

# Aportes de Frederick W. Taylor: dos caras de una misma moneda.

Verónica Blanco, Lucrecia Boland y Cecilia Cabrera.

Cita:

Verónica Blanco, Lucrecia Boland y Cecilia Cabrera (2012). *Aportes de Frederick W. Taylor: dos caras de una misma moneda*. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-097/213>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRxp/g1p>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional del La Plata

"Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"

La Plata, 5, 6 y 7 de diciembre de 2012

### APORTES DE FREDERICK W. TAYLOR: DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA

Autoras:

Verónica Blanco, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, [vblanco@infovia.com.ar](mailto:vblanco@infovia.com.ar)

Lucrecia Boland, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, [lboland@uns.edu.ar](mailto:lboland@uns.edu.ar)

Cecilia Cabrera, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, [cecilia.cabrera@uns.edu.ar](mailto:cecilia.cabrera@uns.edu.ar)

#### *Resumen*

La escuela de la administración científica es el punto de partida de la administración contemporánea. Uno de sus principales exponentes fue Frederick W. Taylor con su obra *Principios de Administración Científica*.

Sus estudios comienzan en el año 1880, en un contexto político de corte totalmente autoritario; en lo social, la legislación laboral y sindical era muy escasa y en cuanto a lo económico, el desarrollo de la tecnología cambiaba la realidad de las organizaciones.

Una de las críticas que los manuales de administración hacen al autor es que trató al hombre como a un engranaje más de la maquinaria. Si bien es cierto que en la obra se hace referencia a la productividad del hombre y de la máquina y que hay párrafos a través de los

cuales podría inferirse esta asimilación hombre-máquina, no puede dejar de mencionarse que Taylor estudió al hombre y sus capacidades, con los recursos intelectuales de que dispuso, en ese contexto histórico y social al que se hace referencia.

En ese marco el objetivo del presente trabajo es analizar y reflexionar sobre la mencionada obra de Taylor, plasmando diferentes perspectivas, intentando una crítica constructiva que promueva una mirada más amplia respecto de sus aportes

### ***Introducción***

La obra de Frederick Winslow Taylor figura entre los principales temas en los programas de las materias que enseñamos en la universidad en el área de Administración.

Debe decirse que, por distintos motivos, se le ha dedicado poco tiempo y generalmente hemos abordado el contenido de los trabajos del autor a partir de manuales y no a partir de textos propiamente dichos. Esto tanto para Taylor como el resto de los autores llamados clásicos en Administración.

Así, durante mucho tiempo, al menos en nuestro caso, avalamos tácitamente las críticas que esos manuales hacían

Con el tiempo e influenciados por prácticas de otras disciplinas como historia, filosofía, sociología, economía, ciencias de la educación, áreas del conocimiento de las cuales también se nutre nuestra disciplina; fuimos modificando la forma de abordaje, nuestra forma epistemológica y así fue que nos fuimos acercando cada vez más a los “Principios de Administración Científica” de Frederick Winslow Taylor.

¿Qué fue lo que descubrimos?

En primer lugar, que leer la fuente original, la traducción en realidad, es mucho más entretenido que estudiar la versión sintetizada de los manuales. También descubrimos que Taylor abordó otros tópicos de aplicación práctica que en los manuales son ignorados y,

fundamentalmente descubrimos la importancia de acercarse a Taylor persona, al contexto histórico y social en el que le tocó vivir, trabajar y finalmente escribir.

En la lectura de su trabajo, nos acercamos, en varios momentos a sus preocupaciones, a sus intenciones, a ese sentirse convocado por las autoridades de su país, en la visión de engrandecer a su patria, de hacerla más productiva y feliz.

Al leer la obra, puede advertirse además, que a pesar de ser el trabajo de Taylor explícitamente criticado, muchas de las recomendaciones que han seguido dando autores referentes en Administración a lo largo del siglo XX y en lo que va del siglo XXI, y que son aplicadas por las empresas hoy en día, se inspiran precisamente en las investigaciones y propuestas realizadas por Taylor en su obra “Principios de la Administración Científica”.

