

F. W. Taylor y la gestión de personas

IGNACIO MAZO, Socio de PeopleMatters

A lo largo de estos últimos años, en las clases que imparto en los programas de postgrado y "Executive" en Recursos Humanos en el Centro de Estudios Garrigues, he dedicado siempre un rato a hablar de los precursores y primeros autores sobre la gestión de empresas. Para la mayor parte de los alumnos los nombres de Taylor, Farol, Weber, Gulick o Drucker son casi desconocidos. En el mejor de los casos les suenan algunos de ellos pero sin poder establecer una relación directa con sus ideas, teorías o aportaciones.

No obstante en el caso de F.W. Taylor surge casi siempre alguna voz que lo señala como el padre del "taylorismo", y normalmente con una connotación negativa próxima a la explotación de los trabajadores, o a la famosa sentencia de Matsushita sobre la incapacidad de los occidentales de aprovechar la capacidad de todas las personas de una organización, debido a la extensa aplicación y aceptación de la doctrina del propio Taylor de que unos piensan y otros ejecutan. Verdaderamente, no es nada extraña esa imagen negativa puesto que es frecuente leer y oír que Taylor y el taylorismo constituyen el origen de los males de las organizaciones de hoy en día. Seguro que no les falta razón a quienes así se manifiestan. Pero seguro que también es el origen de muchos de sus "bienes".

Así que, aprovechando un anterior artículo publicado en estas mismas páginas sobre la organización y la función de gestión de personas¹, creo que es un buen momento de reivindicar las aportaciones de este autor contextualizándolas apropiadamente. Más aún cuando, en mi

opinión, anticipó la importancia de la gestión de personas para mejorar el rendimiento empresarial. Desde luego no soy el primero que trata de posicionar las aportaciones de F.W. Taylor, sino que me atrevo a hacerlo después de recordar lo que de él dijo Peter Drucker: "Pocas personas en la historia intelectual han tenido más impacto que Taylor. Y pocas han sido tan intensamente incomprendidas y tan asiduamente mal citadas"² (Drucker, 1994).

EL "MANAGEMENT" CIENTÍFICO

En el prólogo del libro de F.W. Taylor "Management Científico", Antonio Serra señala que Taylor era un auténtico ingeniero y un hombre de acción mientras que sus críticos son profesionales de la pluma para quienes las ideas de aquel sólo agravarán los problemas de las economías capitalistas. He aquí una posible razón de la incompreensión y desconocimiento de sus aportaciones. De hecho, según Serra, Taylor no escribe por vocación sino porque los acontecimientos se lo impulsieron³.

Taylor escribe su libro en 1911, a principios del s.XX. El siglo de la revolución de la productividad; de la tercera Revolución Industrial, surgida tras la primera y la segunda, en todos los casos consecuencia de una evolución de la actividad económica que permitió pasar de la artesanía individualizada a la producción en masa. Para ello fue necesario convertir las técnicas artesanas en tecnología, esto es, en conocimiento sistemático de porqué funciona una técnica, permitiendo así que la producción artesanal se con-

virtiera en producción masiva. En ese contexto de evolución técnica incluso alguno de sus críticos ha reconocido que Taylor fue el primero que intentó aplicar la ciencia para estudiar y dominar los problemas humanos de la gran industria⁴.

Taylor era una persona con intereses analíticos desde su juventud. Quizá porque era de complexión débil y tenía mala vista, pero el caso es que entre sus aportaciones estuvo el diseño de una raqueta en forma de cuchara y de un bate de béisbol. Ambos instrumentos mejorabas notablemente la relación entre esfuerzo físico y rendimiento y, si bien la raqueta no progresó, en el caso del bate fue la base de los utilizados en la actualidad.

De aquí se deducen dos características básicas de Taylor, su interés casi obsesivo por mejorar el rendimiento físico de las personas, ya fueran trabajadores o deportistas, y su amor por su país, Estados Unidos. De hecho en la introducción de su libro indica que su objetivo es promover la eficiencia nacional y reducir el desperdicio de cosas materiales; y cooperar sistemáticamente a la formación y adiestramiento de hombres competentes. Por cierto, interesante primera idea de lo que vendrá después relacionado con la gestión de personas.

