

De la calidad de Vida Laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación

From quality of working life to quality management. A psychosocial approach to quality as a practice of subjection and domination

Joaquín Navajas

Universitat Autònoma de Barcelona - jnadan@tiscali.es

El discurso de la calidad nos invade. Por ejemplo, y sin ir mas lejos lo encontramos en el ámbito de los estudios de doctorado, esfera en la cual, según una noticia publicada en La Vanguardia (miércoles 6 de junio) *“La Autónoma lidera los doctorados de calidad”*. Explica la noticia que la *“Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) organismo dependiente del Ministerio de educación, ha evaluado positivamente 22 programas de doctorado que ofrece la Autónoma”*. Por cierto, uno de los doctorados evaluados positivamente ha sido éste.

La obtención de este reconocimiento, por supuesto, no es cuestión de mero prestigio académico. Su consecución posibilita, y sigo leyendo el diario *‘participar en las convocatorias de ayudas a la movilidad, así como obtener subvenciones para desarrollar programas’*.

Pues bien, esta tesis está centrada en el discurso de la gestión de la calidad e intenta abordar cuestiones como las siguientes:

¿Cuáles son los rasgos de este discurso que inunda todos los poros de la vida social?

¿De donde proviene? ¿Cómo se origina y en qué basa su hegemonía?

Y fundamentalmente ¿Cuáles son sus efectos de poder?

Conviene matizar que no se busca averiguar qué es la calidad, sino que el trabajo interroga por los usos y efectos de la calidad y cómo estos evolucionan en la literatura del management.

Por tanto el eje de este trabajo es la gestión de la calidad, entendida ésta como una práctica histórica y actualmente hegemónica que tiene lugar dentro de las organizaciones para controlar y hacer trabajar de un modo determinado a las personas.

Bien, para responder a las cuestiones anteriores he realizado lo siguiente:

Primero: Realizar una genealogía de la calidad, que busca explicar algunos de los significados de término, su mercantilismo, su natural imbricación con lo económico, con lo productivo, anulando, de facto otras semánticas del término, como el bienestar, la dicha o la felicidad.

Segundo: Mediante una autoetnografía en el contexto laboral muestro a la calidad como entidad que está ahí, y que sirve para hacer cosas muy precisas, nada aleatorias. La calidad como arma para mandar, para vigilar y castigar, para moldear una organización, para someter y explotar mejora (más productivamente, claro está) a los trabajadores.

Psicología social crítica

Pero antes de ilustrar esta genealogía de la gestión de la calidad debo clarificar dónde me sitúo tanto en referencia a la psicología social como a la psicología de las organizaciones.

Pues bien, se aboga aquí por una psicología social entendida como un dispositivo deconstruccionista que facilite la comprensión del mundo que nos envuelve, un mundo que será siempre social y por consiguiente, para su comprensión deberá admitirse la imposibilidad de escapar de lo lingüístico, de lo discursivo.

Respecto a la psicología de las organizaciones este trabajo se sitúa en el paradigma postmoderno entendiéndola como una disciplina relatadora de historias y a la organización como un concepto relacional producido por los actores sociales mediante unas prácticas discursivas contextuales.

De la CVL a la GC

Entremos en la primera parte del trabajo, en la historia no oficial de la gestión de la calidad, una historia que pretende bucear en el origen y en el desarrollo de las prácticas de la calidad. Una historia no oficial que narraré en tres actos:

Primero la calidad de VL.

Segundo la irrupción de los círculos de calidad.

Y tercer y último acto, la gestión de la calidad.

Pretende explicar esta historia, un proceso de configuración y transformación de unos modos de intervención en las organizaciones. El actual. El desarrollado bajo la excusa de la gestión de la calidad.

Veamos el primer acto, en el cual se retoma el difunto (y olvidado) movimiento de la calidad de vida laboral, como paradigma imperante de intervención de la década de los 70.

Calidad de vida en el trabajo, un concepto, una idea que naciendo con una importante significación política acabaría siendo domeñada e integrada en los territorios del management menos sospechoso.

