los peores defectos de algunos trabajadores, diría Taylor. Agrega que esto puede ser combatido eficazmente con la administración científica del trabajo. Logrando amplios beneficios en cuanto a mejores salarios, menos horas de trabajo, mejores

condiciones laborales y calidad de vida. Todo esto sigue teniendo plena vigencia, especialmente en las pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica, muy atrasadas. Taylor aporta tres causas que provocan esta situación:

*Primero: El sofisma, que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los obreros, de que un aumento material en la producción de cada obrero o cada máquina traerá como resultado, a la larga, que un gran número de hombres quede sin trabajo.*

*Segundo: Los sistemas deficientes de administración comúnmente empleados que obligan, por así decirlo, a que cada obrero simule trabajar, o trabaje lentamente, para proteger sus intereses<sup>33</sup>.*

*Tercero: Los métodos empíricos, que aún se aplican casi universalmente en todos los oficios, y que ocasionan el derroche de gran parte del esfuerzo de los obreros.*

Por métodos empíricos se refiere Taylor a la práctica habitual de hacer una tarea solamente sobre la base de la experiencia repetitiva, más que alguna otra fórmula sistemática como alternativa a la administración científica.

Admirando cada vez más el carácter anticipatorio de Taylor, su argumento para desechar el mito de la pérdida de empleo al aumentar la eficiencia. es dejar de ver los mercados como algo dado, como un territorio o una medición histórica y verlos en forma creativa y dinámica como interacciones que dependen de las personas y que se pueden expandir

---

<sup>33</sup> Se refiere principalmente a la escasa preparación e involucramiento de los administradores.

prácticamente en forma infinita. Estos son conceptos muy modernos que recién hoy se discuten para salir de la competitividad confrontacional y avanzar hacia la colaboración. Su objetivo es muy claro: lograr altos niveles de productividad para conseguir bienes de calidad a precios adecuados. Taylor lo explica con un ejemplo de producción de zapatos:

*Tómese el caso de los zapatos, por ejemplo. La introducción de la maquinaria para fabricar este artículo, que anteriormente era hecho a mano, ha traído como resultado que los zapatos sean fabricados a una fracción de su costo anterior de mano de obra, y que se vendan tan baratos que ahora casi todo hombre, mujer o niño de la clase obrera compra uno o dos pares de zapatos por año y vaya siempre calzado, mientras que antes cada obrero compraba tal vez un par de zapatos cada cinco años, e iba descalzo la mayor parte del tiempo; el uso de los zapatos era entonces un lujo y no una necesidad.*

*A pesar del enorme aumento de la producción de zapatos por obrero, a causa del empleo de las máquinas, la demanda de zapatos ha aumentado en forma tal que en la actualidad hay relativamente más obreros trabajando en la industria del calzado que en cualquier otra época anterior.*

Agrega que los ingenieros y administradores son los llamados a realizar un proceso educativo no solo del obrero sino también de todos los ciudadanos. Y este llamado de Taylor tuvo amplia acogida, porque Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania y otros países elevaron a nivel del Estado la promoción de la eficiencia y de la administración científica de F. W. Taylor, involucrándose todas las autoridades. De hecho, Inglaterra y otros países

formaron comisiones del más alto nivel que impulsaron campañas nacionales y ayuda a las empresas para que elevaran la productividad... lo consiguieron y los resultados están a la vista. Esto sucedió a principios del siglo XX. ¿Cuándo comenzaremos en Latinoamérica?...

### *Necesidad del estudio científico de las condiciones del trabajo*

La observación que hace Taylor es tan simple como fundamental: *el trabajo habitual que realizan los obreros bajo tipos ordinarios de administración es muy poco eficiente*. La administración científica ayudaría a mejorar la productividad en varias veces. Cierto, pero el mismo Taylor se quedó corto en sus propias predicciones de aumento de productividad, porque, según Peter Drucker y como se puede apreciar a simple vista, este aumento llegó a unas cincuenta veces... en el mundo desarrollado. Es increíble la actualidad de estas observaciones, porque uno puede extrapolar y llevarlas prácticamente a toda profesión o actividad, con los mismos resultados. Él mismo dice:

