

# EL TAYLORISMO: IMPLICACIONES TÉCNICAS Y POLÍTICAS, A CIEN AÑOS DE DISTANCIA

**Arturo A. Pacheco Espejel**

*Profesor-investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A*

## Introducción

Pocos autores tan denostados y venerados en la teoría y en la práctica de la administración y de la ingeniería industrial como Frederick Winslow Taylor. De hecho, se le reconoce como el padre de esta última disciplina y a su propuesta teórico-práctica como “administración científica”.

Sin embargo, por extraño que parezca, da la impresión de que pocos, tanto del lado de sus detractores como del de sus fieles seguidores, han comprendido cabalmente y asumido en la práctica todas las implicaciones de su propuesta. Muchos de los que se dicen tayloristas toman de Taylor lo que mejor les acomoda, invocándolo únicamente para justificar sus implementaciones sesgadas en los procesos productivos de las empresas.

Así, en la práctica empresarial, muchos administradores e ingenieros industriales, por ejemplo, aplican únicamente su propuesta de organización y medición del trabajo, pero tienen cuidado de no mencionar siquiera que también propuso que al trabajador había que pagarle bien, ya que sólo así estaría interesado en seguir al pie de la letra los métodos de trabajo que se le indicaran. Por lo general, en las empresas en las que se implantan sistemas de trabajo supuestamente con base en la lógica taylorista, en realidad lo hacen en forma mutilada, ya que no dicen ni hacen nada respecto a retribuir adecuadamente al trabajador, tal como lo propuso el propio Taylor.

Por otro lado, habría que agregar que las propuestas técnicas de organización del trabajo de F. Taylor tuvieron y siguen teniendo implicaciones de tipo político e ideológico en la identidad de los trabajadores debido al aislamiento que les

provocaron como actores sociales transformadores, dejando en las manos del patrón el control total del proceso de trabajo.

En la exposición del presente trabajo primeramente se hace un análisis de las principales propuestas tayloristas de tipo técnico y organizativo del trabajo, las cuales fueron acompañadas de la sugerencia explícita e ineludible de retribuir adecuadamente al trabajador, de tal manera que se asegurara su involucramiento y motivación.

En segundo lugar, se revisan las implicaciones ideológicas y políticas que tales propuestas técnicas tuvieron y tienen sobre las relaciones de poder entre los principales actores empresariales —patrones y trabajadores—, particularmente en lo relacionado con el control del proceso de trabajo.

Por último, se reflexiona sobre el significado histórico de la propuesta de Taylor en la evolución de las formas de organizar los procesos de trabajo y se contrasta con el llamado “toyotismo” que tuvo su origen en el Japón de los años setenta y ochenta del siglo xx y se ubica los alcances de su pertinencia en las condiciones actuales de intensa competencia en los mercados globalizados en los que se encuentran las empresas hoy en día.

### **El taylorismo: revolución técnica**

La gran motivación de Taylor para desarrollar su revolucionaria propuesta para organizar el trabajo en las empresas de principio del siglo xx, fue su preocupación por el gran desperdicio de recursos que ocurría (y ocurre) en la sociedad estadounidense, particularmente el del esfuerzo humano en los centros de trabajo.

Nos es dable —aseguraba Taylor— ver nuestros bosques devastados, nuestras fuerzas hidráulicas malgastadas, nuestras tierras arrasadas por el mar en las inundaciones; el agotamiento de nuestros yacimientos de carbón y de hierro se haya próximo. Pero nuestro gran derroche de esfuerzo humano, que ocurre diariamente por incompetencia, mala dirección o incapacidad, al cual Roosevelt

considera como una pérdida de “rendimiento nacional”, es menos visible, menos tangible y sólo vagamente apreciable. Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos (Taylor, 1994:129).

Pero, ¿cuál era el ambiente laboral ineficiente que prevalecía a principios del siglo pasado, y que dio lugar a las inquietudes y preocupaciones de Taylor?

El propietario-gerente —nos dice P. Hicks—, junto con el personal de ventas y oficinas, solían tener poco contacto directo con la actividad de producción. En la mayoría de los casos, se le daba responsabilidad plena a un superintendente para manufacturar los productos que pedía el personal de ventas. Todas las funciones de planeación y de organización eran ejecutadas informalmente por el superintendente, quien tenía que tratar con mecánicos destajistas para intentar que se hiciera el trabajo. No había funciones reconocidas de organización, y los métodos de trabajo los determinaba cada mecánico sobre la base de experiencia personal, preferencia y tipo de herramientas disponibles. (Hicks, 2000:6).

