

## EL TAYLORISMO EN ESPAÑA. SU DIVULGACIÓN DURANTE EL PRIMER TERCIO DEL S. XX.

FANIA HERRERO  
HELIO CARPINTERO\*

*Dep. de Psicología Básica*  
*Universidad Complutense de Madrid*

### RESUMEN

La tardía industrialización de nuestro país y el carácter eminentemente aplicado de la psicología española son los factores determinantes de las especiales características que iba a adoptar la psicotecnía industrial española. La asunción de las teorías tayloristas y de sus desarrollos, y su evolución hacia posiciones psicosociales más cercanas a la investigación europea en ese campo, ofrece interesantes consecuencias en la literatura científica española de diversas disciplinas (economía, política), y muy especialmente en las realizaciones de los psicotécnicos. Profundizaremos en la difusión de estas concepciones a través de un texto de Alonso Garfuni, como continuación de un trabajo más amplio que venimos realizando sobre estas cuestiones.

### ABSTRACT

The late industrialization of our country and the mostly applied character of Spanish Psychology are the determining factor of the special characteristics adopted by Spanish industrial psychotechnology. The assumption of the Taylorist theory and its development and evolution towards psychosocial positions closer to the European ones, display interesting consequences in Spanish scientific literature within several

---

\* Dep. de Psicología Básica. Fac. de Filosofía, edif. B, desp.21. Universidad Complutense de Madrid. 28040 Madrid. Tél. 913946016. Fax. 913946020. E.mail: [carpinte@eucmax.sim.ucm.es](mailto:carpinte@eucmax.sim.ucm.es)/[faniah@eucmos.sim.ucm.es](mailto:faniah@eucmos.sim.ucm.es)

disciplines (economy, politics), and very particularly in psychotechnical achievements. We will deepen into the knowledge of the diffusion of these conceptions through a text from Alonso Garfuni, as a continuation of a wider project about this matters we are working in.

## INTRODUCCIÓN

Los orígenes de la psicología española estuvieron determinados por el interés de algunos grupos de ilustrados españoles pro-europeos que dedicaron sus conocimientos y esfuerzos a la modernización de las instituciones y en general de la sociedad española, para lo cual se pensó en la educación como primer objetivo reformista (Carpintero, 1994b, p. 133). Sin embargo, otros procesos que estaban teniendo lugar en España a comienzos del siglo XX desvían parte de la atención hacia otras direcciones que van a tener una importancia fundamental en el desarrollo de la psicología, y sobre todo en sus aplicaciones, ahora también a la psicoterapia y a la organización industrial. Por un lado, se está produciendo el rápido desarrollo de la economía y la industria, que facilita políticamente la aparición de movimientos obreros, el anarquismo y la creación del partido socialista, y por otro aparecen los movimientos regionalistas, que tendrían especial relevancia en el marco social y psicológico catalán (Tuñón de Lara, 1981).

Los grupos reformistas catalanes promovieron la creación de instituciones como el Secretariado de Aprendizaje (1914), dedicado a la orientación profesional de la juventud, que estaban inaugurando la psicología del trabajo en nuestro país. La creación del Institut d'Orientació Professional en 1918 supondría su primera gran base institucional, el centro neurálgico de todo el posterior desarrollo científico de la psicología aplicada catalana y referencia obligada para los reformistas políticos (Carpintero, 1994a, p.248; Siguán, 1981).

En Madrid, donde el desarrollo industrial estaba muy lejos del nivel que alcanzaba en el entorno barcelonés, esta situación tiene rasgos diferentes y específicos. El más destacable es probablemente la orientación inicial de la psicología hacia la intervención psicopedagógica terapéutica del niño deficiente (Patronato Nacional de Anormales, 1914) y del adulto trabajador accidentado (Instituto de Reeducción de Inválidos del Trabajo, 1922), reflejo de movimientos análogos aparecidos en Europa (Carpintero, 1994a, p.251; Mallart, 1974).