*Este libro demostrará que la filosofía fundamental de todos los sistemas antiguos de administración hace que a cada obrero se le deje la responsabilidad de efectuar su tarea de acuerdo con su criterio, con relativamente poca ayuda y asesoramiento de la dirección. Y también demostrará que a causa de este aislamiento de los obreros, en la mayoría de los casos les resulta imposible, a los obreros que trabajan bajo tales sistemas, hacer su trabajo de acuerdo con las*

*reglas y leyes de una ciencia o arte, aun en el caso de que exista alguna.*

El objetivo preciso es la racionalización de los métodos de producción, para lograr mayor rendimiento: más producción, mejor aprovechamiento de los esfuerzos y menores costos. Esto pasa nuevamente, antes y ahora, por la armonía entre la dirección y los trabajadores, por el involucramiento personal de las jefaturas en educación y en detectar los mejores métodos. Apunta Taylor:

*La parte central de este libro pondrá en evidencia que, para hacer ejecutar el trabajo de acuerdo con leyes científicas, la dirección debe estudiar y ejecutar ella misma gran parte del trabajo que ahora se confía a la iniciativa de los obreros; casi todas las operaciones del taller debieran estar precedidas por uno o más actos preparatorios de la dirección que permitan al obrero hacer su trabajo mejor y más rápidamente que antes. Y cada obrero debiera ser instruido diariamente por sus superiores y recibir de estos la ayuda más cordial, en lugar de ser, por una parte, compelido o forzado por su capataz, y, por la otra, abandonado a su propia inspiración.*

*Esta cooperación estrecha e íntima entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la moderna administración científica.*

Una cooperación que también se expresa en aumentos de los salarios, Taylor pone como ejemplo subir inmediatamente en un 30% y luego expone un caso real donde el incremento fue del 60%. Efectivamente logró ese nivel de incrementos de renta, bien sustentados en la productividad, y alcanzó a ver en vida aumentos mucho mayores



desde los cambios que introdujera Henry Ford, pagando a sus obreros el doble que la competencia.

### *Necesidad de una organización científica*

Taylor vio como sus ideas se propagaban rápidamente y subía el nivel de vida de los obreros y la prosperidad de las compañías, prácticamente desaparecían las huelgas y se incrementaba la cooperación en lugar de la confrontación o la “vigilancia suspicaz”. Sin embargo, y quizás por falta de profundidad en esa difusión de sus propuestas, se vio en la necesidad de hacer aclaraciones:

*La administración científica consiste fundamentalmente en ciertos principios generales amplios... y cualquier descripción de lo que un individuo o conjunto de individuos considera como el mejor mecanismo para aplicar estos principios generales, no debiera de ninguna manera ser confundida con los principios mismos.*

*No pretendemos dar ninguna panacea universal para conjurar todas las dificultades que surgen entre la clase obrera y los patronos. Mientras haya hombres perezosos, inhábiles, codiciosos y brutales, mientras el vicio y el crimen existan sobre la tierra, también existirán la pobreza, la miseria y el infortunio. Ningún sistema de administración, ningún recurso de administración, ningún recurso individual puede asegurar una prosperidad ininterrumpida a los obreros y a los patronos. La prosperidad depende de tantos factores, que escapan al dominio de un hombre o de un país, que siempre se sucederán inevitablemente períodos en que ambas partes deberán sufrir, en mayor o menor grado. Sin embargo, bajo la administración científica, los períodos intermedios serán mucho más prósperos, más felices, y más*

*libres de discordias y disensiones, y los períodos de crisis serán más cortos y menos frecuentes y crueles.*

Por supuesto, Taylor tenía muy claro que la mejor inversión es en la productividad, porque se trata de algo que una crisis no se puede llevar. A diferencia de la inversión en máquinas o en papeles financieros, el incremento de productividad es irreversible, porque ya se pasó a otra etapa evolutiva.

## **Principios de la administración científica**

Como contraste y antes de presentar los principios de la administración científica, o “administración de tareas”, como también se le llama a sus propuestas, Taylor hace un recorrido por “el tipo más excelente de administración ordinaria”, le llama de “iniciativa e incentivo”. Comienza derribando el mito de que la simple realización del trabajo.