Una curiosa paradoja para un término abonado y crecido en el revuelto territorio de la “democracia industrial” en un espacio y en un tiempo, Europa, años sesenta, en el que parecía natural y obligado exigir una distribución del poder social en la industria, de forma que este poder estuviera distribuido y no en manos de una élite minoritaria.

La Calidad de Vida Laboral como un producto de la justicia política en el lugar de trabajo. La bondad de las condiciones laborales, por tanto, como un asunto que debía considerar inevitablemente aspectos como grupos, poder y democracia.

Por supuesto, casi nada de este enfoque mantendría el movimiento de CVL, el cual tendrá ya una importante vistosidad institucional en el año 1972, año en el que se celebró la “International Conferences on the quality of workin life”.

Por ejemplo, buena parte de su carga política habrá sido ya depurada. Se limpiará la CVL del fango de la democracia industrial, proyecto que será señalado con el propósito maligno de *“destrozar el sistema de libre mercado”*, y se le dotará, de una filosofía liberal, ligándola a conceptos como cooperación, confianza, y crecimiento personal entre otros. El lugar de trabajo pues, como un espacio ocupado por individuos más que por grupos.

Por otro lado, se dotaría al término de una semántica economicista. La productividad como fin tan legítimo (o más) que la mejora de las condiciones de los trabajadores. Un extraño equilibrio inicial que no tardaría en decantarse hacia uno de sus polos. El económico, desde luego.

Y por último, y no menos importante, la CVL se apoyará en una clara retórica de cientificidad, de búsqueda del conocimiento científico, que le hará ser diseñada como una variable con adecuadas propiedades psicométricas, equivalente a la satisfacción laboral (e individual), y que comportará una total insensibilidad a la dimensión histórica de las organizaciones.

Pero la emergencia de este movimiento, el de Quality of Working life, no evitará la existencia de una pluralidad de significados en torno al núcleo conceptual, el cual evolucionará y pasará de ser un concepto poliédrico, polisémico, y políticamente sugerente a ser una idea plana, cuellicorta y finalmente plastificada.

Por ejemplo, en el año de la mencionada conferencia internacional, se aceptaba a la CVL como un constructo multidimensional, que albergaba en su seno dimensiones tan curiosas (a nuestro ojos) como el “constitucionalismo”, siguiendo a Walton (con elementos incluidos en su seno como el de la privacidad o el de la libertad de expresión dentro de la empresa) o “el principio de democracia”, siguiendo a Herrick y Macoby (precepto que abogaba por la autogestión, en un sentido amplio).

Segundo acto de la historia. La irrupción de los círculos de calidad como tecnología revolucionaría del management. Los círculos como “la intervención de los ochenta”.

Resulta aquí sorprendente como los Círculos, pese a su evidente parecido con los programas de CVL, serán dibujados como un modo de actuación radicalmente novedoso en las organizaciones.

Tres son, en mi opinión, las características que construyen este efecto de radical innovación:

Primero. Su origen japonés (se definirán a los Círculos como una “invención japonesa”, con todo el mito de lo oriental que ello comporta). Los círculos como una alternativa al taylorismo.

Segundo, su énfasis en la productividad (la calidad por tanto como arma de competitividad), y donde la ecuación $\text{productividad} = \text{bienestar}$, presente en la CVL queda resuelta, con la erección del monomio productividad. Los círculos, o la calidad, como excitante productivo.

Y tercero el revolucionario invento de la participación. Y por supuesto que digo esto último con ironía, pues los círculos no sólo llegarían a absorber a los programas de Calidad de Vida Laboral, sino que incluso ocultarán buena parte de las prácticas participativas desarrolladas hasta el momento como, por ejemplo, las del enfoque sociotécnico.