En 1924, gobernando el dictador M. Primo de Rivera, se diseñó un programa de política social estable con la colaboración de los grupos científicos de talante socialdemócrata con el fin de crear un «sistema de

comisiones paritarias -patrones y obreros- para resolver conflictos en las empresas, un primer esbozo de instituciones de seguridad social y también ... un Estatuto de Formación Profesional» (Siguán, 1981). Interpondrían en el proyecto algunos profesionales interesados por la psicología y los problemas científicos de la industria. El ingeniero César de Madariaga, director efectivo del Instituto de Reeducación de Madrid, se hizo cargo de la redacción del proyecto, mientras José Germain y Emilio Mira le asistieron en lo relativo a la Orientación Profesional del Estatuto (*ibídem*). Así surgió el Instituto de Orientación Profesional de Madrid, que reuniría el primer núcleo de la psicotecnia madrileña: César de Madariaga, José Germain, Mercedes Rodrigo y José Mallart.

Al mismo tiempo en el ámbito industrial se fue difundiendo un amplio movimiento teórico y aplicado interesado en la mejora de las condiciones de producción. Aquí se dejó sentir la influencia de la organización científica del trabajo, propuesta defendida por F. W. Taylor y algunos seguidores en E.E.U.U. que buscaban optimizar el desempeño de las tareas y lograr un ordenamiento funcional de la industria. Ello exigió la descripción y clasificación de las tareas, y la elaboración de esquemas de funcionamiento, para finalmente ajustar a cada ser humano en las distintas tareas y máquinas. Así, al tiempo que aparecen los pioneros en la medición de aptitudes (Jean M. Lahy, William Stern, Hugo Münsterberg, Walter Moede, Emilio Mira...) surgen también los estudios sobre la fatiga, y en general la ergonomía, que pronto vendrían a complementarse con los posteriores estudios sobre las «relaciones humanas» (Boyland, 1995; Quiñones y Mateu, 1984, pp. 170-171).

En España, a partir de los años 20 y coincidiendo con un desarrollo incipiente de la industrialización, se produjo una difusión limitada pero efectiva de las nuevas teorías. En un trabajo reciente (Carpintero, García y Pérez, 1998) se ha mostrado el papel que en ese proceso tuvo el economista Pedro Gual Villalbí. Otros autores difundieron también estas tesis en nuestro país. Vamos a considerar aquí un texto de 1931, *10 Principios de Eficiencia*, que lleva como significativo subtítulo «Una guía para la explotación racional de empresas mercantiles». El libro está editado por la revista empresarial *Vida de Negocios* (1930-1936). Su autor, Alonso Garfuni, era el director de la mencionada revista. Ésta fue una continuación de otra anterior, *Fomento Industrial y Mercantil y Vida de Negocios*, que alcanzó más de 30 años de existencia.

El libro es ante todo un homenaje a F.W. Taylor, cuyo retrato antecede al texto mismo. En sus páginas se contiene una exposición de la vida de Taylor y de sus principales tesis, seguida de una serie de reflexiones y ejemplos sobre el concepto de eficiencia, y una defensa de la necesidad

de su aplicación en nuestro país. Aunque toma el principio de «eficiencia» como concepto base de un constructo científico racional, se desarrolla en un lenguaje popular y divulgativo.

Garfuni define la "eficiencia» como la obtención del «mejor resultado posible con el menor esfuerzo posible, y para conseguirlo, [hay que] llegar al conocimiento exacto de los hechos y de sus causas y efectos; ahorrar esfuerzo, tiempo y coste; aumentar la cantidad y mejorar la calidad» (Garfuni, 1931, p.10). Aunque reconoce que la ciencia de la eficiencia ha surgido y ha de servir principalmente en la vida industrial, su postura va más allá de un simple positivismo reformista y muestra poseer una confianza ideológica universalista que aspira a una transformación general de la sociedad: «Dentro de poco no se hablará en el mundo sino de Eficiencia. Los moralistas... de Eficiencia moral; los ingenieros, de Eficiencia industrial; los pedagogos, de Eficiencia intelectual; los médicos, de Eficiencia sanitaria; las madres de familia, de Eficiencia doméstica; los gobernantes, de Eficiencia administrativa, etc. ... A medida que esta ciencia vaya desenvolviéndose producir en el mundo transformaciones mucho más vastas y completas que las que han causado el vapor y la electricidad. Su valor es universal. Se refiere a todas las ciencias, a todas las artes, a todas las profesiones. Se refiere a la vida total de cada uno, a toda idea y a toda acción humana.» (*ibid.*, p.11-12). Más que un método específico, hay aquí compendiada toda una visión utópica y regeneradora de la sociedad fundada en los nuevos principios.

