

## Calidad Total: Degradación de la Autonomía<sup>1</sup>

Jorge Dávila\*

Una empresa consultora norteamericana, de las que actualmente inundan el mercado del entrenamiento profesional, ha ofrecido recientemente en Venezuela un seminario dedicado a una de las tantas aplicaciones de la Calidad Total, a través de una sugestiva publicidad. Se trata de un folleto en cuya portada aparece la frase "calidad total" encima de una sencillísima ilustración: el dibujo simplificado, aunque generando la perspectiva tridimensional, de una **cadena** de cuatro eslabones.

El conjunto formado por la frase "calidad total" y el dibujo de la cadena parece decirnos: "la calidad total es *como* una cadena". El efecto de asociación puede, tal vez, llegar más lejos, convirtiéndose en definición: "la calidad total *es* una cadena". ¿Qué relación básica y esencial podemos hacer para asociar o definir a la Calidad Total como cadena?

Esta no me parece una pregunta inútil. Tampoco me parece una exageración pretender hilvanar una discusión sobre el significado de la Calidad Total a partir de una publicidad aparentemente simple y común. Por el contrario, tanto la pregunta por un posible significado esencial de la Calidad Total asociado al sentido que la imagen de una cadena nos evoca, como el uso del análisis semántico de textos de diversa índole referidos a la Calidad Total son, ciertamente, los elementos de preocupación central de esta exposición.

\*\*\*

Dos perspectivas, al menos, parecen ofrecerse cuando se nos presenta el conjunto de palabras ("calidad total") y figura (el dibujo de una cadena). Tales perspectivas se corresponden con la suposición de que el observador sea depositario o no de alguna pre-concepción relativa a la Calidad Total. En cualquiera de los dos casos, es posible suponer que siempre hay una noción precisa sobre la figura. Con toda certeza la figura evoca al objeto "cadena" tan común en la vida cotidiana de todos, a través de sus múltiples usos y simbolismos asociados. Acerquémonos al detalle de las dos perspectivas.

---

<sup>1</sup>Versión resumida de la conferencia dictada en el "1<sup>er</sup> Seminario sobre Calidad Total"; Mérida, Julio de 1993.

\* Departamento de Sistemología Interpretativa, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

En el supuesto de que no se posea alguna pre-concepción sobre la Calidad Total, es de esperar que la noción del objeto cadena, con su simbolismo asociado, se convierta en la conductora de la asignación de significado a la frase "calidad total". Es decir, por intermedio de lo que expresa la figura de la cadena nos representamos el significado de la expresión "calidad total". En ese caso, el observador pudiera acudir a la noción siguiente: "unión casi indisoluble de fragmentos totalmente homogéneos" (modo en que se nos presenta usualmente una cadena). Pero también pudiera acudir a los simbolismos asociados con las cadenas, a saber: por una parte, la sujeción causada por una pasión vehemente y, por otra parte, la pena aflictiva del condenado a llevar una cadena sujeta al cuerpo. Con estos tres elementos (la noción objetiva y los dos simbolismos) se formaría un significado de la expresión "calidad total" que tendría una connotación negativa que pudiera resumirse así: **la Calidad Total sería un modo de sometimiento que férreamente se impone como una pena a los hombres y del cual es casi imposible desprenderse.** Esta posible connotación deberá resultar, lo menos, chocante a quien tiene alguna pre-concepción *standard* de la Calidad Total. Esto nos permite identificar la segunda perspectiva.

La segunda perspectiva, decíamos, corresponde a quien se acerca a la combinación de la frase "calidad total" con la figura de una cadena, con una cierta pre-concepción de lo que significa la Calidad Total. Toda pre-concepción *standard* de la Calidad Total supone un acuerdo básico en torno a lo que, primariamente, ella se refiere; ello es, el modo de organización de la producción. El supuesto fundamental de ese acuerdo es que debe desarrollarse un mecanismo de ordenamiento de la actividad productiva conjunta de los hombres, en torno a una unidad de producción, que reúna la contribución individual haciendo sentir a cada quien parte de un conjunto homogéneo que se entrega al rendimiento productivo excelente de acuerdo con patrones fijados por consenso de todos los participantes en el trabajo. De modo que, con esta pre-concepción, la asociación con la figura de la cadena de la frase "calidad total", no podría ser otra que la de la unión férrea que simboliza el encaje de los eslabones. De este modo, la armonía de la figura de la cadena con la frase "calidad total" sugeriría el siguiente significado: **la Calidad Total sería un modo de relación del trabajo organizado para la producción en el que cada hombre se une homogéneamente a otros conformando un enlace firme para la excelencia del resultado laboral.** Este significado está cargado de una valoración positiva. Es como un modo de realización individual en el que el hombre (trabajador) ofrece lo mejor de sí al encuentro con los otros hombres en la tarea de producir con pasión de excelencia. Parece, entonces, que esta perspectiva es la antípoda de la primera perspectiva.

