

PRESENTACIÓN

CONMEMORANDO CIEN AÑOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Luis Montaña Hirose
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Toda conmemoración posee una función social esencial: la de conservar en la memoria colectiva hechos trascendentes que han marcado el devenir de una sociedad. Así, por ejemplo, en nuestro país se conmemoran este año dos hechos fundamentales que permiten comprender mejor nuestra historia: 200 años de independencia y 100 años de revolución. Además de la alegría popular que pudieran producir ambos acontecimientos, se genera un clima propicio a la reflexión sobre aspectos cruciales de la actualidad: ¿cómo hemos llegado a ser lo que hoy somos, tanto en términos de identidad nacional como de justicia y progreso sociales? ¿Qué hemos ganado, qué hemos abandonado y qué no hemos podido cosechar en este largo camino?, ¿qué nuevas rutas pueden trazarse en la intersección entre lo posible y lo deseable? La conmemoración representa siempre la posibilidad de efectuar un alto en el camino. Reconocer el peso de la densidad histórica en la instantaneidad del presente y en la construcción incierta del futuro, es el gran desafío al que nos invita la conmemoración. El pasado no representa una simple sucesión de acontecimientos narrados en pretérito, sino una disputa social que permite cargar de sentidos el presente y esbozar ideas de futuro.

Dicha condición se extiende al ámbito de las ideas y adquiere un tinte especial al desprenderse de su anclaje geográfico. Así, el año pasado se conmemoraron 200 años del nacimiento de Charles Darwin y 150 de la publicación de su famoso libro *La evolución de las especies por medio de la selección natural*, en el que plantea lo que Freud calificaría más tarde como una de las grandes heridas narcisistas de la humanidad: que toda forma de vida es resultado de un lento proceso de selección natural. El libro, cuenta la anécdota, se agotó totalmente el día de su publicación, causando gran conmoción mundial. El año pasado se realizaron en muchos países reuniones de discusión, reediciones comentadas, biografías actualizadas, libros y artículos que permitieron tanto recordar ese punto de inflexión de nuestra percepción de la naturaleza humana como hablar de los excesos del darwinismo social, de la relevancia de la investigación científica y de la cerrazón de la jerarquía eclesiástica, entre otros grandes temas.

Por eso saludamos con gran entusiasmo la iniciativa de la revista *Gestión y Estrategia* de conmemorar la aparición, en 1911, del libro *Principios de la administración científica* de Frederick Taylor, caracterizado desde sus inicios por el sello de la controversia. La administración es un asunto social entendido en sentido amplio y no un mero campo especializado confinado a los negocios. La eficiencia, piedra de toque del taylorismo, transita por espacios geográficos y sociales diversos, trastocando sustantivamente el sentido de la actividad cotidiana. Además de su alta recepción internacional, debemos mencionar su vocación original y peculiar de incrustarse en rincones extremadamente insospechados, como el corte de cabello y la organización familiar —incluidos los paseos al campo los fines de semana y la preparación de alimentos en casa—. Dicha vocación se extiende a diversos campos de la acción organizacional, ya que, como profetizó Taylor, los principios de la administración científica “pueden ser aplicados con igual fuerza a todas las actividades humanas: a la administración de nuestros hogares; a la de nuestras granjas; a la de los negocios de nuestros artesanos, grandes y pequeños; a

la de nuestras iglesias, de nuestras instituciones filantrópicas, de nuestras universidades, y de nuestros departamentos de gobierno” (Taylor, 1961:17).

La instalación de la eficiencia como principio de acción social se sustentó en una múltiple justificación moral (Rendón, 2010). Para iniciar, podemos señalar la académica, al dársele la bienvenida a la nueva ciencia de la administración en el recinto universitario; en segundo lugar encontramos una justificación económica al reducirse los tiempos muertos de la producción, posibilitando el incremento de la ganancia empresarial y el aumento de los ingresos de los trabajadores en función de la productividad, lo cual, en términos políticos, permitiría anunciar alegremente el fin del antagonismo entre las clases sociales. Además de ello, resulta importante recordar que la eficiencia constituía, de acuerdo con el presidente Theodor Roosevelt, una actitud patriótica, desmentida con el paso del tiempo, ya que propiciaba un uso moderado de los recursos naturales. “No podríamos pedir mayor motivo patriótico —señalaba—, aunque sea egoísta, que el que proporciona la administración científica” (Callahan, 1962:20). Finalmente, Taylor representa el punto de transición entre el fin de la ética religiosa —protestante— y el inicio de la visión racional. Como el mismo Weber comenta nostálgicamente: “El espíritu se esfumó: el cofre permanece vacío sin que pueda saberse si para siempre. Como quiera que sea, el capitalismo triunfante, siendo que se apoya en bases mecánicas, ya no requiere más de la ayuda religiosa” (Weber, 1979:112).

