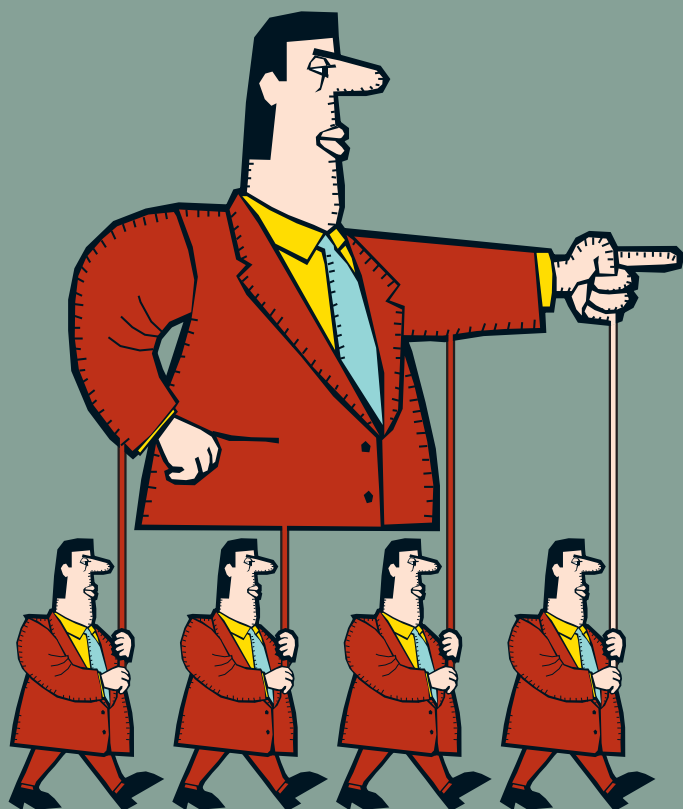


# La empresa necesita control global de la calidad

La noción de la “administración científica”, creada por Taylor, generó –desde principios del siglo XX– empresas rígidas, autocráticas... donde sólo importa la satisfacción del empresario. En la actualidad, las empresas modernas acuden a las herramientas gerenciales –calidad total, reingeniería...– que valoran el desarrollo humano. ¿El resultado? organizaciones democráticas, horizontales y creadoras de valor en toda su estructura, con base en el trabajo en equipo, y con principio de control dentro del proceso. No al final de éste.



Fernando Dávila Pinilla

**H**ablar de Frederick Winslow Taylor, considerado “el padre de la administración científica”, es hablar de sus aportes al estudio de tiempos y movimientos, así como de dar inicio técnico a la mejora en el trabajo. Empero, comentar esto, sin conocer el lado oscuro de sus enseñanzas y consecuencias, es ignorar su visión en cuanto al manejo de personas en la empresa.

De inicio, es menester recordar que Taylor recurrió a la teoría de la división del trabajo de Adam Smith –mayor división del trabajo genera mayor producción– sobre cuyos cimientos propuso dividir cada tarea en una serie ordenada de movimientos simples –de manera consciente e intencional– que llevaría a cabo el administrador. Sin embargo, su desacierto fue considerar al trabajador como simple máquina, desprovisto de sentimientos y emociones; esta posición le hizo cosechar muchas y acerbadas críticas de las diferentes corrientes de la administración.

## Análisis

Es muy cierto que la selección del personal, la división del trabajo y la eliminación de todo movimiento inútil, pueden incrementar la productividad de la empresa. Empero, cuando el trabajo es mecánico y repetitivo, convierte al hombre en instrumento de las máquinas, pues mutila su creatividad y genera nuevas enfermedades. En síntesis, se olvida dos aspectos esenciales en este ámbito. El primero, que los trabajadores son seres humanos con sentimientos y emociones, y el segundo, que el trato que reciben –incentivos o castigos– tiene impacto en la cantidad productiva.

Es evidente que Taylor, estuvo influenciado por la teoría de Adam Smith, quien planteó –por primera vez– la división del trabajo. Para desarrollar su teoría es, ya, clásico su ejemplo de la fabricación de un alfiler (este proceso se divide en numerosos pasos, especializando –en sumo grado– al trabajador y, por lo tanto, dividiendo –en exceso– el trabajo, dando como resultado que un trabajador desenvuelva el alambre, otro martillee la parte plana, otro corte en tamaños iguales, otro pula o aplane los pedazos cortados, otro saque punta a uno de los lados, otro coloque la cabeza, otro lo termine de pulir...). Sin

duda alguna, esta visión de la división del trabajo torna al trabajador en un cretino, pues éste, lo único que hace es repetir durante 15 horas la misma tarea. (en esa época la jornada de trabajo fluctuaba entre 12 a 15 horas).

Asimismo, Smith indica que, mediante la división del trabajo, el hombre aumenta la productividad de su esfuerzo, pero deja también de ser independiente de los demás; asimismo, que lo primero depende del aumento de la habilidad y del uso mayor de maquinaria. Más adelante explica que el trabajo de un manufacturero, por lo general, añade valor a los materiales sobre los que trabaja el de su propio mantenimiento y el de la ganancia de su amo.