Pero también aquí la historia parece volver a repetirse. Los círculos en pocos años pasarán de considerarse programas innovadores de intervención, a quedar reducidos a programas obsoletos y fracasados ante la emergencia de los modelos de la calidad total. Un fracaso que, más que en términos de moda de management, es más factible explicar como consecuencia de la incapacidad de los círculos para garantizar a largo plazo la participación y el compromiso de los trabajadores.

Dicho en otras palabras, la muerte de los círculos de calidad se entenderá por sus limitaciones como instrumento de control de los trabajadores. Como procedimiento limitado de control que parecía encajar artificiosamente y más bien que mal, en el funcionamiento cotidiano de la organización.

Y llegamos, por último, al tercer acto del relato.

Y entramos, con él, en los familiares y aparentemente nada pantanosos territorios de la gestión de la calidad. Unos extensos territorios que sobrepasan los límites de la teoría de las organizaciones e irrumpen con fuerza en nuestra vida cotidiana.

Se nos hace presente la gestión de la calidad, o simplemente “la calidad” como *“el más potente juego de herramientas disponibles para la creación del cambio organizacional”*; un imprescindible instrumento para sobrevivir (e incluso ventilarnos a la competencia) en los feroces tiempos que vivimos. El imperativo pues, de la calidad.

Podemos distinguir una serie de elementos diferenciados en el conglomerado discursivo de la gestión de la calidad: las normas ISO 9000; el Just-in-time; el sistema lean production; los diversos modelos de calidad total.

Una curiosa mezcla que, más que confusión, produce paradójicamente un sencillo producto, un modelo fácil de aplicar en las múltiples organizaciones del mundo social. Un curioso elixir que ayuda a hacer de los sujetos organizacionales, bondadosos párvulos comprometidos y participativos.

Por ejemplo, ¿nos resultan acaso amenazadores ciertos principios del modelo, como serían la orientación al cliente, el trabajo en equipo, o la bendita mejora continua?

La gestión de la calidad, sorprendentemente homogeneiza espacios sociales tan variados como, entre otros, la educación superior (véase, por ejemplo, los doctorados de calidad), el sistema escolar primario y secundario, el sistema penitenciario y su pretendido oxímoron de “democratización de las prisiones”, el sistema sanitario, la administración pública, las ONGs que se precien de ser eficientes, así como, y faltaría más, las empresas funerarias de toda la vida.

Se impondrá pues, la gestión de la calidad como un modelo racional y uniforme que, pese a sus variantes, será sorprendentemente sencillo. Algo así, como liderazgo directivo, empowerment, y todos a por el cliente y todos somos clientes.

Un modelo, el de la gestión de la calidad, en el que serán básicos los directivos capaces de identificar y premiar a los anónimos *“héroes organizacionales”*. Directivos con suficientes competencias para ayudar a los miembros leales que, por desgracia y sin razón, se resisten al cambio organizacional.

Con la fábula de la calidad, la cigarra, la hormiga y su orientación al cliente, se nos impondrá la ideología mercantilista como la única posible. O dicho más prosaicamente, con la calidad se nos invita a querer el sistema capitalista, a interiorizar el valor del mercado como un ideal, y ser obedientes y esforzarnos para, allá donde nos encontremos, producir calidad.

Un sistema ideológico, el de la calidad, en el que se difuminan los empleados, desaparecen los ciudadanos, y emergen de la nada e impolutos de valores: los CLIENTES.

Por otro lado, se esconderá de la visión pública la cuestión primordial siguiente: “¿Quién tiene el poder para ser considerado el cliente?”. O dicho de otro modo: ¿Quiénes son los jugadores de ese juego de la calidad? ¿En qué posición se encuentran? y ¿Cuáles son sus intereses?

Por último, y ya para finalizar la historia no oficial de la calidad, señalar el cambio producido en la concepción del lugar de trabajo, en lo que va de la CVL a la gestión de la calidad. O sea, de un espacio político, con grupos e intereses antagónicos, a la organización como espacio no político, como una unidad compacta con objetivos compartidos por todas las partes.