Algunos investigadores (Wrege y Stotka, 1978) han llegado a cuestionar si el libro fue realmente redactado por Taylor y señalan que el verdadero creador fue su joven ayudante, el ingeniero Morris Cooke, a quien le confiara una gran cantidad de tareas, como el famoso informe sobre las universidades estadounidenses que encargara la Fundación Carnegie. Se ha llegado a señalar también que fue el mismo Cooke quien propuso el presuntuoso concepto de administración científica, en contraproposición al de administración sistemática propugnado por Taylor, y el que realizara, además, una amplia tarea de difusión de estos principios, aplicándolos a diversos ámbitos fuera del industrial. Participó, dicho sea de paso, como enviado especial del presidente Franklin D. Roosevelt para coordinar las negociaciones con el gobierno mexicano frente a la expropiación petrolera de 1938, el cual le otorgó, años más tarde, la Medalla del Aguila Azteca (Trombley, 1954).

Taylor conoció grandes dificultades para la publicación del libro, al ser éste rechazado por la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos, de la cual él mismo había ocupado la presidencia. La primera edición del libro fue asegurada, de manera personal, con sus propios recursos. Una vez publicada la obra, conoció un gran auge; fue rápidamente traducida al japonés en 1913, y retomada, bajo los auspicios de Lenin, en la antigua Unión Soviética, tratando de disociar, ingenuamente, la ideología capitalista de la verdadera propuesta científica. Se tradujo al español en 1928 con el título de *Principios del manejo científico* con el sello de Ediciones de la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey y la Editorial Cultura.

Así, hace cerca de 100 años, un joven ingeniero llamado Frederick Winslow Taylor pasaría a engrasar la lista de los hombres famosos al escribir los *Principios de la administración científica*. Sin saberlo, realizaba una propuesta que tendría una enorme trascendencia al modificar sustancialmente la manera de producir y consumir en buena parte del mundo, suscitando con el tiempo el advenimiento de una gran loa al egoísmo individual y el goce de lo efímero. Sus adversarios visibles eran la flojera sistemática, la más contagiosa de todas, y los tiempos muertos, los más inútiles en la vida del ser humano; sus armas serían el cronómetro y el departamento pensante, y su principal obsesión, la armonía entre trabajadores y patronos. Sin embargo, la historia, poco clara pero terca, comenzó a dibujar desde un inicio otro relato: los verdaderos adversarios de Taylor resultaron ser los obreros; los tiempos muertos se transformaron en actividades rutinarias y monótonas que destruían en la prisa del gesto cualquier resquicio de sentido; la precisión y el análisis devinieron en instrumentos de sujeción, mientras que la obstinada búsqueda del óptimo universal atropelló incesantemente cualquier particularidad emergente.

Los trabajos contenidos en el presente número de *Gestión y Estrategia* se inscriben en este orden de ideas y abordan diversos aspectos del libro de Taylor. Así, Antonio Barba Álvarez, en su trabajo *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos*, estudia las primeras tres décadas del taylorismo, principalmente en Estados Unidos y Japón, y proporciona argumentos que tienden a comprender cómo, a pesar de los avances tecnológicos y organizacionales, éste aún conserva plena vigencia en la actualidad. Señala cómo, en el contexto de la ética protestante en Estados Unidos, los empresarios asumieron una actitud paternalista con los obreros, y les proporcionaron instrucciones claras para la realización de actividades extremadamente simples, producto de la división detallada del trabajo. El autor reconoce la importancia de un movimiento previo, conocido como administración sistemática, que constituirá el antecedente más cercano, al iniciar el estudio formal, aunque fragmentado, del funcionamiento productivo de la fábrica. Antonio Barba suscribe la tesis de la descalificación del obrero como proyecto político, teniendo como pretexto la lucha contra la flojera sistemática. La transferencia temprana del modelo taylorista a Japón, por otra parte, no se realizó —comenta el autor— de manera lineal, sino que, siguiendo la tradición de modernización de aquel país, éste fue objeto de ajustes mayores, comenzando por los provenientes del contexto cultural y político; ello provocó una disminución del carácter individual del trabajo, al enfatizar la identificación del obrero con la empresa, hecho facilitado por la ausencia de una mano de obra organizada. Con eso se logró, además, una flexibilidad no considerada en el modelo original. Este modelo, “remasterizado”, como lo denomina el autor, es posteriormente encapsulado y difundido mundialmente por diversos autores estadounidenses en la década de 1970, bajo la modalidad de los programas de calidad total.