¿Es alguna de estas dos perspectivas falsa? Esta interesante pregunta es muy difícil responderla de modo concluyente. Quisiera que Ustedes saquen sus propias conclusiones. Sin embargo, para facilitar el camino hacia una eventual conclusión, quisiera mostrar un curioso modo de convivencia de las dos perspectivas en la que el asunto de su certeza o falsedad no es lo relevante.

Se trata de lo siguiente. **Las expresiones propias de la segunda perspectiva**

sobre la Calidad Total pueden interpretarse como modos de expresión que ocultan, incluso para sí misma, el significado que a la Calidad Total otorga la primera perspectiva. Es decir, en la propia pre-concepción básica de la Calidad Total --así como en los discursos más elaborados que propagan los "vendedores" de la Calidad Total-- se aceptan, de un modo muy sutil, expresiones propias del significado negativo de la primera perspectiva, pero haciéndolas aparecer como positivas. La sutileza se presenta en muy variados grados, mas siempre a través del lenguaje que utiliza. El uso del lenguaje en la Calidad Total me parece que se corresponde con formas degradadas de un lenguaje con connotaciones ya establecidas que se someten a desfiguraciones. En lo que sigue me permito ilustrar este asunto en tres niveles. Ellos son: a) formas abusivas del lenguaje común, como lo mostraré a propósito de la figura de la cadena; b) la decantación que ha logrado hacerse de las nociones acuñadas en el pensamiento organizativo desde el Taylorismo y c) la modalidad de autoengaño del trabajador a través de la individualización extrema basada en el control manipulado de las acciones de los otros por medio del lenguaje. Veamos en detalle cada uno de estos tres niveles.

\*\*\*

Volvamos a la figura de la cadena. Cuando más arriba expresé la primera perspectiva, señalé los posibles sentidos a los que apunta la figura de una cadena. Esos sentidos posibles son los que formalmente nuestra lengua acepta. (Por cierto, no hay mayor diferencia en otras lenguas; por ejemplo, en Inglés o Francés). Sin embargo, recordarán, que la segunda perspectiva hace una lectura muy peculiar del sentido objetivo de la noción de cadena. Esa lectura, bastante usual en el lenguaje ordinario --y sobre todo el ligado al mundo de la producción industrial--, construye una analogía con la noción de cadena concentrando la atención más en los eslabones que conforman una cadena que en la cadena en sí. Y esto es muy curioso, porque resulta que los sentidos figurados de la noción de cadena se construyen desde la base de suposición del objeto completo sin importar sus partes; más aún, lo que importa para esos sentidos figurados es un uso concreto de la cadena como objeto. Así, el sentido figurado de sujeción está ligado al uso del objeto cadena como mecanismo de atadura de hombres concretos. Notemos cómo al hacerse énfasis en los eslabones se desfigura este sentido que requiere el supuesto del objeto cadena.

De este modo podemos notar un uso desfigurado del lenguaje tras del cual parece hacerse explícito un cierto propósito. Sutil uso del lenguaje que transfigura, por así decirlo, el simbolismo negativo asociado a la cadena como objeto para colocarlo al servicio de una aséptica positividad meramente descriptiva. ¿Cuál? Ni más ni menos que la que de la noción de cadena, entendida como objetos unidos ferreamente, usamos, por extensión, para referirnos, por ejemplo, a una cadena montañosa... pero ahora referida a hombres: es decir los hombres como objetos; los hombres como eslabones (!ya no unidos por cadenas de hierro como en las cadenas de presidiarios llevados a un trabajo forzado como castigo!), sino "hombres-

eslabones" unidos para el trabajo productivo.