A partir de esta experiencia, es que comenzamos a recomendar a estudiantes acercarse a Taylor a través de su propia obra y no a través de lo que los manuales dicen de él.

### *Casi nada es color de rosa*

Es honesto aclarar que algunos miembros del grupo que leyeron a fines de este proyecto, por primera vez el trabajo de Taylor sintieron verdadera antipatía por el contenido de sus escritos.

¿cuáles fueron las sensaciones? Taylor no solo descalifica y ridiculiza al obrero a través de frases y palabras muy duras, sino que da también la sensación de que presenta su propuesta posicionándose como un ser superior incluso en relación al mismo lector. La aplicación de su teoría, según sus palabras, no solo aumentará la producción en las industrias sino que será capaz de resolver otros males como por ejemplo el abuso de la bebida.

Él mismo deja entrever que pasó épocas duras, teniendo que figuradamente, pisar cabezas para llegar a donde llegó, enfrentándose incluso con “amigos que dejó en el camino”.

A continuación, un breve análisis del contexto histórico y social nos ayudará a comprender mejor su posición

## *El contexto histórico y social*

El análisis comienza en el año 1880. En lo político, el sistema de autoridad era de corte netamente autoritario, tanto del estado como de las organizaciones y de la familia. Europa monárquica, monopolizaba los ejes del poder mundial: Gran Bretaña, Alemania, el Imperio Austro-Húngaro y Rusia. En Gran Bretaña, la Reina Victoria llevaba 40 años de reinado; en Alemania, Guillermo I mantenía su sistema imperial y prácticas proteccionistas para desarrollar la industria; Francisco José reinaba el Imperio Austro-Húngaro y Zar Alejandro II ejercía su poder autoritario en Rusia. En el continente americano, Estados Unidos comenzaba a consolidarse económicamente finalizada la segunda Guerra Civil de la Secesión. Tal realidad no escapaba a las organizaciones, ya que el sistema era también para éstas, totalmente autoritario sin participación en las decisiones por parte de quienes no tuvieran las más altas jerarquías. No se consideran las variables de la conducta ni del comportamiento.

En el contexto social, la legislación laboral y sindical era escasa, por lo que no ejercían influencia alguna en la organización.

En el contexto económico, el desarrollo de la tecnología cambió la realidad de las empresas. En la segunda mitad del siglo XIX se inventan el acero, el telégrafo, la electricidad, el ferrocarril, el avión, entre otros.

Como consecuencia de la revolución industrial se sustituye el trabajo del hombre y su fuerza muscular por las nuevas máquinas, se aplica la fuerza motriz a la industria, es decir, se automatiza y se comienza a producir en serie. Se desarrolla el sistema fabril reemplazando al artesano y su taller pequeño por las nuevas fábricas. Bajo estas circunstancias se reducen los costos al producir mayor cantidad y calidad en menor tiempo. Se profundizan la división del trabajo y la especialización, para aumentar aún más la productividad y la eficiencia. En ese contexto surge el capitalismo financiero.

Vale la pena, en esta tarea de contextualizar, dedicar un párrafo a lo que Foucault denominó sociedades disciplinarias y que este autor situó precisamente en los siglos XVIII y XIX, alcanzando su apogeo a principios del siglo XX

Cada sistema social, afirma Grupo 12<sup>1</sup> establece sus criterios ontológicos de existencia. En los estados nación, la existencia es institucional y el paradigma de funcionamiento son las instituciones disciplinarias, a saber: familias, escuelas, fábricas, hospitales, cárceles. Estos dispositivos disciplinarios desarrollan un tipo específico de relación entre sí que hacen que; las marcas producidas por cada una de las instituciones sea reforzada por la que le sigue, la escuela trabaja sobre las marcas familiares, la fábrica fortalece las marcas dejadas por la escuela, y así siguiendo, obteniéndose como resultado un encadenamiento institucional que asegura y refuerza la eficacia de cada uno de los dispositivos. De esta manera, el estado nación delega en sus instituciones la producción y reproducción de su soporte subjetivo.