## ¿Herederero de Smith?

Este conjunto de ideas básicas moldearon, 100 años después, el pensamiento de Taylor hacia las personas dentro de la empresa.

Sin embargo, el desarrollo de la ciencia de la administración evolucionó con rapidez, siendo bastante criticada la posición de Taylor por los científicos de la administración, y superada por los verdaderos gerentes que comparten su conocimiento y poder con el resto de las personas de la empresa. El logro de este objetivo –por parte de los gerentes– se da a través de la creación de organizaciones de alto rendimiento, donde el poder de las personas supone un compromiso integral con los valores, la misión y los objetivos de la empresa.

Taylor lo que hizo, al fundamentarse en la división del trabajo, fue separar a los que piensan de los que trabajan de manera absoluta. Es decir, los iluminados eran los ingenieros y gerentes; el resto sólo era un conjunto de simples engranajes del proceso de producción. El resultado de este proceso fue la generación de empresas autocráticas, centralistas, verticales, con muchos niveles administrativos y jerárquicos, donde primero está la satisfacción del empresario antes que la del cliente (producción monopólica) y donde el presupuesto es la base de la planificación.

Asimismo, su enfoque del proceso administrativo respecto al principio de control al final del proceso, originó el criterio que el control está por encima –gerentes– y al final –control de producto terminado– y no dentro del proceso, es decir en cada parte del proceso. El acierto de este cambio lo demuestran, hoy, la calidad total y la reingeniería, que con ello democratizan la organización, volviéndola horizontal y creando valor en toda la organización a través del trabajo en equipo.

## La empresa boliviana

Son las ideas de Taylor que perduraron y perduran hoy entre muchos empresarios bolivianos que viven en el siglo pasado, cuando, ya, se vive el tercer milenio. Todavía la gran mayoría de empresarios es incompetente, ellos son quienes –muchas veces– medran al Estado y abusan de sus empleados y trabajadores, con sus empresas parásitas que no aceptan competir, que ignoran a sus clientes, que fomentan la coima y fomentan la corrupción de los funcionarios públicos.

Este escenario real impone –en la presente era del conocimiento– el deber de orientar el rumbo hacia el control global de la calidad, pero considerando las escuelas críticas al taylorismo. Entre éstas se pueden citar a:

- Vladimir Ulianov, quien en su artículo *El taylorismo es la esclavización del hombre por la máquina*, sostiene que “el actual sistema de producción económica, no puede permanecer ni un solo instante. Debe avanzar y avanzar. La competencia que se agudiza, sobre todo en las épocas de crisis, como la que estamos sufriendo (alrededores de 1920), le obliga a inventar nuevos y nuevos medios para abaratar la producción. Pero la dominación del capital convierte todos esos medios en instrumentos de opresión, cada vez mayores del obrero... el taylorismo es uno de esos medios”.
- Edward Deming, conocido como el “Padre de la Calidad” sostiene en *El Método Deming en la Práctica* (entrevista con Mary Walton) que la práctica de la administración, hoy –según se enseña en las escuelas de administración de los Estados Unidos y tal como se encuentra en la mayoría de las empresas– ha variado poco desde principios de este siglo, cuando los proponentes de la “administración científica”, encabezados por el industrial Taylor, dejaron su huella en la industria. De acuerdo a su parecer, “el hombre era una mera rueda dentro de la gigantesca maquinaria industrial y cuyo trabajo podían determinar y dirigir administradores que tienen una educación apropiada y que administraban una serie de reglas. Esta noción de la administración científica se originó en la industria, pero pronto llegó al gobierno y se extendió por todo el sector de servicios. El sistema de administración que de ahí resultó es rígido, autocrático y no responde a los trabajadores ni a la clientela. El poder y la responsabilidad se alojan en la cima. El cambio no es fácil”, advierte Deming.

## Conclusión crítica

En esta época en que se emplean diversas herramientas gerenciales (calidad total –mejora continua–, reingeniería –mejora radical–, *benchmarking* –aprender de las mejoras experiencias–, *outsourcing* –terciarización–, administración del conocimiento y talento) la superespecialización y centralización en las decisiones perjudican a la competitividad, porque el taylorismo es opuesto al *empoderamiento*, a los equipos de alto rendimiento y a la motivación en el trabajo de las organizaciones.

Finalmente, es necesario señalar que el taylorismo es, hoy, una actitud más mental que metodológica, pues las personas que no comprenden el desarrollo humano y la evolución de la ciencia administrativa, están destinadas a perecer, a quedarse como dinosaurios, resabios prehistóricos a quienes Peter Drucker los menciona con menosprecio ■

(\*) Consultor organizacional y experto en temas gerenciales



Es muy cierto que la selección del personal, la división del trabajo y la eliminación de todo movimiento inútil, pueden incrementar la productividad de la empresa. Empero, cuando el trabajo es mecánico y repetitivo, convierte al hombre en instrumento de las máquinas, pues mutila su creatividad y genera nuevas enfermedades.