"Hombre-eslabón" que en su única y solitaria consciencia de ser eslabón homogéneo se desprende (¡esta es la asepsia!) de toda posible inquietud en relación con el por qué y para qué del trabajo productivo. Es decir, reducido a una sola posible respuesta ante estas interrogantes, a saber, la convicción de ser eslabón. Hombre transformado en la quietud de una montaña que sólo "sabe" ser montaña para que otros digan que es parte de una cadena. Hombre que se reconoce como eslabón y que, mirando a su lado no ve, en los otros, cosa distinta a eslabones. De modo que él se reconoce a sí mismo como eslabón-cadena o cadena-eslabón que son una y la misma cosa: él mismo, él solo. Esto no es otra cosa que un extraordinario mecanismo de degradación de la autonomía del sujeto, como mostraré al final de mi exposición. Por ahora conformémonos con notar que fácilmente se puede creer que el trabajador, al sentirse "liberado" de la dura faena de interrogarse sobre por qué ha de concebirse a sí mismo como integrante de una cadena, adquiere un cierto grado de libertad. Para entender mejor esta última idea es necesario que veamos los otros dos niveles en los que añadiré mayor argumentación a favor de la tesis que intento defender: que la Calidad Total es un poderoso mecanismo de la degradación de la autonomía del ser humano. Pasemos entonces al segundo nivel.

\*\*\*

Decía anteriormente que el segundo nivel tiene que ver con la ubicación de la Calidad Total en el hilo hereditario del pensamiento organizativo forjado en el presente siglo. Sugerí, además, que ella responde a un cierto proceso de decantación de las ideas que sobre la organización del trabajo se han ido depurando desde la aparición del Taylorismo. ¿Qué quiero decir con esto? Veamos.

Desde inicios de siglo ha habido una manera dominante de concebir y observar la vida organizacional. El criterio clave para esa manera de concebir y para el modo de observación de la vida de los hombres en torno a la organización del trabajo, ha consistido en variaciones alrededor de la búsqueda del perfecto ordenamiento funcional de la vida organizacional. Puede decirse, quizá con un poco de exageración, que el pensamiento organizativo se ha desarrollado a través de un proceso de purificación de búsqueda de legitimidad para las formas de sujeción del individuo en su vida del trabajo.

La búsqueda de legitimidad de dichas formas de sujeción no es otra cosa que la búsqueda de aceptación de **las técnicas del control, de la vigilancia y de la supervisión del comportamiento de los hombres** en el ordenamiento funcional del modo organizado del trabajo. Que la gente sea controlada y vigilada a través de instituciones no fue, propiamente, un invento de las formas organizadas del trabajo industrial. Sin embargo, son, ciertamente, una purificación de las técnicas del control y la vigilancia del comportamiento mediado por el trabajo fabril y acoplado (ideológica y doctrinariamente) con la "recompensa" de la productividad. Es decir que la construcción de una ideología basada en la noción del rendimiento máximo

del trabajo, en la noción del efecto "benévolo" de la productividad, es la justificación de técnicas del control y vigilancia del comportamiento del trabajador. Comportamiento pre-definido a la acción concreta del trabajo cuya aceptación está dada en el propio ingreso al ámbito de la organización del trabajo. Es decir que, la aceptación de las técnicas del control, vigilancia y supervisión (su legitimidad) está dada por la convicción de que el "efecto recompensa" de la productividad se ve como una promesa de mejores condiciones de vida en general en un plazo no remoto. En ello el papel ideológico de la productividad logró el efecto de ocultamiento de la crítica radical a la organización del trabajo industrial, crítica que veía a esta organización del trabajo como el más refinado modo de la explotación del hombre por el hombre. Pero, como por visión simétrica, dicho ocultamiento tuvo su expresión palpable en las técnicas del comportamiento del trabajador: la sujeción del individuo a su trabajo es asegurada por un intermediario entre el trabajador y el dueño del capital. Este intermediario toma múltiples formas. Puede decirse que el pensamiento organizativo ha sido la matriz generadora de esas múltiples formas de intermediación.

El propósito final de esas formas de intermediación es que el trabajador internalice una visión de sí mismo (de sus acciones) como sujeto del trabajo (es en él que descansa la realización concreta de la productividad) al tiempo que se sienta sujeto al trabajo (la realización de sí mismo no es otra cosa que ser sujeto del trabajo pre-definido por otros). Pudiéramos decir que en esto descansa el **¡sentirse parte de la cadena de producción!** Resulta evidente, para quien haya revisado cuidadosamente el esquema de organización del trabajo diseñado por Taylor, que el Taylorismo colocó la primera piedra del edificio sobre el cual se han ido erigiendo variantes purificadas de las formas de intermediación.