El poder disciplinario dice Foucault<sup>2</sup> *tiene como función principal “enderezar conductas” (...)* no encadena las fuerzas para reducirlas; lo hace de manera que a la vez pueda multiplicarlas y usarlas. En lugar de plegar uniformemente y en masa todo lo que está sometido, separa, analiza, diferencia, lleva sus procedimientos de descomposición hasta las singularidades necesarias y suficientes. “Encauza” las multitudes móviles, confusas, inútiles de cuerpos y de fuerzas en una multiplicidad de elementos individuales, pequeñas células separadas, autonomías orgánicas, identidades y continuidades genéticas, segmentos combinatorios. La disciplina “fabrica” individuos; es la técnica específica de un poder que se da los individuos a la vez como objetos y como instrumentos de su ejercicio (...). El éxito del poder disciplinario se debe sin duda al uso de instrumentos simples: la inspección jerárquica, la sanción normalizadora y su combinación en un procedimiento que le es específico: el examen. (...) A medida que el aparato de producción se va haciendo más importante y más complejo, a medida que aumentan el número de obreros y la división del trabajo, las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles. (...) se hace indispensable un personal especializado, constantemente presente y distinto de los obreros (...) los empleados acostumbrados con ellos a una actitud de superioridad y de mando que realmente es necesaria con la multitud, los tratan duramente o con desprecio (...) en el corazón de todos los sistemas disciplinarios funciona un pequeño mecanismo penal (...) califican y reprimen un conjunto de conductas (...) los

---

<sup>1</sup> Grupo 12, (2001) *Del fragmento a la situación, notas sobre la subjetividad contemporánea*, Argentina

<sup>2</sup> Foucault, Michel *Vigilar y Castigar*, en <http://accesoamaterialesblogspot.com.ar/selecciondecapitulos>

*aparatos disciplinarios jerarquizan los unos en relación a los otros a las “buenas” y a las “malas” personas. A través de esta microeconomía de una penalidad perpetua, se opera una diferenciación entre los individuos, de su índole, de sus virtudes, de su nivel, de su valor.*

A partir de éstos párrafos que caracterizan el tipo de sociedad en la que le tocó vivir a Taylor, quizás pueda uno acercarse a las motivaciones que tuvo para realizar sus trabajos de campo, incluso también conocer el contexto en el que decidió tomar distancia de los obreros que en un principio fueron sus compañeros a quienes, tal como puede inferirse de los propios escritos de Taylor, trató con desprecio y considerándose superior.

No es objetivo de esta ponencia referirnos a los aportes mundialmente conocidos de Frederick Winslow Taylor, sus famosos cuatro principios tan masivamente aplicados como criticados.

La propuesta es en todo caso presentar aquellos otros aportes que consideramos que agregan valor al trabajo del autor y que hacen que valga la pena leer el texto completo.

***¿Qué otros aportes consideramos que deberían ponerse en relieve?***

Una de las críticas que los manuales hacen a Taylor es que trató al hombre como a un engranaje más de la maquinaria. Sí, es cierto que en la obra se hace referencia a la productividad del hombre y de la máquina y que hay párrafos a través de los cuales podría inferirse esta asimilación hombre-máquina como equivalentes. Sin embargo no puede dejar de mencionarse que Taylor estudia, con los recursos intelectuales de que dispone, en ese contexto histórico y social al hombre, sus capacidades.

Taylor pensó en el hombre, no solo en su condición de obrero sino también en el hombre en su rol de patrón y en la sociedad en su conjunto

Sin embargo, los manuales hacen poca referencia a todo el proceso, al profundo, meticuloso estudio de la realidad de campo realizado por Taylor y de todo lo que evidentemente reflexionó sobre la condición humana de su tiempo.