En pocas palabras, la producción en las empresas de la época se realizaba con base en inercias sustentadas en la experiencia de los trabajadores y directivos, lo que sin duda provocaba infinidad de desperdicios de material y tiempos muertos.

Para lograr un mayor rendimiento, es decir, para disminuir los desperdicios en los procesos de trabajo, Taylor ubicó la solución no en buscar al trabajador ideal, sino en diseñar e implantar sistemas de trabajo ideales; en sus propias palabras: “el remedio para esta ineficiencia reside en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios” (Taylor, 1994:130).

Taylor propuso que esa “administración sistemática”, era “una verdadera ciencia, que des-

cansa sobre la base de leyes, reglas y principios claramente definidos [...] aplicables a todas las clases de actividades humanas, desde nuestros actos individuales más simples hasta el trabajo de nuestras grandes corporaciones, que exigen la más esmerada cooperación” (Taylor, 1994:130).

Desde el punto de vista técnico, la administración científica tayloriana del trabajo consistió en ubicar las ventajas y los beneficios que conllevaba la descomposición de los procesos de trabajo en actividades simples que pudieran mejorarse, medirse y realizarse, sin necesidad de realizar costosas y tardadas sesiones de capacitación a los trabajadores.

En términos técnicos organizativos de los procesos de trabajo, el taylorismo se fundamenta en cuatro principios fundamentales que deberían seguir los directivos (Taylor, 1994:149):

Primero: desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

Segundo: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero.

Tercero: coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se apliquen.

Cuarto: distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Dicha propuesta simplificadora de los procesos de trabajo sin duda significó una revolución en el mundo laboral y provocó una verdadera explosión productiva. Ahora sabemos que unos años más tarde,

las ideas de Taylor fueron recogidas por Henry Ford, que las utilizó como base para su modelo de producción en serie [...] había nacido el precursor de la cadena de montaje moderna, y Taylor era el auténtico innovador. Peter Druker calificó las ideas de Taylor como “la contribución más duradera que América ha realizado al pensamiento occidental desde los Federalist Papers”. La influencia de Taylor, según este autor, fue mayor incluso que la de Henry Ford. La cadena de mon-

taje fue, simplemente, una extensión lógica de la gestión científica (Mol y Birkinshaw, 2008:41).

Ahora bien, un aspecto fundamental del taylorismo y que ha sido prácticamente olvidado —lo cual es entendible desde la perspectiva de los intereses de los patrones—, es el relacionado con la retribución económica que deben recibir los trabajadores por realizar bien su trabajo, es decir, por ejecutar repetidamente los mismos movimientos simples en que se descomponía su tarea. Tan importante era para Taylor este aspecto retributivo para que su propuesta organizativa del trabajo funcionara que, en obra cumbre, *Principio de la administración científica*, la inicia con el siguiente párrafo: “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado” (Taylor, 1994:133).

Ante la propuesta política de que los intereses de los trabajadores y los empresarios son antagónicas, Taylor afirmaba que,

por el contrario, 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 largo periodo de años a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible dar el obrero lo que más desea —altos salarios— y al patrón lo que más busca: mano de obra barata (Taylor, 1994:134).

Como solución para lograr este máximo beneficio mutuo entre trabajadores y patrones, propuso lograr entre ambos la máxima productibilidad en las empresas, “es decir, cuando cada hombre y cada máquina están rindiendo la mayor producción posible” (Taylor, 1994:134). Para lograr estos “máximos de productibilidad”, Taylor propuso reforzar la capacitación en los centros de trabajo, dado que, “el propósito más importante de los obreros, como asimismo de los jefes de administración, debe ser la capacitación y el desarrollo de las facultades de cada individuo,

de manera tal que pueda efectuar, al ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia, el trabajo que mejor convenga a sus aptitudes naturales” (Taylor, 1994:134-135).