Vemos así cómo aparece en España la necesidad del replanteamiento de la organización industrial y comercial desde un punto de vista científico y objetivo (*ibid.*, p.14). Nuestro autor, fiel a Taylor, reivindica la diversidad profesional de quienes deben conseguir los fines de esta ciencia, y se declara partidario de mantener un clima social positivo y constructivo. En este sentido, declara que «es preciso poner en relación a estas personas y hacer que trabajen armónicamente para el mismo resultado. En este resultado intervienen muchísimos factores. Eficiencia se refiere a todos ellos: a los que ayudan y a los que perjudican. Hay que evitar huelgas; hay que suprimir toda maquinaria deficiente; hay que rodear al trabajo de buenas condiciones; hay que evitar arbitrariedades e indisciplinas... Nada de esto incumbe al ingeniero como técnico» (*ibid.*, p. 16-17). Bajo esas afirmaciones se prefigura quizás el reconocimiento de la condición multifactorial del clima social de la empresa. En ésta, en efecto, se hace preciso aunar un abanico amplio de saberes psicológicos, educativos, médicos y tecnológicos, en un clima claramente interdisciplinar.

El tono y las alusiones que hallamos en el texto de Garfuni nos permite suponer que el taylorismo, conocido y criticado fuera de nuestras fron-

teras, había también alcanzado ya por estas fechas difusión en España: «Taylor ha formado escuela. Apenas hay quien no haya oído hablar del método Taylor. Se han escrito sobre él multitud de libros e incontables artículos en revistas y diarios». (*ibid.*, p.25). Este conocimiento parece que había llegado también a los trabajadores y grupos sindicales, en plena expansión organizativa en la España de la época. Así, afirma Garfuni, en un tono paternalista muy habitual en los textos de la época, que «Sus ideas se han popularizado, en parte, por la oposición que encontraron en algunos jefes de asociaciones obreras. Creían que los métodos de aumentar la cantidad y mejorar la calidad del trabajo no eran sino refinamiento de la codicia negra de los patronos. Creían que, a pretexto de 'ciencia', se les iba a 'explotar' más. Hoy ya no piensan así. Por el contrario, los mejores partidarios del taylorismo son los obreros, sobre todo los más cultos, porque ellos, que son 'los que hacen el trabajo', advierten mejor que nadie las ventajas de los nuevos métodos» (*ibid.*, p.25).

En el libro, su autor resume su pensamiento en 10 principios de eficiencia, «de un modo original y como mejor conviene ... a la manera de ser de las empresas y del carácter de mis compatriotas». Se trata de comprimir, en pocas palabras, los nuevos principios inspiradores de la empresa. He aquí los métodos e ideas de Taylor en la versión de este autor: «Buen sentido», «plan», «cooperación», «disciplina», «actividad», «estandarización», «buenos medios», «justo pago», «estadística» y «humanidad». Veamos brevemente el sentido de cada uno de estos rasgos.

El «buen sentido», que en principio es diferente del «sentido común ... lleno de errores y prejuicios» (*ibid.*, p.54), se define negativamente y se diría que carece de él quien se arruina, en general por intervención de un factor psicológico, de «categoría morbosa», que podría afectar a personalidades como la del iluso, que «cree que mil pesetas no se acaban nunca» (p.55), el optimista que «confía, sobre todo, en su buena estrella» (p.56), el débil, quien «se arruina generosamente» (p. 58) o el testarudo, que, en contra de todos, «acaba liándose la manta a la cabeza» (*ibidem*).