Taylor destina varios párrafos a la formación de las personas, recomendando dar una oportunidad a quien no tenga conocimientos, capacitación. Ya en ese momento asume ésta, la de la formación de las personas como una responsabilidad que también deben asumir las empresas *...lo que todos andamos buscando es el hombre ya hecho y competente; el hombre formado por alguna otra persona. Únicamente cuando nos demos plena cuenta de que nuestra obligación, lo mismo que nuestra oportunidad, radica en colaborar sistemáticamente al adiestramiento y preparación de este hombre competente, en lugar de ir a la caza de alguien que haya sido preparado por otra persona, será cuando habremos emprendido el camino de nuestra eficiencia nacional<sup>3</sup>...*

Destaca que máxima prosperidad para el empleado significa sí, salarios más elevados pero también implica formación, capacitación para alcanzar máximos niveles de eficiencia, dando a hacer al empleado el trabajo para el cual tenga habilidad natural y que le sea posible hacer.

En un contexto muy diferente al de hoy, en el que no se hablaba de psicología, sociología ni de ciencias afines, se refiere explícitamente a los derechos del trabajador, de recibir salarios más elevados, y de ser formados para la excelencia en el trabajo *siempre que se le asignen actividades que puedan desarrollar...* Introduce desde nuestra perspectiva, ya en ese entonces, la idea de trabajo sustentable.

Afirma Taylor que en la administración científica, el sistema de salarios que se adopte no constituirá más que uno de los elementos accesorios y dice explícitamente que los estímulos a dar a los empleados pueden darse de varias formas distintas tales como por ejemplo: *la esperanza de una mejora o ascenso rápidos, salarios más elevados (...) menos horas de trabajo, mejor medio ambiente y mejores condiciones de trabajo de las que se dan ordinariamente etc., y por encima de todo (dice Taylor) este estímulo especial debe ir acompañado, por parte del director de la consideración personal para los trabajadores así como de contacto amistoso con ellos que no podrán darse más que con un verdadero y amable interés por el bienestar de quienes están por debajo de él. Es solamente dando un*

---

<sup>3</sup> Taylor, Frederick W. *Principios de la Administración Científica*, Méjico, Herrero Hnos, 1969, p.16



*aliciente o estímulo especial de esta clase cuando el patrón puede abrigar la esperanza de conseguir, aunque sólo sea aproximadamente, la “iniciativa” de sus trabajadores<sup>4</sup>*

Los párrafos precedentes dan cuenta de que también pensó en el hombre de carne, hueso y corazón y no sólo como si fuera un frío engranaje más de la maquinaria, incluso se refiere en detalle a cuestiones que harían bien los textos de administración de hoy poner en discusión, tales como el trato que se da a los empleados, la posibilidad de escuchar y premiar sus iniciativas, el hacerse cargo de la formación, el dar a cada quien aquello que esté en condiciones de llevar a cabo.

Otro de los temas de que se ocupa Taylor es de la relación entre empleados y patrones. Se refiere en variadas ocasiones a la relación entre patrones y empleados y a los sentimientos que se profesan unos a otros de rivalidad, desconfianza, vigilancia.

Conoce bien el comportamiento del obrero, lo desarrolla, lo describe en detalle. Describe la presión social que se ejerce entre los obreros para seguir trabajando “poco a poco”.

También describe la situación de los patrones que dependen de la iniciativa de los empleados porque ellos no conocen el trabajo y no saben cómo hacerlo

*... la mayoría de (las) personas creen que los intereses fundamentales de empleados y patronos son forzosamente antagónicos. Por el contrario, la Administración Científica tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa, y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> Taylor, Frederick W. op cit.p.39

<sup>5</sup> Taylor, Frederick W. op cit. p.20

El autor, en el párrafo anterior llama la atención sobre este punto; presenta de un modo el tema con la esperanza de que aún no pudiendo evitarse la lucha de clases, traten de acercarse posiciones de manera de poder alcanzar entre los dos sectores, objetivos comunes. La propuesta, insta a que unos y otros modifiquen sus modos de verse entre sí y dejen los patrones de tratar de sacar el máximo provecho, pagando el mínimo y los empleados de pensar que todos los frutos de su trabajo debieran pertenecerles a ellos y no a sus patrones.