La Calidad Total puede entenderse como una novedosa forma de intermediación. Quizá una de las más refinadas que haya podido desarrollarse. Su novedad consiste en lograr desplazar casi completamente el epicentro de la intermediación al propio individuo trabajador. Dicho en términos taylorianos: es como si se fundiera en un solo sujeto el capataz y el obrero. Dicho en términos del control, la vigilancia y la supervisión: estos procesos se viven, se ejecutan, se definen ya no como provenientes de una imposición sino como ¡auto-impuestos!. Es decir, que se logra dar el gigantesco salto de la sujeción a la auto-sujeción, sin que cambie en nada el propósito final de la intermediación. Significa, por lo demás, haber purificado el propio proceso de generación de las técnicas del control del comportamiento al pasar, obviamente, a manos del propio trabajador. Es decir, **el trabajador es el eslabón creador de su propia cadena sin posibilidad de renuncia a ser eslabón.**

He dicho que la Calidad Total está entre las más refinadas formas de la intermediación. Y reseñamos cómo su novedad está, en lo que concierne a la vida del trabajo en lo interno de la organización del trabajo, en la conversión del trabajador en ser él mismo el autor de la sujeción. Pero el asunto va más lejos. Resulta que las técnicas de la Calidad Total, entre otras cosas por su inmensa

sencillez, alcanzan el ámbito externo de la organización del trabajo productivo. No haría falta insistir en el hecho de que la sencillez de las técnicas amplía el espectro de su aplicación en, prácticamente, toda forma organizada de actividades, como efectivamente ha sido el caso. Sobre este último punto volveré al final.

Si en el ámbito interno de la vida organizacional la Calidad Total representa el decantamiento del Taylorismo, y de otras técnicas de corte más psicológico para el control del comportamiento del hombre, en el ámbito externo de la vida organizacional puede decirse lo mismo, pero en relación con el conjunto de técnicas que se pueden abarcar bajo la etiqueta de planificación y gerencia estratégica. En resumidas cuentas pudiera decirse que en este último conjunto de técnicas la preocupación esta centrada --igual que en todo el pensamiento organizativo-- en el rendimiento de la producción, pero, haciendo énfasis en el comportamiento de agentes externos a la vida organizacional. El propósito: la vigilancia y el control de los sujetos que conforman el ambiente de la organización, todos resumidos en la expresión "mercado". Sobrevivir en el mercado es la tarea de toda estrategia empresarial.

De modo que este conjunto de técnicas estratégicas requiere que se le añada a la caracterización del sujeto del trabajo y sujeto al trabajo que conformaron las viejas técnicas una nueva caracterización. Hacer del "individuo-trabajo" el autor y actor comprometido con el porvenir de la organización. Es decir, la sobrevivencia de la empresa en el mercado se hace sinónimo de las posibilidades vitales futuras del individuo-trabajo. Acto de reforzamiento de la sujeción al trabajo. Pero en este añadido de "actor estratégico" que obtiene el individuo-trabajo por las técnicas de intermediación de la estrategia empresarial, ya no sólo importa controlar el comportamiento de los otros individuos-trabajo... sino, con mayor vigor, el de los individuos-cliente. De modo que el ámbito externo de la organización (cualquier otro miembro de la sociedad) comienza a ser visto como sujeto del control de la organización de la producción.

Lo que las técnicas de la Calidad Total decantan del conjunto de técnicas estratégicas, de nuevo por su extraordinaria simpleza, es la sujeción de individuos no miembros de la organización de la producción... como si lo fueran. Incorporar proveedores y, sobre todo, clientes del negocio homogeneizándolos como parte del negocio se va convirtiendo en tarea fácil. La homogeneización del comportamiento usualmente se reviste de un lenguaje muy especial: ¡participar como cliente en la definición del negocio -en la definición de la calidad del producto que desea-- es como sentirse parte de la familia empresarial!

En resumen, la Calidad Total se convierte en mecanismo que permite al individuo construir la ilusión de ser participante de la definición de su propia vida (en el trabajo) al tiempo que él se comporta como el artífice de su propia sujeción. Pero, por si eso fuera poco, el individuo no ve en los otros (dentro y fuera de la vida organizacional) más que sujetos de un comportamiento humano homogeneizado en el único objetivo de la vida organizacional de la producción: la productividad desligada del destino que ella tenga: ¿por qué?, ¿para qué?