El lugar de trabajo se nos presenta como un lugar apto para ciudadanos organizacionales que ayudan a los otros cuando éstos tienen pesadas cargas de trabajo. Compañerismo y deportividad, como principios de la buena marcha organizativa. Un sistema en el que la Resistencia es, cuando la haya por supuesto, una anomalía, un sinsentido que se tiene que combatir.

Autoetnografía

La segunda parte de la tesis es, como ya he comentado, un análisis etnográfico, concretamente una autoetnografía, que se sirve del marco teórico de esta “historia no oficial” en tres actos para analizar y comprender la calidad como un objeto socialmente construido y su despliegue en una organización específica de trabajo.

La lógica etnográfica por tanto, y su desarrollo en un caso concreto de estudio como procedimiento que permite acercarnos y entender, cómo el modelo de la gestión de la calidad se genera en lo local, en lo contextual. Dicho de otro modo, serán estas prácticas locales las que en definitiva producirán y reproducen el modelo la ideología de la calidad.

Destacaré, a continuación 4 aspectos del análisis etnográfico: primero, la empresa, segundo, su concepción de la calidad, tercero, uno de sus procesos de management, en este caso el sistema de sugerencias, y por último, el desarrollo del proyecto de certificación ISO 9000.

La empresa objeto de estudio

Entremos ya en el análisis etnográfico, mostrando en primer lugar a la organización, de nombre ficticio Formación Pautada, una empresa de servicios de Barcelona, con aproximadamente 100

trabajadores, que se dedica a diseñar, editar, comercializar y administrar a distancia cursos de formación.

Una empresa que, pese al fuerte crecimiento experimentado en los 5 años anteriores al estudio del etnógrafo, era definida públicamente por su director general como *“un chiringuito con pretensiones que estaba haciendo muchas cosas de forma amateur”*. En verdad, nada más exacto que esa etiqueta puesta a la compañía de “chiringuito con pretensiones”, para ilustrar las ínfulas multinacionales y el espíritu de grandeza de sus directivos, uno de los cuales arengaba a los mandos intermedios a *“trabajar como un holding de empresas”*. Un directivo, por cierto, capaz de manifestar que si no existía en la empresa organigrama formal, se debía a que esta *“era muy compleja”*. Un directivo postmoderno, AN, quien parecía recurrir retóricamente a la complejidad, a la teoría del caos, para ilustrar su práctica de dirigir una empresa de apenas 100 trabajadores.

Pero si para la dirección era un chiringuito con pretensiones, para algunos trabajadores una metáfora más propia de Formación Pautada sería la de un coche viejo, cuyo dueño lo está siempre encerando y abillantando (se supone que esa persona es la dirección) pero aunque por fuera está perfecto, por dentro le faltaría aceite, agua y tendría un motor ruinoso. De igual forma, gran parte de los trabajadores coincidían en considerar que la organización *“Daba el Pego”* a ojos de observadores externos.

Por otra parte, igual de preciso sería la segunda parte del comentario del director respecto a que se estaba trabajando de “forma amateur”, un comentario que, como intentaré mostrar refleja el juicio negativo hacia la capacidad de la plantilla, como si esta no estuviese compuesta por profesionales sino por aficionados, por gentes, por trabajadores que quieren pero no pueden.

Se ha de precisar que Formación Pautada era una empresa altamente jerarquizada. En efecto, pese a la retórica engañosa de organización matricial existían oficialmente cuatro estamentos: dirección, jefes de área, jefes de departamento o jefes de proyectos, y “pueblo llano”, categoría esta última con la que un miembro de la dirección se refería, graciosamente, a los trabajadores de más bajo nivel en la pirámide.

Pero además extraoficialmente existían más escalones jerárquicos. Una organización muy piramidal, en la que el propio director general era capaz de ordenar o clasificar a las personas del pueblo llano por su potencial o importancia para la organización. Práctica de desarrollo de recursos humanos, creo que le llamaba a eso.