Taylor no solo habla de la pereza de los trabajadores sino que también se refiere a la codicia, a la brutalidad y a la mezquindad de los patrones.

Apunta a poner sobre la mesa esta idea de que ambos, patrón y empleado en el largo plazo, tienen los mismos objetivos y que habría que encontrar la forma de trabajar en la misma dirección. Este es un tema que tiene plena vigencia y que ya Taylor había planteado.

En relación al contexto, se dice que los autores clásicos tuvieron una mirada microscópica, que se quedaron puertas adentro de la organización y que no consideraron el entorno. Taylor hace referencia permanentemente al contexto de su país y de Inglaterra, problemas sociales, económicos y políticos. En ese marco considera que aumentando el rendimiento de cada trabajador en las fábricas, será posible fomentar la prosperidad, para disminuir la pobreza y para aliviar a los que sufren

Taylor se enmarca en un proyecto de país y propone la administración científica, no como un fin en sí misma, no sólo como un medio para obtener los empresarios más ganancias y los obreros salarios más elevados. Taylor desarrolla estos principios en el marco de un proyecto de país y de civilización que busca mayor bienestar y felicidad.

Piensa en el contexto y en el resto de las personas que forman parte de la sociedad y no sólo en la rentabilidad de la firma. Esto se hace evidente en varios pasajes de la obra, uno de los cuales dice: *el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima*

*prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados*<sup>6</sup>

En base a esta premisa sostiene que máxima prosperidad debe ser entendida no solo como máximos dividendos para empresas y sus propietarios sino que también debe significar el desarrollo de la empresa y de todas sus unidades de manera que pueda ésta generar una prosperidad general y sostenida en el tiempo.

En este sentido Taylor pone sobre la mesa, desde nuestra perspectiva el tema de la rentabilidad sustentable y predica: que los propietarios deben reinvertir utilidades de modo de asegurar la supervivencia de la firma. La racionalidad no es un fin en sí misma para Taylor sino que la plantea como medio para alcanzar estos fines más elevados, vinculados al bienestar social.

Taylor vincula permanentemente la prosperidad de la empresa a la prosperidad de la nación, a la reducción de la pobreza, de la infelicidad de la gente.

Varios pasajes de la obra permiten inferir que Taylor sí miró el contexto, aún más, desde nuestra perspectiva miró el contexto para ver qué le podía dar y no para ver qué le podía sacar... pensó en cómo podía mejorar el contexto económico y sobre todo el contexto social.

Otro aspecto que nos gustaría destacar y compartir con los estudiantes y que surge de los escritos de Taylor es que asume un compromiso con la realidad que le tocó vivir y trata de transformarla, de mejorarla desde su perspectiva. Se hace cargo. Taylor es un trabajador más que identifica el problema e intenta dar una solución, da respuestas, asume la responsabilidad.

---

<sup>6</sup> Taylor, Frederick Winslow (1961). *Principios de Administración Científica*, Méjico, Herrero Hermanos, sucs., S.A. p. 19.

En este sentido, al dar respuestas, armó, construyó un esquema a partir del cual apoyarse, criticarlo y también modificarlo, mejorarlo, construir sobre lo construido. Taylor asumió una responsabilidad, se hizo cargo.

Creemos que éste es un aporte para destacar y mostrar de Taylor a los estudiantes como forma de vida, la idea asumir un compromiso con el cambio empresarial y social. Taylor pudo haber mirado la situación que vivió en la empresa y dejar las cosas como estaban, sin embargo no lo hizo... *en nuestra condición de ingenieros y administradores, conocemos más íntimamente estos hechos que cualquier otra clase de comunidad y, por lo tanto, somos los más capacitados para encabezar un movimiento para combatir esta falaz idea, educando no solamente a los trabajadores, sino a todo el país, respecto a cuáles son los hechos verdaderos...*<sup>7</sup>

Es importante destacar la exposición que hace Taylor de cada uno de los trabajos; verdaderos ejemplos prácticos que pueden traducirse y de hecho se aplican y han aplicado a todo tipo de actividades.