•••

## CAPÍTULO 3. EL CONTEXTO, LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

*Aquellos primeros pasos dados por algunas empresas bien podrían figurar como el tercer suceso de importancia en la administración manufacturera. Los primeros fueron (1) la coordinación de la fábrica mediante el empleo de métodos y tiempos normalizados, de Frederick Winslow Taylor, Frank Gilbreth colegas alrededor de 1900; y (2) la demostración hecha por los Estudios Hawthorne en la Western Electric alrededor de 1930, de que la motivación nace en gran parte del reconocimiento<sup>34</sup>.*

El objetivo es ubicar los aportes de Frederick Winslow Taylor en su contexto, la revolución industrial, y apreciar lo vigente de sus propuestas.

La revolución industrial es tan compleja y rica en acontecimientos que, en realidad, es posible identificar varias revoluciones industriales, o diferentes fases de un gran proceso. Por lo menos tres:

Primera revolución industrial: 1750-1870. Comienzo de la era de la máquinas, el vapor es la principal fuente de energía y se produce un cambio

---

<sup>34</sup> SCHONBERGER, Richard J., *Manufactura de categoría mundial*, Editorial Norma, Colombia, 1994, p. 4.

estructural en el mundo desde la era agrícola a la industria.

Segunda revolución industrial: 1870-1956. Perfeccionamiento de la era de la máquinas. La electricidad es la principal fuente de energía. Contempla educación masiva, métodos y organización más sofisticada.

Tercera revolución industrial: 1956 a la fecha. Comienzo de la edad de los sistemas, se le llama sociedad postindustrial, del conocimiento, de la tecnología, etc... Surgen nuevas máquinas cada vez sofisticadas, teniendo como símbolo el computador. Nuevas formas de energía.

Se verá más en detalle cada una de ellas.

## **Primera revolución industrial**

Antes de la revolución industrial, la mayor parte de los bienes eran producidos por artesanos organizados en gremios, los cuales guardaban celosamente los *secretos del oficio*. Ellos aplicaban generalización en el sentido que lo entendemos hoy: una persona realizaba todas las actividades necesarias para hacer un par de zapatos o una prenda de vestir. Estos artesanos lucharon contra la industrialización y pudieron sostenerse durante muchos años con una clientela leal. Indudablemente que no fueron ellos los obreros de las fábricas, sino

campesinos que llegaban en oleadas a las nacientes ciudades.

Valdaliso y López explican: “Lo cierto es que, a pesar de sus ventajas, la difusión del sistema fabril fue lenta y muy desigual. Los talleres artesanales y la industria a domicilio coexistieron con el *factory system*, a menudo de forma complementaria. En la cuna de la revolución industrial, hacia 1840, la fábrica era el modelo organizativo más importante en los sectores textil, siderometalúrgico y de construcciones mecánicas, pero la industria a domicilio y los talleres artesanales dominaban la industria de la confección, la fabricación de armas, relojes, cuchillos y otros productos”<sup>35</sup>.

Mientras las corporaciones se encontraban en constante expansión, la división del trabajo fue el esquema de organización que adoptaron. Más allá del crecimiento físico, las empresas tenían la ventaja de la masificación: millones y millones de productos iguales.

¿Cómo comenzó esta forma de industrialización?...

Mucho se ha escrito sobre las malas condiciones ambientales en una gran parte de las fábricas de hace dos siglos. Sin pretender aceptarlo en el presente, vale la pena indicar que sin las industrias, el destino de la mayor parte de los obreros habría sido... la muerte. Por muchos siglos asoló a la

---

<sup>35</sup> VALDALISO, Jesús María y Santiago LÓPEZ, *Historia Económica de la Empresa*, Editorial Crítica, Barcelona, 2000, pp. 182-183.

humanidad el flagelo del hambre (aunque rivalizando muy de cerca con las pestes y enfermedades masivas) y la industrialización permitió que hoy haya sido desterrado de la mayor parte del planeta. Consideremos que hace dos siglos la mayor parte de la gente era analfabeta y que no existía una cultura laboral, porque la mayoría de los trabajadores provenía del mundo agrícola.