La calidad en Formación Pautada

En segundo lugar, comentaré algunos de los significados del término calidad en Formación Pautada. Vaya por delante que utilizar la palabra calidad era utilizar un término sacrosanto en la organización. La calidad formaba parte, según sus directivos, de las esencias más tradicionales e intocables de la organización.

La calidad, por tanto, como sanctasanctórum de la cultura organizacional. Calidad y Formación Pautada eran, además, términos metonímicos, tanto en el pasado como en el momento en que se elaboró el diario de campo.

Aparentemente, nada más sencillo que definir qué se entiende por calidad siguiendo a sus ejecutivos. Lo cual sería, en palabras de FE, uno de sus subdirectores *“sencillamente hacer las cosas bien hechas”*.

En mi opinión, son claramente perceptibles dos usos retóricos del término calidad por parte del grupo directivo. El primero haría referencia a la calidad como elemento diferenciador de la compañía en su posicionamiento en el mercado. Así, si creemos a su director general, JP, la competencia de Formación Pautada estaría *“ya fuera del sector bancario por falta de calidad”*.

El segundo uso del término calidad por parte del grupo directivo lo encontramos con el propósito discursivo de evaluar negativamente el desempeño de los trabajadores.

Un argumento que vendría a decir, más o menos lo siguiente: Antes se trabajaba con más calidad, y esto se debía, fundamentalmente, a lo excelentes que eran las personas que componían la empresa en aquellos tiempos dorados. Unas personas que, por lo visto, y según nos cuenta FE *“no se limitaban a hacer las cosas bien exclusivamente en el tema laboral, sino que entra en el tema persona”*.

Personas que, nos sigue contando FE, *“tenían una visión clara de lo que se tenía que hacer, esta visión la tenían en el cerebro y la traspasaban a la voluntad, y esta visión no tan sólo era una visión en Formación Pautada de la calidad de Formación Pautada, sino que era de la calidad de la propia vida”*.

La calidad pues, como un concepto que permite identificar a los buenos ciudadanos organizacionales, por utilizar un término en boga en cierta psicología de las organizaciones.

Y permite además realizar la comparación de los pioneros del pasado con los trabajadores del presente. Una comparación con la calidad de por medio que pondría de manifiesto la plantilla amateur que diría su director general. Lo que es lo mismo sus deficiencias, sus limitaciones, en suma, la incapacidad de los trabajadores para asumir la compleja sencillez de la calidad de Formación Pautada. O sea: Hacer simplemente las cosas como se tienen que hacer.

El Buzón de sugerencias

En tercer lugar, merece señalarse, aunque sea muy esquemáticamente, el sistema de sugerencias, como un uno de los procesos de management preferidos por la dirección para controlar a los trabajadores.

Este sistema, el buzón o la bústia, era todo un símbolo para el grupo directivo de la compañía. Ya que con él, venían a demostrar lo sensibles y tolerantes que eran a las opiniones de toda la gente.

El buzón era un sistema que no sólo permitía a los mandamases detectar adeptos, sino que, por otra parte era una maquinaria de constitución de subjetividades públicas. La dirección detectaba quién participaba y qué proponía.

Una pieza de esta maquinaria era la fiesta mensual de reparto de premios. En la que la mejor sugerencia era puesta a los ojos de la organización. Y su sugeridor coronado en algo así como el trabajador del mes. Un acto, que según algunos empleados críticos, era la ceremonia de los

regalitos y las palmaditas. Un acto banal e intrascendente con el que se trataba como a niños a los empleados.

A mi juicio, pese a este descrédito total del sistema participativo (por buena parte de la plantilla), resulta interesante resaltar cómo los empleados lo utilizaban, cómo lo pervertían moderadamente transformándolo en un canal reivindicativo, camuflando solicitudes de mejora hacia sus condiciones laborales, bajo un formato de aceptable sugerencia de creativa. En otras palabras, se apropiaban los trabajadores del amor que sentía el director general por la Creatividad como concepto ideal admirable en todo trabajador, para obtener mejoras laborales muy concretas.