Gilberto Calderón Ortiz, María Teresa Magallón Díez y Héctor R. Núñez Estrada, en su trabajo *A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor*, enfatizan las consecuencias negativas de la apropiación del trabajo por parte del empresariado gracias a una técnica aparentemente inocua, el cronómetro, y extienden, por otra parte, el análisis de la relevancia del taylorismo en la corriente hegemónica actual de la administración pública, debido a la creciente importancia de la eficiencia como valor abstracto. Argumentan que el taylorismo ha desempeñado un papel central en la conformación de la administración como disciplina académica y destacan su función en el crecimiento y auge de las licenciaturas y maestrías en administración en todo el mundo. Apuntan, por otro lado, las condiciones económicas de alta desigualdad prevaleciente en la época: grandes fortunas amasadas frente a un desempleo exasperante, y búsqueda desenfrenada de la productividad que provoca todavía mayor concentración de riqueza, lo que agrava aún más las condiciones de vida material de la mayoría. La administración que pensaba Taylor, recuerdan los autores, tendría como consecuencia la máxima prosperidad de los patrones y los obreros; sin embargo, como la historia se ha encargado de demostrarlo, sus consecuencias negativas no se han resentido exclusivamente en este terreno, sino que se han extendido a diversas esferas de la vida social. El ámbito de la administración pública es ilustrativo de las graves consecuencias que implica el traslado del concepto de eficiencia empresarial al terreno de lo público. La tendencia actual a utilizar de manera indiscriminada sistemas de evaluación sustentados en indicadores cuantitativos ha provocado una pérdida de sentido de la acción política. Los autores señalan, en esta dirección, el grave riesgo de suplantar el signo, mero transmisor de información, por el símbolo, dispositivo creador de sentido. Así, la eliminación de los denominados “tiempos muertos”, necesarios para alcanzar los indicadores de eficiencia, constriñe gravemente el acceso a la vida simbólica al clausurar la posibilidad del intercambio comunicativo y recortar el tiempo necesario para la construcción del consenso.

Por su parte, Giovanna Mazzotti Pabello y Pedro Constantino Solís Pérez enfatizan en *A 100 años de la administración científica: repensar a Taylor para enfrentar los retos organizativos de la sociedad del conocimiento*, la importancia del taylorismo en la construcción de la sociedad industrial y en la conformación de un sujeto a su servicio, y se interrogan acerca de la posibilidad de lograr un cambio

social drástico que permita un nuevo reordenamiento político en el contexto de la llamada sociedad del conocimiento. Después de revisar los principios propuestos por Taylor, los autores retoman el concepto weberiano de burocracia, modelo representativo de la modernidad y considerado como un espacio social de tensión y fragmentación. Sustentándose en la idea de modernidad reflexiva de Ulrich Beck, en el que el discurso científico se confronta con sus resultados y promesas incumplidas, los autores analizan las posibilidades vislumbradas por la sociedad del conocimiento, sustentada en una visión “interdisciplinaria, hermenéutica y reflexiva”, capaz de incorporar en su análisis diversos aspectos políticos, sociales y ecológicos y de generar nuevas formas de organización, sustentadas en las teorías del actor-red.

Arturo Hernández Magallón y Guillermo Ramírez Martínez nos proporcionan una interesante reflexión acerca de la noción de control administrativo. En su trabajo, *El control administrativo de F. W. Taylor, 100 años después*, los autores mencionan la personalidad obsesivo-compulsiva del ingeniero estadounidense y el gran auge que conoció su propuesta internacionalmente, sobre todo en Inglaterra, la Unión Soviética y China, considerando que el sistema Taylor era utilizado no sólo por su capacidad de incrementar la productividad, sino también por su potencial discursivo, es decir, como una forma de control social y de legitimación política. Los autores trabajan sobre la hipótesis de que las actuales herramientas administrativas del control de gestión no sólo se inspiran en los planteamientos tayloristas, sino que, mediante ciertos ajustes, hacen pervivir dichos principios. Después de recordar las bases de la propuesta de Taylor, los autores señalan que es en la década de 1960 cuando comienza a forjarse la idea moderna de control administrativo. En este artículo se critica la formulación rígida, cerrada y racional de los modelos de control inspirados en la tradición taylorista, por excluir aspectos centrales del comportamiento humano, como la cultura y el entorno, así como la diversidad de estrategias expresadas por los múltiples actores y su contenido político y subjetivo.

