
EDITORIAL

LA PARADOJA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

Para desentrañar la lógica de la gestión del trabajo humano en las empresas, es indispensable conocer cuáles son los principales sistemas de administración formal utilizados en las entidades productivas, así como los objetivos que persiguen. A grandes rasgos, es posible reconocer tres sistemas de administración. En orden cronológico, primero se encuentra la administración científica del trabajo o *taylorista*, y su versión avanzada *fordista*, que inició entre fines del siglo XIX y principios del XX; enseguida está la llamada gestión de las *relaciones humanas*, que comprende las investigaciones de corte psicológico de Elton Mayo, a partir de la tercera década del siglo pasado; y finalmente, el modelo de la *calidad* y la *cultura de la empresa*, de finales de los años cuarenta del siglo pasado y que llega hasta la actualidad.

Conforme a esta secuencia temporal, el paso de un modelo a otro ha significado importantes cambios en la gestión de la fuerza de trabajo, tanto del orden cuantitativo como cualitativo. En otros términos, se han observado giros significativos en la transición, que van de la cantidad a la calidad. Es un proceso de cambios global, cuyos actores principales son los trabajadores, quienes en este trance han sufrido las consecuencias.

El ingeniero y economista estadounidense Frederick Winslow Taylor, considerado el padre de la administración científica del trabajo, llevó a cabo sus primeros trabajos en la última década del siglo XIX. El sistema *taylorista* tiene dos características principales: 1) el proceso de trabajo está estructurado y se lleva a cabo de una manera «científica», a partir de las necesidades de la producción y bajo el control estricto de la administración; y 2) los trabajadores participan en el proceso laboral como simples ejecutores de las órdenes de la administración. En suma, el motor que mueve a la empresa es exclusivamente la productividad, mientras que los operarios pierden el control del proceso de trabajo y se convierten en subordinados de la tarea.

Laborar bajo las condiciones que impone la administración científica, significa un riguroso control de los tiempos y movimientos que debe realizar el trabajador. Es la racionalización de las labores, por medio de la utilización experta del cronómetro, para medir cuidadosamente todos los movimientos que efectúan los operarios, con la finalidad de incrementar el rendimiento en términos del número de veces que deben realizar una actividad, sin ningún «desperdicio» de tiempo.

La opinión que tenía Taylor de los trabajadores se puede consultar en su libro *Principios de administración científica*, publicado en 1911, donde señala que «tal como lo hemos dicho antes, el peón manejador de hierro en lingotes no es ninguna persona extraordinaria que cueste mucho encontrar; se trata sencillamente de un hombre más o menos del tipo del buey, tardo tanto física como mentalmente». Esta frase, vejatoria de la dignidad humana, exhibe en toda su crudeza la verdadera cara del *taylorismo*.

Por su parte, el llamado *fordismo* perfeccionó y puso a funcionar la línea o cadena de montaje, que consiste en un transportador motorizado o banda sin fin, sobre el que se colocan los autos o equipos que se van a ensamblar. Así, mientras el transportador se desplaza a una velocidad controlada, los trabajadores están distribuidos estratégicamente en estaciones de trabajo, donde se encargan de colocarlas piezas necesarias para el armado de los autos, motores, equipos, etcétera; así, al final de la línea de ensamble se obtiene un producto completamente articulado.

De este modo, el transportador evita los «tiempos muertos» de la producción y, mientras no pare la línea de montaje, todo es tiempo de trabajo productivo. Además, existe una marcada parcelación del trabajo, ya que mientras un trabajador coloca una cubierta, otro instala el cableado eléctrico, y otro más se encarga de apretar unos tornillos, y así hasta el ensamble total del producto. Esta forma de trabajo cumple dos funciones básicas para la administración: 1) obtiene un flujo continuo de trabajo; y 2) el transportador «vigila y controla» las actividades del personal.

En cuanto al sistema de las relaciones humanas, su autor principal fue el sociólogo y psicólogo industrial australiano George Elton Mayo. Dos de sus investigaciones ofrecen pistas para conocer el trasfondo de los «experimentos» que llevó a cabo en la industria. En 1923 realizó una investigación en una empresa textil cercana a Filadelfia, con el propósito de encontrar las causas de la elevada rotación del personal que laboraba en el departamento de hilados, la cual era de casi el 250 por ciento. Para esto, dirigió su atención hacia las condiciones del medio ambiente laboral, y a la aplicación de una encuesta de enfoque psicológico.