El *plan* se explica como adecuación al estudio del mercado para guiar la producción en todos sus aspectos. Se apoya en dos principios: Primero, en perseguir un ideal determinado, pues «ningún viento es favorable para el barco que no sabe a qué puerto se dirige (Séneca)» (*ibid.*, p. 62); y luego, sometiéndolo a ensayo, teniendo en cuenta que «la psicología del público varía poco con las latitudes» (p.64).

El principio de *cooperación*, que hace que la sociedad progrese como movida «por una sola voluntad», consiste paradójicamente en encontrar

a un jefe con buena salud, inteligencia y energía, cuya sola voluntad sea capaz de manejar a los hombres (pp. 72, 76).

La *disciplina* consiste en regularizar rígidamente la organización del trabajo, y evita algunos de sus más graves problemas: olvidos, equivocaciones y retrasos (p. 82). El autor nos recomienda que recordemos que "En la máquina y el alma universal, todo tiene su ley", si no queremos malgastar agua y esfuerzo cultivando flores en la arena (*ibidem*). Se sugieren diversas estrategias para conseguir la perfecta disciplina —y autodisciplina— en la empresa: Amor propio y dinero ("el trabajo más eficaz es el que se hace ... por propia estimación"), Honor de clase ("el mejor obrero es aquel que pronuncia con entusiasmo el nombre de la casa que le paga"), Instrucciones fijas, y Trato cordial ("Porque lo que más ansía cada hombre es que le consideren y le estimen los demás")(pp. 85-88).

El principio de *actividad* hace referencia básicamente a las variables que de forma directa aumentan la producción; concretamente, "Actividad quiere decir buena administración del tiempo: ser oportunos y ser rápidos" (p.93), contra la inercia del "ya se hará mañana ... como dicen los españoles" (p. 94); con este principio se racionaliza la mayor valoración que hace el taylorismo del empleo juvenil que de la experiencia laboral: "la experiencia hace cada día menos prodigios" (p. 96). Aquí se alude por primera vez a un factor motivacional, el «placer» del trabajo activo para aquellos que lo experimentan como un JUEGO (p.99).

Otro de los principios que se menciona es el de *estandarización*. Este hace referencia por un lado al ideal del plan previsto, y por otro a la regularidad disciplinaria en la actividad de la empresa y de sus distintos departamentos: "Todo trabajo pide un estándar, y todo estándar exige un ideal, un plan, cooperación y disciplina. He aquí como los principios de eficiencia se relacionan unos con otros, como las piedras de un arco de puerta" (p. 111). La estandarización entendida como proceso requiere, además, un continuo trabajo de investigación desde dentro de la empresa (p.109).

También se recomendará en estas páginas la adopción de *buenos medios*. Son buenos medios de una empresa los buenos trabajadores, herramientas y materiales: "Poner una completa organización en manos de un gerente incapaz ... Sería como poner en marcha una locomotora con mal carbón" (p. 118). La finalidad última de este principio es ahorrar tiempo, considerado no en días ni semanas, pues "Este es el siglo de los minutos" (p. 120). En este contexto reivindica la adecuación de las instalaciones al trabajo con el fin de reducir el gasto no sólo temporal, sino también humano, de la producción; así presenta la tesis taylorista

básica: debe reducirse el número de movimientos necesario para ejecutar una tarea, pues "no es el uso normal de los músculos lo que verdaderamente cansa, sino el uso anormal de ellos, es decir, el esfuerzo" (p. 124).

El principio de *justo pago* reivindica la adecuación del salario según la capacidad y la conducta de cada uno como incentivo de la actividad laboral; y promulga las "dichosas" palabras de Aristóteles: "tratar desigualmente a los desiguales" (p.130). Pero nuestro autor va más allá del incentivo económico pues, como "No sólo de pan vive el hombre", "... quien sólo da pan a sus subordinados les da muy poco (p. 133). Al final, "La verdadera misión del jefe es educar... no sólo las inteligencia, sino también los caracteres" (p. 138).