Así queda claro que era indispensable simplificar al máximo cada tarea, tal como podemos apreciar en la figura 3-1. En este caso una cadena de producción con puestos de trabajo especializados realizados por personas de escasa preparación.

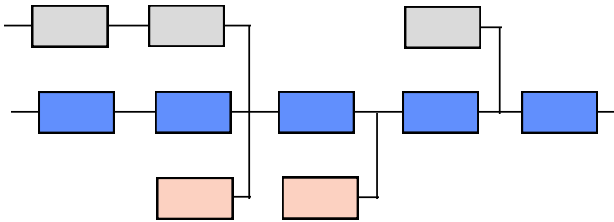


Figura 3-1. Modelo de producción en serie

En la primera revolución industrial, cuando se confundía a la empresa con el propietario, se pensaba que su finalidad era la obtención del *lucro*, su única función era la de una *máquina* para producirle utilidades a su creador.

El símbolo de la industria en este período era un “reloj”.

•••

## CAPÍTULO 4. PROPUESTAS PARA HOY DESDE TAYLOR

*Supongamos que las crisis son una condición previa y necesaria para el nacimiento de nuevas teorías y preguntémoslos después como responden los científicos a su existencia. Parte de la respuesta, tan evidente como importante, puede descubrirse haciendo notar primeramente lo que los científicos nunca hacen, ni siquiera cuando se enfrentan a anomalías graves y prolongadas. Aun cuando pueden comenzar a perder su fe y, a continuación tomar en consideración otras alternativas, no renuncian al paradigma que los ha conducido a la crisis... Inventarán numerosas articulaciones y modificaciones ad hoc de su teoría para eliminar cualquier conflicto aparente<sup>36</sup>.*

Recogiendo el guante que lanza Peter Drucker respecto a la necesidad de renovar hoy las contribuciones de Frederick Winslow Taylor y sin pretender agotar el tema, algunas posibilidades de trabajo podrían ser:

---

<sup>36</sup> KUHN, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, Chile, 2000 (1ª ed., 1962), pp. 128-129.

## **Avanzar en el conocimiento y entendimiento**

La formación de un conocimiento objetivo, a partir de la información, la observación inteligente y la experiencia, es lo que produce tecnología.

Es un tipo de conocimiento medible, de rápida formación, traspasable fácilmente, permanentemente perfeccionado, con redes espontáneas e internacionales de especialistas que comparten su saber. Esto ha sido en gran medida lo que originó la revolución industrial.

Aunque no basta con el conocimiento; también es indispensable el *entendimiento*. Con la comprensión que nos provee podremos darnos cuenta que la aplicación de un determinado conocimiento puede ser dañino para el conjunto y para nosotros mismos en el mediano y largo plazo. Tal vez resulte más conveniente no extraer aquel petróleo desde el fondo del lago, porque el costo de la contaminación y las dificultades para procesar agua potable sean mayores que el eventual beneficio. Sabemos cómo hacerlo, pero decidimos no hacerlo.

El mensaje de fondo de esta propuesta es complementariedad e inclusión, salir del pensamiento dicotómico en cuanto a decidir hacer una u otra cosa en la organización, en forma excluyente. ¡Se puede trabajar en métodos y programación de la tarea al mismo tiempo que hay autonomía y buenas relaciones humanas!.



## **Aplicar la administración científica a profesiones y procesos**

Si las grandes plantas industriales tienen hoy en día una organización eficiente, esto contrasta con una gran dosis de ineficiencia en las empresas más pequeñas y atrasadas. También contrasta con la ineficiencia bastante generalizada en el trabajo administrativo, profesional y de la dirección.

Se trata de llevar los principios de la administración científica con debidas adaptaciones prácticamente a toda profesión o actividad.