Los principales resultados que obtuvo se pueden resumir así: los operarios tenían un trabajo carente de creatividad, monótono, y con mínimas posibilidades de comunicación durante sus labores. Si los resultados fueron simples, más simple fue la propuesta de solución: implementar pausas de trabajo.

Otro de los «experimentos» clásicos de Mayo fue el que realizó entre los años de 1924 y 1929, en la empresa Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Chicago, donde estudió los efectos de la iluminación de los puestos de trabajo y los relacionó con la producción. Después de varios ensayos con distintos niveles de iluminación, obtuvo algunos resultados: el aumento importante de la producción; un personal «libre de fatiga»; y un descenso notable del ausentismo, de casi el 80 por ciento. Al mismo tiempo, elogiaba el «interés» que mostraba la empresa por los problemas de los operarios; la «admiración» que tenían los trabajadores por el presidente de la empresa; y la «responsabilidad social» que adquirió el personal cuando se le permitió tomar ciertas decisiones del trabajo.

Como es evidente, al igual que los planteamientos *tayloristas*, las *relaciones humanas* no buscaban eliminar los riesgos y las exigencias que subyacen en cualquier proceso de trabajo, sino conseguir la fórmula para obtener una mayor producción. Esto le acarrió a este sistema, por lo menos, tres fuertes críticas: la falta de un componente social en esta clase de estudios; su marcada parcialidad a favor de la administración de las empresas; y respecto a la metodología de la investigación, la pobreza del fundamento teórico y su predilección por la acumulación de datos y el empirismo rampante.

En cuanto al sistema de la *calidad*, William Edwards Deming, estadístico estadounidense, es reconocido como su fundador y principal exponente. En 1950 fue invitado, por primera vez, para impartir seminarios relacionados con la calidad en el Japón de la posguerra. Entre otros autores de la calidad se encuentran el rumano Joseph Moses Juran, contemporáneo de Deming, en cuyo *Manual de control de calidad* perfila su principal idea: los costos de la calidad; y Taiichi Ohno, ingeniero en jefe de la firma Toyota, creador del *Just in time* (JIT), en donde los materiales y productos para el montaje llegan a la línea de producción en el tiempo y cantidad necesarios, y del método *Kan-Ban*, que consiste en etiquetas de instrucciones, cuya función principal es el control de la producción y la mejora de los procesos.

Por lo que concierne a la *cultura de la empresa* o *cultura organizacional*, a partir de la década de los años setenta del siglo anterior comenzaron a llamar la atención los estudios culturales, que se afianzaron en la siguiente década con la publicación de uno de los libros más influyentes del tema, *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, de Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy. Así como el libro del psicólogo español Ángel Aguirre Baztán, *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación*

sociocultural, en donde define a la cultura de la empresa como «un conjunto de elementos, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifica, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros y son eficaces en la resolución de los problemas».

Como se puede inferir, el planteamiento central de estos autores consiste en que la cultura de la empresa es un elemento compartido entre los trabajadores y la administración, lo cual posibilita salvar cualquier obstáculo, incluyendo el incremento de la productividad. En este sistema, la empresa es considerada una comunidad urbana, por lo tanto, se propone que debe ser estudiada con una visión descriptiva y holística, a partir del modelo etnográfico.

Acorde con lo dicho en estas líneas, las diferencias distintivas que existen entre una y otra de las tres formas de administración de los recursos humanos en los centros laborales, pueden sintetizarse de la siguiente manera: en tanto que la administración científica y la cadena de montaje presentan como objetivo principal y mayor logro la racionalización del trabajo, el control del tiempo y el aumento de la productividad; los estudios psicológicos de las relaciones humanas están estructurados para relacionar el comportamiento de los operarios con las necesidades de la producción; mientras que en la calidad y la cultura organizacional, según sus autores, los trabajadores y la empresa tienen y comparten los mismos intereses, lo cual allana el asunto de la producción.

En esta intensa búsqueda de la productividad por parte de las empresas, yace una paradoja. Y consiste en que, como señala el escritor mexicano Enrique Serna en su artículo titulado *Herramientas humanas*, del año 2012, «nadie puede ser tratado como máquina sin desarrollar un sordo rencor contra la gente que lo ha deshumanizado, y ese rencor, tarde o temprano, se traduce en una merma de la productividad».

Dr. Jesús Gabriel Franco Enríquez
Profesor Investigador Titular
Maestría en Ciencias en Salud de los Trabajadores
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Ciudad de México.
jgfranco@correo.xoc.uam.mx