Taylor partía de la idea de que en las fábricas existen muchas formas de hacer las cosas, es decir, de ejecutar una tarea, pero siempre hay una mejor forma de hacerlo; y de que las formas tradicionales partían del supuesto equivocado de dejar al criterio del trabajador esa mejor forma, sin apoyarlo y sin asesorarlo. Por el contrario, él proponía que “el trabajo debe ser efectuado de acuerdo con leyes científicas” y, por lo tanto, “es necesario que haya una división mucho más equitativa de la responsabilidad entre la dirección y los obreros. Esta cooperación personal estrecha e íntima entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la moderna administración científica” (Taylor, 1994:143).

Taylor suponía que un sistema que generara mayor productividad de los trabajadores, traería como resultado “el empleo de un mayor número de ellos, en lugar de provocar el despido, destruyendo el sofisma de que una mayor producción por obrero sería causa de desocupación” (Taylor, 1994:144). Sabemos que esto no es así o, en todo caso, dependerá de las condiciones en que se encuentre la economía del país, ya que en condiciones de crisis la demanda disminuye y producir más no tiene sentido; por el contrario, los empresarios lo que intentarán es disminuir su producción y, con ello, recurrirán al despido de una parte de sus trabajadores.

Cabe señalar aquí que el modelo taylorista de organización del trabajo tuvo y tiene sentido en épocas de abundancia y de prosperidad, cuando la lógica del funcionamiento de las fábricas es la producción en masa debido a que los mercados exigen grandes volúmenes de producción. En estas condiciones, en efecto, a mayor productividad, mayores ventas; a mayores ventas, mayores ganancias para los empresarios, y materialmente es posible conceder mejores salarios e ingresos a los trabajadores; y a mayores ingresos de los trabajadores, mejores niveles de vida y mayor consumo y ventas, cerrándose un círculo económico virtuoso.

Pero esto tiene un límite debido, precisamente, a la sobreproducción, ya que la producción, en la lógica de acumulación capitalista, no se puede estar incrementando infinitamente; llega un momento en que aparecen las crisis de demanda y de sobreproducción, y con ello la necesidad de disminuir los ritmos de producción y luego la necesidad de despedir trabajadores, por muy eficientes que sean y por muy motivados que estén.

Habría que señalar aquí que Taylor no niega que pudiera haber situaciones problemáticas aun aplicando sus métodos de trabajo, pero considera que eso ocurre debido a que siempre existirán hombres perezosos e inhábiles, codiciosos y brutales, por lo que se atreve a plantear la siguiente profecía: “Estoy convencido de que, tarde o temprano, estos principios serán de uso general en todo el mundo civilizado, para felicidad de todos” (Taylor, 1994:145). Profecía que, por desgracia, después de 100 años podemos asegurar que no se cumplió.

### **El taylorismo: implicaciones políticas**

No hay duda; la propuesta técnica de Taylor significó una revolución en la forma de organizar los procesos de trabajo, lo que implicó incrementos de la productividad similares a los que produjo la Revolución industrial del siglo XVIII en Europa, con la introducción de la máquina de vapor a las líneas de producción.

Pero la propuesta taylorista de fragmentar los procesos de trabajo a su máxima expresión en términos de movimientos, tiempos y espacios, colocó al trabajador como simple ejecutante, enajenado, de tareas repetitivas y sin sentido. El trabajador empezó, así, a perder el control de su proceso de trabajo; dejó de ser el “propietario” de su proceso de trabajo y, con ello, de su identidad como productor de la riqueza social.

Por su parte, el directivo se apropió del diseño y del control absoluto del proceso de trabajo y, con ello, no sólo de las habilidades y del esfuerzo del trabajador, sino también de su voluntad y de su conciencia. De Gaudemar lo plantea de la siguiente manera:

cuando Taylor deduce la necesidad de un “estudio científico y sistemático del tiempo” —lo que va constituir uno de los puntos centrales de su doctrina— hay que entender que los términos “científico” y “sistemático” significan ante todo “sometido al control patronal”: sólo ese control podrá determinar los tiempos mínimos, puesto que tales mínimos no tienen sentido más que en relación al interés patronal (De Gaudemar, 1991:84).

Así, la propuesta de Taylor significó, políticamente, el paso del control total del proceso de trabajo de las manos del trabajador al cerebro de los directivos y al bolsillo del patrón; y con ello, los trabajadores fueron despojados de su identidad como actores sociales útiles, capaces de tomar en sus manos su propio destino.