#### Ejemplos prácticos:

Aplicó los cuatro principios o elementos fundamentales que enumera en su obra, a diferentes tipos de trabajo para demostrar que se lograrían resultados superiores a los que se obtenían hasta el momento con el sistema tradicional de administración de “iniciativa e incentivo” y que se resumen a continuación:

#### *Manipuleo de lingotes de hierro*

Trabajo: “*el obrero se agacha, levanta un lingote que pesa alrededor de 92 kilos, camina varios pasos y luego lo deposita en el suelo, o sobre una pila*”<sup>8</sup>

Promedio de carga bajo el sistema tradicional: 12 y ½ tonelada por hombre y por día

Promedio de carga a partir del estudio científico: 47 toneladas por día

---

<sup>7</sup> Taylor, Frederick Winslow , op.cit. p.26

<sup>8</sup> Taylor, Frederick Winslow , op.cit. p.42

Aplicación Administración Científica: 1) selección científica del obrero 2) aumento del salario 3) vigilancia del obrero 4) instrucción , adiestramiento y ayuda por parte de la dirección

#### *Trabajo de Pala*

Trabajo: *carga por palada*

Promedio de carga bajo el sistema tradicional: 16 toneladas por hombre y por día

Promedio de carga a partir del estudio científico: 59 toneladas por hombre y por día

Aplicación Administración Científica: 1) estudio del tiempo 2) personal experto para ayudar al obrero 3) personal encargado de depósito de herramientas (selección de pala de acuerdo al material) 4) encargados de proyectar el trabajo y organizar tiempos y lugares de trabajo

#### *Trabajo de Albañilería*

Trabajo: *construcción a base de ladrillos*

Promedio de construcción con ladrillos bajo el sistema tradicional: 120 ladrillos por hombre y por hora

Promedio de construcción a partir del estudio científico: 350 ladrillos por hombre y por hora

Aplicación Administración Científica: 1) estudio del tiempo y movimientos de traslado y acomodamiento de ladrillos 2) selección del obrero y adiestramiento 3) ayuda y vigilancia constante de la dirección 4) responsabilidad del obrero y la administración en el trabajo

#### *Trabajo de verificación de municiones para bicicletas*

Trabajo: *inspección de la munición de acero después del pulido final*

Promedio de personas empleadas para realizar la tarea bajo el sistema tradicional: 120

Promedio de personas empleadas a partir del estudio científico: 35

Aplicación Administración Científica: 1) excluir empleados que no tuvieran coeficiente personal bajo (percepción lenta) en base a experimentos 2) reducción de horas trabajadas 3) trabajo por pieza con tarifa diferencial 4) mejorar la calidad del producto por verificación y contra-verificación de los empleados

A partir de los trabajos de investigación citados, se aprecia que el autor utilizó un esquema metodológico de organización racional del trabajo:

- Selección cuidadosa del obrero para poder especializarlo en las tareas que debía desempeñar. Preparación y planificación del trabajo de cada puesto. División del trabajo y especialización. Cuánto más especializado es el obrero, mayor debe ser su eficiencia.
- Se deben estudiar científicamente las tareas para diseñar los cargos.
- Se deben cronometrar las operaciones y cada uno de los movimientos, es decir, estandarizar tiempos y movimientos. Se analizan las operaciones de cada proceso para poder eliminar los tiempos inútiles, cambiando los movimientos lentos por otros más rápidos y anulando los innecesarios.
- Se estudia la fatiga humana, ya que ésta disminuye la productividad, genera pérdida de tiempo y eleva el nivel de rotación del personal, por lo que se considera una disminución de la eficiencia.
- Surge la supervisión de tipo funcional, es la existencia de varios supervisores, cada uno especializado en una determinada tarea.
- Se establecen primas de incentivo por producción, en caso de ser posible, se debe aplicar el pago por pieza.