José Othón Quiroz Trejo reflexiona acerca del desarrollo y evolución del taylorismo; en su artículo, *Taylorismo, fordismo y administración científica en la industria automotriz*, aborda la relación de complementariedad entre el taylorismo y el fordismo y su subsecuente transformación, que diera lugar a las nuevas propuestas productivas de la década de 1980. Su mirada se centra en los cambios que ha sufrido la industria automotriz. El autor destaca la importancia del ambiente religioso, el desarrollo tecnológico y la bonanza económica de principios de siglo en Estados Unidos, así como la doble vía utilizada para enfrentar la fuerza de trabajo organizado mediante la represión y, por otro lado, la ideología y la racionalidad científica. La introducción de la cadena de montaje y los transportadores aéreos propiciaron la transformación de la fábrica en un espacio móvil que, inspirándose en los principios tayloristas, modificaron sustantivamente los procesos de producción en la industria automotriz. Para enfrentar el descontento y las protestas obreras contra los nuevos tiempos impuestos por tal sistema, Henry Ford decidió incrementar sustantivamente, bajo una aureola falsamente humanista, el salario de los trabajadores. Con la introducción, por otra parte, de sistemas de control externo del comportamiento de los trabajadores, el fordismo asumía a “la sociedad como un todo subordinado a la fabricación”. El autor apunta atinadamente que si bien la investigación sobre el taylorismo en México resulta escasa, se pueden distinguir, tomando al sector automotriz como referencia, tres grandes etapas de su evolución.

En *El taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a 100 años de distancia*, Arturo A. Pacheco Espejel nos presenta otra faceta crítica del taylorismo: su aplicación fragmentada y sus consecuencias en el terreno de la lucha política y en la emergencia de una nueva concepción identitaria del trabajador. El autor apunta también la transfiguración del taylorismo en toyotismo, conservando vigentes muchas de sus premisas y secuelas. La propuesta de Taylor, nos recuerda Arturo Pacheco, es una lucha abierta contra el desperdicio de recursos, pero sobre todo de energía humana; la respuesta es la elaboración de un método científico, sustentado en leyes de tipo universal aplicables a todo tipo de acción humana.

Con ello, Taylor pretendía lograr la “máxima prosperidad”, eliminando para siempre la confrontación entre clases sociales. El incremento de la productividad traería como consecuencia mayores ganancias tanto para patrones como para obreros; sin embargo, el sistema capitalista genera intrínsecamente sus propias crisis de sobreproducción, rompiendo dicho círculo virtuoso y afectando de manera drástica a los obreros al incrementarse la tasa de desempleo y disminuir sus ingresos. La eficiencia constituye, en este sentido, un arma de doble filo. Además, en el ámbito más individual, el trabajador fue excluido del diseño y control del proceso de producción, al asignársele sólo la tarea de ejecución, provocando en él una pérdida de sentido de su acción y trastocando seriamente su propia identidad. El toyotismo presenta, de acuerdo con el autor, una continuidad con el taylorismo en lo que concierne a la búsqueda de la eficiencia productiva, pero un rompimiento en términos de disciplina y obediencia; éstas no son resultado de un acto externo de autoridad, sino de interiorización de la regla con el fin de que el trabajador asuma de manera colectiva, flexible y creativa las responsabilidades que le asigna la dirección. Ello provoca una “paradoja técnico-política” que genera una fuerte tensión social en la negociación identitaria de los actores involucrados.