El principio de *estadística* o "conocimiento de las causas y circunstancias relativas a un cifra del resultado" (p.143) muestra que Garfuni, a pesar del tono sentencioso y popular de su texto, está reivindicando una postura reformista con respecto a la organización industrial en España, que ha de pasar por la tecnificación de sus diferentes procesos para hacer una ciencia de una práctica tradicional. Por ello la estadística no es sólo una contabilidad: requiere la participación del ingeniero que inspeccione el funcionamiento de las máquinas, del economista que analice las condiciones geopolíticas (pp. 144-146), y además, añadimos, hace falta un psicotécnico que estudie las relaciones entre las condiciones sociales del trabajador y su rendimiento, ya que, por ejemplo, "un estudio... ha demostrado recientemente el mayor rendimiento de trabajo de los obreros que no beben alcohol" (p. 147).

El último principio, de *humanidad*, recoge la importancia creciente de considerar "el factor humano" en la organización del trabajo. Sin embargo algunas de sus concepciones están en la línea de los principios tayloristas que más críticas suscitaron tanto entre los trabajadores como en los técnicos, como el considerar al obrero como una máquina de producir que puede ser perfeccionada: «El trabajo bien organizado de un hombre puede compararse en regularidad y precisión al de una máquina; pero el trabajo bien organizado de un hombre satisfecho, es como el trabajo de una máquina que se engrasara sola, que se arreglase sola, que se estirase o se diera más prisa, según hiciese falta: el trabajo de la máquina-hombre en toda la extensión de su capacidad y de su energía.» (*ibid.*, p.156).

Como se ve, este tipo de aproximaciones a la organización científica del trabajo, que en opinión de muchos autores de la época cosificaba al obrero y desatendía su dimensión psicológica individual o social, tenía ya en la España del primer tercio del siglo XX seguidores y detractores

provenientes de diversas disciplinas. Hubo en especial detractores que provenían de movimientos higienistas, y que estaban preocupados sobre todo por la salud del obrero y la modificación de las condiciones de nocividad del trabajo, y también encontramos posiciones divergentes dentro del propio grupo de psicotécnicos madrileños (Mallart, Rodrigo...).

En general, el movimiento de Organización Científica del Trabajo y la psicotecnia industrial encontraron en España, en los años anteriores a la guerra civil, un desarrollo importante, en el que sin duda colaboraron personas que, sin ser psicólogos, se interesaron por los procesos humanos que intervienen en el trabajo industrial, y procuraron divulgar las ideas para crear una nueva mentalidad en el país. Todos estos intentos de crear instituciones relacionadas con el desarrollo de la psicología científica vinieron a experimentar un duro quebranto con la interrupción debida a la guerra civil.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Boylan, P.J.(1995): *Introduction to the theoretical and philosophical basis of modern management*. <http://www.city.ac.uk/artspol/management.htm>
- Carpintero, H. (1994a): *Historia de la Psicología en España*. Madrid, Eudema.
- Carpintero, H. (1994b): Some historical notes on scientific psychology and its professional development. *Applied Psych., An International Review*, 43(2), 131-150.
- Carpintero, H. García, E. y Pérez, F.(1998): Un capítulo en la introducción del taylorismo en España. La obra de Gual Villalbl. *Rev. Hist. Psicol.* 19(2-3): 213-224.
- Garfuni, A.(1931): *Diez principios de eficiencia. Una guía para la explotación racional de empresas mercantiles*. Madrid, Publicaciones de la revista «Vida de Negocios».
- Mallart, J., (1974):Cincuentenario del originariamente llamado Instituto de Orientación y Selección Profesional. *Rev. Psicol. Gral. y Apl.*, vol.29, nº131, 929-1008.
- Quiñones, E. y Mateu, M. (1984): Los paradigmas de la psicología industrial-organizacional: Perspectiva histórica. *Rev. Psic. Gral. y Apl.*, 39(1), 167-192.
- Siguán, M. (1981): *La psicología à Catalunya*. Barcelona: Edicions 62.
- Tuñón de Lara, Manuel (1981): *La España del siglo XX.vol.1: La quiebra de una forma de estado, (1898-1931)*. Barcelona: Laia (5ªed.).