Muestra este trabajo, la forma de identificar las distintas partes de una tarea por lo cual también se constituye en puntos de referencia para que los estudiantes aprendan a identificar problemas en sus puestos de trabajo que tomen conciencia de que este tipo de investigación lleva tiempo y método.

Taylor describe en detalle no solo trabajos que deben realizar los empleados sino también las actividades que han de realizar los administradores y los compromisos que estos últimos han de tomar como dirigentes.

Describe en detalle: *al llegar a la siderurgia por la mañana, cada trabajador sacaba de su casilla especial, señalada con su número en la parte exterior de un casillero, dos pedazos*

*de papel, uno de los cuales indicaba los instrumentos que tenía que ir a buscar al cuarto de herramientas y el lugar donde tenía que comenzar su trabajo y en el segundo se le daba el historial de del trabajo que había hecho en el día anterior; es decir una relación de trabajo, de cuánto había hecho, de cuánto había ganado en el día anterior, etc. Muchos de estos peones eran extranjeros y no sabían leer ni escribir, pero a la primera ojeada, cataban lo esencial de dicho informe, puesto que si era en papel amarillo, indicaba que el día anterior no habían alcanzado a hacer el trabajo que tenían asignado y les informaban que no habían llegado a ganar 1,85 dólares en el día, y que nadie que no fuera un hombre de valer podía seguir permanentemente en aquella cuadrilla<sup>9</sup>*

### ***Reflexiones finales***

El trabajo de Taylor, trajo consigo el incremento del conocimiento de la realidad en el ámbito del trabajo de planta, su sistematización, lo que posibilitó la transmisión del saber hacer no solo a otras empresas de la época y lugar sino también a generaciones posteriores. Taylor no inventó nada nuevo sino que sistematizó ese trabajo que los obreros ya hacían en forma espontánea y “a ojo de buen cubero” según sus propios criterios y utilizando variedad de herramientas. Su enfoque se orientó básicamente a mejorar los métodos de trabajo.

Es importante tener presente que en esos tiempos no había una identificación clara de cuáles eran las responsabilidades del trabajador y cuáles las responsabilidades de la dirección, partes que se consideraban en constante conflicto. No había estándares efectivos de trabajo, la administración tomaba decisiones en forma intuitiva y todo esto en empresas cuya producción se basaba en el trabajo manual y físico de las personas.

Estas prácticas que se usan hoy en organizaciones de todo tipo y que parecen derivadas del “sentido común” no se utilizaban en aquella época porque sencillamente, no se conocían.

---

<sup>9</sup> Taylor, Frederick W. op cit. 65 y 66.

Esta sistematización del trabajo tuvo un impacto económico que mejoró la calidad de vida de la sociedad del mundo desarrollado. Sin embargo trajo consigo la alienación y desdicha de muchos trabajadores que fueron efectivamente tratados como máquinas. Ahora bien...¿fue Taylor responsable de estas consecuencias no queridas? ¿no habrá sido el autor el chivo expiatorio de la codicia y brutalidad de empresarios inescrupulosos que pensaron más en su propia rentabilidad que en el bienestar y prosperidad de la sociedad en su conjunto?

Éstas, entre otras preguntas podrá el estudiante de administración comenzar a formularse. No es esta una ponencia que pretenda defender al autor ni mucho menos reivindicarlo. No dejamos de considerar que el autor se pensó a sí mismo como un ser superior en relación a la gran parte de los trabajadores que poblaron las plantas fabriles de aquellos tiempos Sin embargo es justo decir que Taylor pensó en el hombre y su bienestar mucho más quizás que lo que piensan en ese bienestar quienes escriben hoy sobre estos temas. En todo caso, no mucho menos.

Desde nuestra perspectiva, el autor dió testimonio, expresó claramente sus preocupaciones y éstas no puede decirse que abarquen sólo la rentabilidad de la firma. Le preocupaba la situación económica y social de su país y la eliminación de la pobreza, el aumento de la felicidad de los hombres y de la sociedad en su conjunto.