En el artículo *Los nuevos usos de Taylor en el control del comportamiento humano*, Anahí Gallardo Velázquez y Antonio E. Zarur Osorio parten de la idea del antagonismo entre las clases sociales y ubican en ese contexto la función administrativa. Definen la organización fabril como un fenómeno crecientemente complejo y dinámico, cuyos antecedentes directos se remontan a la primera revolución industrial en Inglaterra y continúa su desarrollo en el siglo XIX, en la región noreste de Estados Unidos. En un mundo concebido como mecánico, el positivismo constituyó, de acuerdo con los autores, el sustento de la propuesta taylorista, otorgándole a la naciente disciplina administrativa sus pretendidas características científicas al basarse en la observación, la cuantificación precisa y la universalidad, generando con ello más bien una ideología, en su vertiente de falsa conciencia, que una verdadera aproximación científica. Después de mencionar la complementariedad del taylorismo con el fordismo, Anahí Gallardo y Antonio Zarur señalan las nuevas formas de organización del trabajo, sustentadas en la flexibilidad, adaptabilidad, innovación, participación, enriquecimiento de las tareas, *empoderamiento* y la calidad, las cuales establecen nuevas exigencias que no pueden ser aseguradas por los sistemas tradicionales de organización y dan pie —para incrementar la productividad— al desarrollo de equipos de trabajo autorregulados al asumir, implícitamente, la tesis del neotaylorismo. De entre las graves consecuencias para los trabajadores, los autores destacan el incremento del estrés y el *burn-out* o quemadura interna.

Finalmente, Aria Devónica Tánori Piña, en su trabajo intitulado *Reflexiones sobre el sujeto femenino en el discurso taylorista*, nos ofrece una aguda mirada femenina sobre los *Principios de la administración científica*. La autora argumenta que el sistema fabril provocó la separación entre la esfera industrial y la doméstica. La primera se construyó desde una óptica masculina, aunque incorporando, por el efecto del uso de la maquinaria, algunas labores que anteriormente realizaba la mujer en casa; a la inversa aconteció algo similar, algunos trabajos domésticos masculinos fueron asumidos por la mujer. La segunda, por su parte, fue crecientemente desvalorizada y, aunque es considerada frecuentemente como improductiva, ha contribuido de manera indirecta, pero importante, en la reproducción del sistema político-económico. La sujeción de la mujer al ámbito doméstico provocó en ella un alto grado de sometimiento, lo que propició que su inserción posterior en el mundo fabril se realizara de manera sencilla, lo que contribuía, además, al mantenimiento de los bajos salarios. Si bien se ensalzaban las cualidades femeninas, como la obediencia —recuerda la autora—, el discurso sobre el trabajador se realizó de forma neutral, sin alusión alguna al género. Aria Tánori aborda posteriormente el caso expuesto por Taylor de las supervisoras de calidad de los balines para bicicleta y concluye que la mano de obra femenina fue incorporada por las labores que requerían menor esfuerzo físico, que estaban de alguna manera relacionadas con las labores domésticas, o bien por no requerir una gran capacidad

intelectual. A la mujer se le consideraba como poseedora de una personalidad elemental y había, de acuerdo con Taylor, que retribuirle inmediatamente su recompensa económica por carecer ella de la posibilidad de relacionarla, con el paso del tiempo, con la actividad realizada.

Conmemorar 100 años de taylorismo representa una oportunidad de seguir reflexionando sobre la modernidad que nos ha tocado vivir y que hemos ya empezado a heredar, sobre nuestras formas de producción y de consumo, sobre nuestra identidad de género, el juego de nuestras inclusiones y exclusiones, nuestros recursos naturales, nuestros antagonismos de clase, las modalidades de nuestra administración pública, las promesas de la ciencia y los desengaños ideológicos y, entre otros, nos brinda la oportunidad de alejarnos o reformular drásticamente el concepto de eficiencia y, por lo tanto, de repensar los términos de la convivencia social. En fin, estamos seguros de que el presente número de *Gestión y Estrategia* aportará elementos para tan necesario debate.

Fuentes bibliográficas

Callahan, Raymond E. (1962), *Education and the Cult of Efficiency. A Study of the Social Forces that have shaped the Administration of the Public Schools*, Chicago, The University of Chicago Press.

Rendón, Marcela (2010), "La construcción social del desempeño", en Eduardo Chávez, Rosalinda Gámez y Sandra Reyes (coords.), *Paradigmas de los estudios organizacionales*, México Universidad Autónoma de Sinaloa (en prensa).

Taylor, Frederick (1961), *Principios de la administración científica*, Herrero, México [1911].

Trombley, Kenneth E. (1954), *The Life and Times of a Happy Liberal. A Biography of Morris Llewellyn Cooke*, Nueva York, Harper.

Weber, Max (1979), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México [1905].

Wrege, Charles y Anne Marie Stotka (1978), "Cooke Creates a Classic: The Story Behind F. W. Taylor's Principles of Scientific Management", en *Academy of Management Review*, octubre.