Ya sea que tomemos como ejemplo el trabajo de la construcción de edificios o de desarrollo de proyectos de informática, se aprecian a simple vista las enormes variaciones en la producción de diferentes profesionales. ¿Quiénes tienen más productividad son personas superiores o están aplicando mejores métodos? La respuesta típica ha sido considerarlas personas extraordinariamente dotadas, son dones, decimos. Desde Taylor, la respuesta sería: *estudiar sus métodos, definir criterios generales y capacitar a los demás.*

La propuesta concreta y en carácter de proyecto nacional —mejor, Latinoamericano— sería: estudiemos cómo trabajan los mejores profesionales y generemos pautas generales que sirvan para capacitar en productividad a médicos, abogados, arquitectos, ingenieros, periodistas y tantos otros.

Lo mismo es válido para los procesos: renovar una licencia de conducir, iniciar una empresa, realizar una atención médica, etc... Una posibilidad es formar una estructura supraorganizacional, por ejemplo, un consejo técnico de las municipalidades, de los supermercados, de las empresas del vidrio, etc... destinado a la gestión de procesos, a buscar las mejores prácticas de las organizaciones adherentes. Esto es practicar realmente la evolución a nivel de las estructuras e implementar la inteligencia social, porque, ¿cuántas veces se vuelven a inventar las mismas soluciones a los mismos problemas?, ¿cuánto costo innecesario genera el aislamiento?, ¿acaso no es enorme la diferencia entre la efectividad, calidad y eficiencia de las soluciones?, ¿no sería preferible que se pensara bien una vez y luego repetirla con las debidas adaptaciones en las organizaciones del mismo tipo? Por supuesto, sin pretender la perfección, porque un poco de redundancia y de variedad es positiva para los procesos.

### **Aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento**

No obstante el fuerte incremento en la productividad de los trabajadores manuales gracias a la contribución de Frederick W. Taylor, Peter Drucker señala que *la productividad promedio de trabajadores administrativos, intelectuales y administradores ha disminuido durante el siglo XX.*

Las personas que desarrollan trabajo intelectual creativo son aquéllas que llamamos profesionales: analistas, programadores, médicos especialistas, consultores, arquitectos, diseñadores, ingenieros de diferentes áreas, etc... Muchos de ellos parecen creer que su labor es un arte y desaprovechan las ventajas del perfeccionamiento continuo, de cambios revolucionarios en los respectivos métodos de trabajo, de la disciplina, del trabajo de equipo, de la tecnología y del sentido común.

El caso de los ejecutivos es más dramático aún, por el importante efecto multiplicador que tiene. Muchos de ellos parecen creer que su título es un premio mayor que les permite todo tipo de licencias e ineficiencias que no permitirían en un trabajador manual, es más, ni siquiera las permitiría un buen trabajador manual; me refiero a recibir familiares y amigos en la oficina, hacer uso personal de bienes de la empresa, impuntualidad, incumplimiento generalizado de compromisos, acuerdos unilaterales de “recuperar” tiempo malgastado durante el día, hacer varias cosas a la vez.

Algunas preguntas pueden ayudar en esta cruzada por la productividad: ¿son necesarias tantas labores administrativas? ¿Cómo es la disciplina, o la autodisciplina? ¿Los administradores saben lo que hacen sus colaboradores?...

## **Estudiar bien los problemas y buscar variadas soluciones**

La idea es salir de la rigidez paradigmática en que trabajan muchos profesionales. Es decir, se aplica un único tipo de solución a problemas difusos, en lugar de estudiarlos bien y hacer una búsqueda amplia de soluciones.

La revisión integral de la solución es fundamental para evitar caer en las respuestas únicas a problemas diferentes, como cuando alguien tuvo éxito dando un tipo de solución y luego la aplica a todos los problemas con que se encuentra. Es equivalente a ver la realidad con ojos de especialista rigidizado, es decir, si uno es, por ejemplo, experto en informática, entonces descubre ¡oh sorpresa! que puede aplicar la informática para “solucionar” casi todos los problemas, lo mismo sucede con el psicólogo que cree poder solucionar todo con buenas relaciones humanas y así sucesivamente. Esto es andar con un martillo en la mano y ver sólo... clavos.

•••

### **Fin resumen**

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl) o escribir a [silviabravo@evolucion.cl](mailto:silviabravo@evolucion.cl). Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl) puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.