



TAYLOR REVISITADO

LA PRODUCTIVIDAD ES LA CLAVE

ES HORA DE HACERLE CASO,
LAS EMPRESAS Y LOS PAISES RICOS
YA LO HICIERON

JUAN BRAVO

EVOLUCION
Evolutiva

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 15 (ó \$ 7.500 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

TAYLOR REVISITADO

LA PRODUCTIVIDAD ES LA CLAVE

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

Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2005
Inscripción N° 145.364, febrero de 2005
ISBN 956-7604-09-6, marzo de 2005
Derechos reservados, jbravo@vtr.net

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Santiago de Chile

Dedicado a don Rolf Achterberg

*Un estimado amigo con cualidades de
integridad personal y profesional muy cercanas a las de F.
W. Taylor*

CONTENIDO

CONTENIDO.....	7
PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 1. ¿QUIÉN FUE FREDERICK WINSLOW TAYLOR?.....	19
Breve reseña de su persona.....	32
Los principios de la administración científica	38
Críticas más comunes a su obra	42
CAPÍTULO 2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	51
Introducción: imperativos nacionales de mayor eficiencia	52
Fundamentos de la administración científica	54
Principios de la administración científica	62
CAPÍTULO 3. EL CONTEXTO, LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	101
Primera revolución industrial	102
Segunda revolución industrial	115
Tercera revolución industrial.....	126
CAPÍTULO 4. PROPUESTAS PARA HOY DESDE TAYLOR	141
Avanzar en el conocimiento y en el entendimiento	142
Aplicar la administración científica a profesiones y procesos	143
Aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento	144
Estudiar bien los problemas y buscar variadas soluciones.....	146
CONCLUSIONES.....	149
BIBLIOGRAFÍA.....	153

PRÓLOGO

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

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

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

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

Mi principal foco de trabajo como consultor y profesor es la gestión de procesos¹. Tengo el privilegio de ver a diario cuan importantes y aplicables son las contribuciones de Taylor al necesario aumento de la eficiencia y de la productividad, particularmente en Chile y Latinoamérica, por supuesto, con adaptaciones propias de la época. También desde mi modesta posición enseño que la eficiencia es generadora de riqueza, intentando dejar atrás el viejo mito de que la eficiencia provoca cesantía, generador de mucha pobreza, porque evita el cambio.

Agradezco a los profesores y alumnos de la Universidad Técnica Federico Santa María, donde estudiamos y comentamos los aportes de Frederick W. Taylor y de otros grandes y curiosamente poco co-

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

nocidos autores que han modelado nuestro mundo: los clásicos griegos, René Descartes, Adam Smith, Henri Fayol, o más recientes: Peter Drucker, Tom Peters, Peter Senge y algunos chilenos: Humberto Maturana, Fernando Flores, Francisco Varela, Julio Olalla, Rafael Echeverría y tantos otros.

También agradezco a mi amigo Ing. don Rolf Achterberg por sus aportes y revisiones, y a mi hijo Juan Pablo, diseñador de la portada.

A mi familia, mi esposa Sonia, y mis hijos Juan Pablo, Daniel y Mauricio, su cercanía ha sido vital.

Juan Bravo C.

INTRODUCCIÓN

Pocas veces se ha visto una distancia tan grande entre la excelencia de las contribuciones de un hombre y el pobre sitio que le hemos asignado en la historia, especialmente en Latinoamérica. Frederick Winslow Taylor sigue aportando de manera creciente a la creación de riqueza a través de la mayor productividad y es posible que los países ricos le deban su condición de tales, tal como señala Peter Drucker². Por otro lado, es sorprendente apreciar que se ha transformado en un lugar común referirse a los males de la industrialización con el peyorativo “taylorista³”, dicho incluso por personas educadas, sin reparar en que sólo repiten las difamaciones de detractores que el tiempo ha olvidado, quienes en su tiempo se beneficiaban con las malas condiciones de los obreros y preferían mantener el *status quo*.

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

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

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

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

Los aportes de Taylor son impresionantes...

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

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

Fue amigo de los obreros, con un trato personalizado y cuidando sus condiciones de vida: descansos, jornadas de trabajo más cortas, trabajo seguro y sa-

lud. Siempre buscó la armonía entre patronos y obreros, compartiendo entre ellos y con la sociedad los beneficios de la mayor productividad....

¿Por qué es tan actual el mensaje de Taylor? Porque no se puede hablar en pasado de la revolución industrial cuando en Chile y en el resto de los países de Latinoamérica existe un proceso dual, hacia la economía de la era de las máquinas al mismo tiempo que hacia la economía de la era de los sistemas⁴.

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

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

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

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

Veremos...

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

En el capítulo segundo, una descripción más detallada de sus contribuciones, con base en su libro: *Principios de la administración⁵ científica*.

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

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

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

Con el deseo de que esta obra aporte aunque sea un grano de arena a la prosperidad para nuestras naciones, comenzamos la reseña de Frederick Winslow Taylor.