Este cambio representó, históricamente, una involución sociopolítica en la identidad laboral y política de los trabajadores, ya que con los sistemas de trabajo basados en la propuesta de Taylor, el trabajador pasó de ser el ejecutor de varias de las operaciones que componían la manufactura total del producto, a ser el ejecutante de una sola operación en forma repetitiva durante toda su jornada de trabajo.

De esta forma, el trabajador fue expulsado de la lógica integradora del proceso de trabajo; se le despojó de la posibilidad de entenderse como parte integrante del proceso de trabajo como un todo y, con ello, empezó a perder su identidad como productor de un satisfactor útil socialmente. Es decir, empezó a perderle sentido a su trabajo como actividad útil socialmente; se le individualizó y se le aisló. B. Coriat es contundente: “Doblegar al obrero de oficio, ‘liberar’ al proceso de trabajo del poder que éste ejerce sobre él para instalar en su lugar la ley y la norma patronales, tal será la contribución histórica del taylorismo” (Coriat, 1989:24).

En esta perspectiva histórica, el taylorismo significó una derrota política e ideológica para los trabajadores. Ya no sólo vendía su fuerza de trabajo, sino que era despojado de su identidad como actor transformador de la realidad social y con posibilidad de elegir su propio destino. Se

convertiría en “apéndice de la cadena tecnológica” al servicio de los intereses del patrón.

### El taylorismo y el toyotismo

Más de medio siglo después de que Taylor diera a conocer su revolucionaria propuesta para organizar el trabajo, aparece en la escena económica mundial Japón, usando como punta de lanza la calidad. En los años setenta del siglo pasado, aparece la avalancha de productos japoneses con estándares de calidad nunca vistos que ponen en severos problemas a las empresas de todo el mundo, en particular a las de Estados Unidos. En menos de veinte años, la economía japonesa ya era la segunda en el mundo por su nivel exportador de manufacturas. Se habla de las empresas flexibles japonesas, cuyo símbolo es la empresa Toyota, armadora de autos, en contraste con las empresas rígidas de los Estados Unidos.<sup>1</sup>

El taylorismo parte de la siguiente lógica: puesto que la ganancia se realiza en el mercado, al mercado hay que darle exactamente lo que pide en cantidad y calidad, y eso sólo lo puede hacer una fábrica ágil, ligera y flexible; a diferencia de la lógica de la empresa rígida taylorista, que consiste en arrojar al mercado grandes cantidades de mercancías con bajos costos de producción.

Giovanni Alves define el toyotismo como “un sistema de organización de la producción basado en una respuesta inmediata a las variaciones de la demanda y que exige, por tanto, una organización flexible del trabajo (inclusive de los trabajadores) e integrada” (Alves, 2000:29). Se desarrollan, entonces, propuestas que giran alrededor de mejorar sistemáticamente la calidad de las mercancías y se responsabiliza a los trabajadores de su logro.

Como se aprecia en la figura 1, la empresa flexible toyotista se distingue por enfocarse totalmente su funcionamiento a las exigencias de calidad de los clientes, y para lograrlo delega la responsabilidad en todos los trabajadores, a diferencia de la propuesta de Taylor, que limitaba la responsabilidad del trabajador a realizar única-



mente unas cuantas tareas repetitivas, tal como se le había capacitado, durante toda su jornada laboral.

Así, a diferencia de las propuestas tayloristas que se basaban en implantar sistemas de trabajo que evitaran la intervención creativa del trabajador, ya que las tareas estaban perfectamente diseñadas y el buen trabajador era aquel que seguía al pie de la letra las instrucciones que se

le daban, las empresas toyotistas se basan en no sólo permitir, sino en estimular su intervención creativa en los procesos de trabajo con el fin de que diseñe e implante mejoras. Además, se promueve el trabajo en equipo y la capacitación multitareas, en contraste con la visión taylorista de individualizar a cada trabajador y darle una capacitación profundamente especializada en una sola tarea.<sup>2</sup>