El proyecto ISO 9000

Por último, señalaré el despliegue del proyecto ISO 9000 como un proyecto de control que sirvió para definir responsabilidades, para conformar departamentos y unidades funcionales y que fue magistralmente desarrollado por el grupo directivo para modelar la organización conforme a sus intereses.

Por ejemplo, uno de los departamentos menos leales, por así llamarlo, al grupo directivo, fue en la práctica desmantelado, en tres departamentos equivalente, y su cabecilla, hasta el momento, un histórico de la organización, equiparado en poder a personas recién llegadas a Formación Pautada.

Y todo ello bajo la aparente objetividad más exquisita de “se hace lo que dicen las normas ISO”.

Este “se hace lo que dicen las normas ISO” del grupo directivo tomó forma en tres falsos principios.

Primero, el falso principio de participación y validación, con el que se conseguía el efecto de que el proyecto ISO era un proyecto abierto y en el participaban todos los miembros. Para la dirección no se trataba tan sólo de que los empleados, los jefes intermedios fundamentalmente participaran, sino que, en palabras de FE, el subdirector *“se ha de conseguir que tengan la sensación de que se les hace caso”*.

El segundo falso principio señalaba que la participación en el proyecto debía considerar la realidad organizacional. Nadie podía, en la revisión de documentos, postular cambios. Por supuesto, la revisión de la dirección era prescriptiva y definía cambios y procesos pertinentes.

Y por último, el tercer falso principio, señalaba la independencia del proyecto. El cual era dirigido (oficialmente) por el etnógrafo, o el gran chamán de la ISO. Un falso principio que escondía una dirección clandestina y muy precisa del proyecto por el grupo directivo.

Conclusión

Ya para finalizar y, a modo de conclusión, Creo que vale la pena destacar dos aspectos de la significación de la calidad en la empresa de estudio: el carácter normalizador del término y la semántica de la productividad.

En primer lugar, Formación Pautada nos enseña con meridiana claridad la potencia del término calidad y las prácticas que éste origina para controlar a los sujetos mediante la constitución de una adecuada subjetividad.

Con la aceptación de la calidad, tal y como ésta la define el grupo directivo, tenemos así, un empleado que debe *“hacer las cosas sencillamente bien hechas”*, como por ejemplo no entrar en la cocinita (un foco de rumores y maledicencias), participar activamente con su Creatividad en el sistema de sugerencias (para obtener los regalitos y las palmaditas, por supuesto); huir de sindicatos y negociaciones; y hacer suyos los principios de trabajo en equipo, mejora continua y satisfacción del cliente.

En segundo lugar, la calidad en Formación Pautada era un concepto ligado únicamente a la productividad, y no así a nociones de bienestar o de mejora de las condiciones laborales. Por ejemplo, el proyecto ISO 9000 era percibido por los empleados como un proyecto perfectamente legítimo del grupo directivo, en el que todos salían ganando, y todo ello pese a que su único propósito era hacer de la organización un empresa más eficiente, más productiva y más competitiva en el mercado, sin ningún beneficio extendido en las condiciones laborales. Los trabajadores asumen, sin duda alguna, esta lógica de la productividad en torno a las prácticas de la calidad como la única legítima, sin que sus deficiencias estén para nada, vinculadas con ISOs ni con proyectos de mejora.

Se hace así patente, y ahora sí que termino, que en Formación Pautada la política de la calidad es borrar su carácter arbitrario, difuminar su significado dictado por el grupo directivo, sin que frente a esta política los trabajadores y las trabajadoras sepan resistirse de un modo efectivo articulando un discurso crítico que evidencie su condición de explotados.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons](#).

Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra bajo las siguientes condiciones:

Reconocimiento: Debe reconocer y citar al autor original.

No comercial. No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Sin obras derivadas. No se puede alterar, transformar, o generar una obra derivada a partir de esta obra.

[Resumen de licencia](#)

[Texto completo de la licencia](#)