En general, cuando leemos temas de administración, en principio podría afirmarse que son, los de hoy textos escritos desde la perspectiva y para beneficio del empresario, de la clase dirigente y considerando a los hombres (empleados) como un recurso. Aún en los discursos más cuidados y elaborados, es difícil encontrar pistas que hagan suponer como objetivo, fines superiores a la mera rentabilidad de las firmas.

A partir de la obra de Taylor mejoró el bienestar de la mayor parte de la población mundial. No sucede lo mismo con las riquezas que generan hoy las actividades empresariales.

*No sostenemos aquí que exista una sola panacea universal para todas las dificultades de los trabajadores o de los patronos. Pero, mientras algunas personas sean perezosas o ineficientes por nacimiento y otras nazcan codiciosas y brutales; mientras entre nosotros*



*existan el vicio y la delincuencia, habrá también entre nosotros cierta cantidad de pobreza, de miseria y de desdicha. No hay ningún sistema de administración, no hay un solo expediente dentro del dominio de cualquier persona o de cualquier conjunto de personas, que pueda asegurar una prosperidad continua, ya sea para los trabajadores o para los patronos*<sup>10</sup>

Creemos que la obra de Taylor merece ser leída, para criticarla sí pero en forma constructiva, para poder construir encima de ella, a partir de aciertos y errores. Consideramos que, en general ha sido destructiva la crítica que ha recibido dado que no es una obra que el sentido común diga que merece ser leída en las aulas. Hemos observado que con frecuencia no se recomienda la lectura del texto por considerarlo pasado de moda, antiguo, demasiado aburrido y difícil de entender para estudiantes de los primeros años

Desde nuestra perspectiva, el conocimiento de la historia, en este caso de la historia del trabajo, debe ser profundizado. El pasado, afirma Horacio Chitarroni Maceyra recurriendo a un simil psicoanalítico, “oculta claves de nuestras frustraciones y bloqueos. Sus experiencias traumáticas inciden en el presente y-claro está- sobre el futuro, atrincheradas en el subconsciente. En la medida en que lo neguemos y pretendamos sepultarlo en el olvido jamás nos liberaremos de su influencia paralizante”<sup>11</sup>

## **Bibliografía**

- Aizpuru, Mikel y Rivera Antonio (1994), *Manual de historia social del trabajo*, Ed. Editores, Madrid, España.
- Alonso, Luís (1999), *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*, Ed. Trotta, Madrid.

---

<sup>10</sup> Taylor, Frederick W. op cit. p.34.

<sup>11</sup> Chitarroni Maceyra (2004) *Cámpora, Perón, Isabel*, Buenos aires, Editores de América Latina, p. 7

- Chiavenato, Adalberto, (1994), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. Mc Graw Hill, Sao Paulo.
- Chitarroni Maceyra (2004) *Cámpora, Perón, Isabel*, Buenos Aires, Editores de América Latina.
- Hermida Jorge, Serra, Roberto y Kastika, Eduardo (2004) *Administración y Estrategia, Teoría y práctica*, Grupo editorial Norma, Buenos Aires
- Marcaida, Elena (2007), *Historia Económica Mundial Contemporánea. De la Revolución Industrial a la Globalización Neoliberal*, Ed. Dialektik, Buenos Aires, Argentina.
- Munich (2007), *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, Ed. Pearson, 1º edición, México.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (1996) *Administración*, Prentice Hall, México.
- Taylor, Frederick Winslow (1961), *Principios de Administración Científica*, Ed. Herrero Hermanos, Méjico.

## **Páginas Web**

Deleuze, Gilles *Conversaciones*, en

<http://accesoamaterialesblogspot.com.ar/selecciondecapitulos>

Foucault, Michel (1975) *Vigilar y Castigar*, en

<http://accesoamaterialesblogspot.com.ar/selecciondecapitulos>

Grupo 12, (2001) *Del fragmento a la situación, notas sobre la subjetividad contemporánea*, Argentina