Taylor inició sus investigaciones sobre el estudio de los métodos de trabajo en 1881, tres años después de incorporarse al taller de la Midvale Steel Company. Podemos imaginarnos un escenario en el que la mayoría de los trabajadores carecían de cualificación alguna y casi lo único que podían aportar era su fuerza física. Taylor pretende

resolver los problemas que observa, relativos a la mejora del rendimiento, y por eso propone ideas aplicables en el corto plazo.

Así, el primer capítulo de su libro indica que “el objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados”. Como he señalado, este trabajo trataba de resumir las ideas de Taylor para mejorar la eficiencia de los Estados Unidos de América.

Este objetivo lo fundamenta en una hipótesis que en mi opinión es una “perla” que muchos suscribirían a buen seguro: “el management científico tiene como base la firme convicción de que los verdaderos intereses de los empresarios y los trabajadores son los mismos; que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea –salarios elevados– y al empresario lo que más le interesa, un bajo coste de producción”⁵.

Para ello hay que tener en cuenta que “en el viejo sistema de gestión, el éxito depende casi enteramente de que se obtenga la iniciativa de los trabajadores (...). Con el management científico, la iniciativa de los trabajadores se obtiene con absoluta uniformidad y en mucho mayor grado de lo que es posible con el viejo sistema (...).

Los gestores asumen la tarea de reunir todos los conocimientos tradicionales que en el pasado eran patrimonio de los trabajadores (...) y otro tipo de responsabilidades:

- Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo método empírico.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores, adiestrarlos, enseñarlos y formarlos, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como mejor podía.

Alguno de sus críticos ha reconocido incluso que Taylor fue el primero que intentó aplicar la ciencia para estudiar y dominar los problemas humanos de la gran industria

- Colaborar cordialmente con los trabajadores pero asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado.
- El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre el management y los obreros⁶.

De esta cita se puede deducir que los principios básicos del pensamiento de Taylor son cinco:

1. Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo en el directivo.
2. Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo (observación, análisis de tiempos y movimientos, diseño de herramientas específicas, etc.).
3. Seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto.
4. Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.
5. Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados (trabajo a destajo y pago mediante incentivos).

CONCLUSIONES

Los aspectos más criticados de las ideas de Taylor han sido los relacionados con la delegación de la organización del trabajo y la utilización de métodos científicos. En un caso, por impedir la participación de los trabajadores. En el segundo por la comparación que supone entre el cuerpo humano y una máquina. Fuera de contexto o considerados en estos tiempos claramente son rechazables.

Pero la realidad es que los principios de Taylor constituyeron una de las bases de las organizaciones modernas, siguen siendo aplicados y han contribuido de manera decisiva a los incrementos en la productividad de las empresas ocurridos durante el presente siglo. No obstante, algunas de sus premisas sobre el comportamiento humano y sobre la estructura de la sociedad han sido ampliamente superadas e incluso pueden ser ampliamente refutadas, pero como consecuencia de los cambios sociales, en términos de riqueza, educación y actitudes ante la vida, que la propia aplicación de sus postulados ha permitido lograr.

Para los profesionales de recursos humanos es interesante descubrir como posiciona las actividades de selección, formación, desarrollo y retribución y recompensas para conseguir una mejora del rendimiento empresarial. Debería ser algo que aprovecháramos para asesorar e influir en las decisiones organizativas y para explicar las implicaciones de las políticas y prácticas de gestión de personas. Este es uno de los campos que permitirá elevar nuestro “nivel interno” y nuestro posicionamiento profesional.

NOTAS

- 1 MAZO, I.: “Organización y función de personas”. Capital Humano, nº 218, febrero 2008.
- 2 DRUCKER, P.: “Post-capitalist Society”. Harper Collins, 1994.
- 3 SERRA, A.: Prólogo de “Management Científico”. Ed. Orbis, colección Biblioteca de Empresa, 1986.
- 4 Ver nota 3.
- 5 TAYLOR, F.W.: “Management científico”. Ed. Orbis, colección Biblioteca de Empresa, 1986.
- 6 Ver nota 5.