**Figura 1**  
**Características de la empresa taylorista (rígida) y la empresa toyotista (flexible)**

<i>Empresa rígida</i>	<i>Empresa flexible</i>
El funcionamiento de las empresas se orienta según el principio de “vender lo que se produce”.	El funcionamiento de las empresas se orienta según el principio de “producir sólo lo que se va a vender”.
Todo el esfuerzo empresarial es para producir más.	Todo el esfuerzo empresarial es para satisfacer al cliente.
La producción se orienta hacia grandes lotes y por proceso.	La producción se orienta hacia pequeños lotes con base en la flexibilidad de procesos.
Se privilegian altos inventarios especulativos.	Se busca bajar los inventarios lo más posible.
La comunicación con clientes y proveedores es muy débil.	Se induce el encadenamiento con clientes y proveedores.
La calidad se concibe como el control de la calidad al final de cada proceso a través de la inspección, por lo que el responsable de la calidad es el área de Control de Calidad.	La calidad se concibe como una filosofía de calidad total a lo largo y ancho de la empresa, por lo que la responsabilidad de la calidad abarca desde los propios dueños de la empresa y altos directivos, hasta los supervisores y obreros de línea.

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia, la lógica toyotista de organización del trabajo implicó un cambio radical respecto al toyotismo, particularmente en el per-

fil ideal de trabajador para elevar la productividad y la calidad en las líneas de producción, al considerarlo no sólo como fuerza física —que

**Figura 2**  
**Evolución del perfil del trabajador**

<i>Formas tayloristas</i>	<i>Formas toyotistas</i>
Se considera al trabajador como fuerza física, fundamentalmente.	Se considera al trabajador como fuerza física, fuerza intelectual y emocional.
Se tiende a la alta especialización de los trabajadores.	Se tiende a la formación de trabajadores polivalentes, multitareas.
Se propicia el trabajo individual.	Se propicia el trabajo en equipo.
Se inhibe la participación del trabajador, exigiéndole sumisión total ante sus supervisores.	Se estimula la participación creativa del trabajador.

Fuente: elaboración propia.

era la premisa básica taylorista—, sino también como fuerza intelectual (para ubicar y resolver los problemas de la producción) y fuerza emocional (capaz de apasionarse en y por su trabajo y dar lo mejor de sí). Estamos hablando de un trabajador participativo, creativo, polivalente y dispuesto a trabajar en equipo (véase figura 2).

Ahora bien, en términos de la identidad del trabajador, pareciera que el toyotismo le regresa al trabajador lo que el taylorismo le había quitado: el control de su proceso de trabajo y, con ello, su identidad y la posibilidad de reintegrarse como actor colectivo y útil socialmente. Pero se trata solamente de una posibilidad, ya que el toyotismo —al igual que el taylorismo 70 años atrás— se desarrolla y se implanta en las empresas con el fin de elevar la productividad y bajar los costos de producción, y así responder a los fines de máxima ganancia del patrón. El patrón quiere trabajadores participativos, polivalentes, flexibles, pero no con identidad sólida como trabajadores y como “dueños de su proceso de trabajo”. Estamos hablando de una paradoja técnico-política provocada por la implantación de formas de trabajo flexibles, toyotistas, en las empresas desde finales del siglo pasado hasta nuestros días.

### Conclusiones

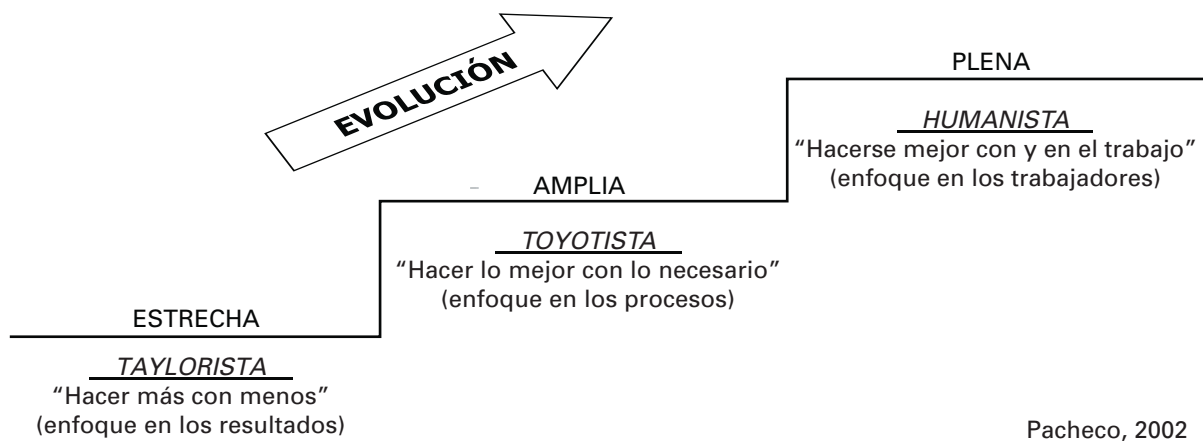
A manera de gran conclusión podemos decir que las propuestas de Taylor no se limitaron a

la dimensión puramente técnico-organizativa de los procesos de trabajo. En este terreno, sin duda sus propuestas provocaron una verdadera revolución que disparó la productividad y dio lugar a la producción en masa que dominó la primera mitad del siglo pasado.

Desde una perspectiva estrictamente técnica, el taylorismo se fundamenta en la idea de eliminar cualquier posibilidad de desperdicio de recursos, principalmente los humanos, al diseñar y ejecutar los procesos de trabajo en forma estricta y rígida con el fin de “hacer más con menos”. En este sentido, el taylorismo está enfocado a los resultados.

El toyotismo lo que propone es satisfacer las necesidades del cliente al diseñar procesos de trabajo flexibles basados en la participación creativa de los trabajadores con el fin de “hacer lo mejor con lo necesario”. Así, el toyotismo está enfocado a los procesos, pero su ejecución incluye el enfoque en los resultados del toyotismo, ya que si se mejoran, sistemáticamente los procesos de trabajo los resultados también mejorarán.

A manera de especulación científica, se podría proponer un escalón más arriba en la evolución de la organización del trabajo, la cual consistiría en organizar los procesos a partir de la satisfacción del trabajador mismo, lo cual conllevaría a la mejora de los procesos y, por ende, a la mejora de los resultados. Estaríamos hablando de “hacerse mejor con y en el trabajo” (véase figura 3).



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, no hay duda de que las propuestas técnicas tayloristas también tuvieron implicaciones políticas de suma importancia, ya que significaron, en la práctica, una derrota para los trabajadores en términos de pérdida de control sobre el proceso de trabajo, con el consecuente debilitamiento de su identidad de clase.

El toyotismo, como una nueva forma de organización del trabajo opuesta a la lógica taylorista, abrió la posibilidad para la participación y la reapropiación técnica de los trabajadores del control de su proceso de trabajo, pero la recuperación de su identidad política como actor social transformador dependerá de su grado de conciencia y de su capacidad de organización como clase social protagonista en el modo de producción capitalista mundializado de inicios del siglo XXI. Recordemos que en las empresas de hoy en día conviven los dos sistemas de organización del trabajo analizados, el taylorismo y el toyotismo, debido a que, no debemos olvidarlo, ambas sirven al mismo fin: servir de herramientas técnicas para asegurar las máximas ganancias posibles de los dueños de las empresas capitalistas.

## Notas

<sup>1</sup> Una forma genérica de nombrar estas nuevas formas japonesas de organizar el trabajo es “toyotismo”; sin embargo, en la literatura se distinguen otros modelos, como posfordismo, *lean production*, nuevas relaciones industriales, nuevas formas de organización del trabajo, *industrial governance*, etc. (De la Garza, 2006).

<sup>2</sup> Hay autores que hablan de modelos híbridos que resultan de la adaptación de las ideas japonesas toyotistas de flexibilización del trabajo al momento de intentar aplicarlas en realidades empresariales occidentales (Micheli, 1996).

## Fuentes bibliográficas

- Alves, Giovanni (2000), *O novo (e precario) mundo do trabalho*, San Paulo, Boitempo.
- Coriat, Benjamin (1989), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México, Siglo XXI. 4ª ed.
- De la Garza, Enrique (2006), *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México*, México, Fondo de Cultura-Universidad Autónoma de México.
- De Gaudemar, Jean Paul (1991), *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Madrid, Trotta.
- Hicks, Philip (2000), *Ingeniería industrial y administración. Una nueva perspectiva*, 2ª reimp., México, CECSA.
- Micheli, Jordy (coord.) (1996), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos japoneses*, México, Miguel Ángel Porrúa-UAM-Universidad de Colima.
- Mol, Michael J. y Julian Birkinshaw (2008) *Las grandes revoluciones del management. Las innovaciones que cambiaron nuestro modo de trabajar*, España, Deusto.
- Taylor, Frederick W. (1994), *Principios de la administración científica*, Buenos Aires, El Ateneo.