Las técnicas de la Calidad Total pudieran entenderse entonces, como expresión de la mediación que los hombres en la vida industrializada moderna han venido homogeneizando a favor del control de sí mismos por intermedio del control de los otros. A esta idea quiero referirme con más detalle en la siguiente y última parte de mi exposición. Corresponde esta idea al tercer nivel que anuncié al inicio de esta exposición.

\*\*\*

**La empresa como vocación.** Este parece ser el *dictum* de toda la gama de técnicas con que hoy se desenvuelve la vida organizacional. El compromiso total de sí mismo --en cuerpo y alma-- con la actividad que le corresponde en la empresa se va convirtiendo en exigencia imprescindible para la aceptación como miembro de la vida organizacional. Ello ocurre con independencia de jerarquía, de profesión, de capacidades. Asistimos a una suerte de frenesí religioso. Curiosa transposición del estricto sentido de la vocación. La vocación es "llamado de Dios a la religión"... la empresa como vocación es el llamado del Dios Mercado a cada individuo.

En esta renovada faceta de la vieja ideología liberal se ubica la Calidad Total como instrumento al servicio de una **dominación sin rostro** de la humanidad. La dominación está internalizada en cada individuo que no se reconoce a sí mismo más que como individuo. El mecanismo de individualización se radicaliza, se extrema en la propia percepción que cada quien tiene de sí mismo mediado por su entrega total a la "cultura empresarial" que lo cobija. Pero, ocurre que toda "cultura empresarial" coincide en un mismo vértice: que cada individuo logre el control de sí mismo por medio de técnicas que buscan el control de los otros. En términos simplistas, esto significa que la tranquilidad de cada individuo se logra más efectivamente si él es capaz de controlar, o manejar, todas las posibles fuentes de perturbación de su comportamiento que descansan en el comportamiento de los otros. Es decir que procedemos a degradar al otro al nivel de fuente perturbadora de nuestros comportamientos, degradándonos a nosotros mismos como sujetos de la tranquilidad individual. Reducir el espectro de posibles comportamientos del otro, encadenar sus comportamientos para asegurarme la tranquilidad de seguir siendo sólo el eslabón de la cadena: esto parece ser el sentido último de las técnicas de manipulación de unos por otros. Ello, me parece, es la razón de ser de la simpleza de las técnicas de la Calidad Total. Es decir, no es porque las técnicas sean simples, fáciles de aprender, que entonces logran un inmenso espectro de aplicación. Más bien, es que ellas son simples porque de ese modo responden a la exigencia de un modo de relación entre los hombres donde lo único importante es la relación que media el mercado; relación que nos reduce la vida al mero intercambio mercantil impulsado por la única aceptada motivación: el consumo individualizado.

La empresa como vocación ha encontrado múltiples expresiones técnicas para su desenvolvimiento. Liderazgo, Participación, Creatividad, Excelencia son algunos de los términos preferidos en que se oculta, como el caracol en su dura

concha, esta suerte de religión liberal. Como último ejemplo quisiera referirme brevemente a la "pasión por la Excelencia". En la producción de bibliografía gerencial, parece que desde los años 80 ningún libro haya sido vendido en mayor número de ejemplares que uno que explotó sin piedad la idea de excelencia.

Asociar la entrega absoluta del individuo al culto empresarial con la noción de excelencia resulta un especialísimo modo no solo de reafirmar el modo de verse a sí mismo a través de la manipulación del comportamiento de los otros manipulándose a uno mismo, sino que, además, se consagra ese modo como un modo de relación con otros que no se discute. La excelencia no se discute. No podrá discutirse jamás. Como siempre la noción lo significó: la excelencia es grado último, es grado supremo; también es símbolo de respeto absoluto (como cuando nos referimos a alguien como "su excelencia"). Quien no ha alcanzado la excelencia sólo le queda aspirar a ella. Pero la religión empresarial no acepta la sola aspiración... hay que seguir el camino (¿o el calvario?) de búsqueda de la excelencia. Y así los dioses quedan como personificados en las empresas excelentes. Pero, curioso, lo que nos muestran las empresas excelentes, más que el disfrute del alcance del empíreo, es el conjunto de técnicas del manejo de comportamiento de los individuos que hacen posible el camino a la excelencia.

En resumen, ¿qué son estas técnicas de manipulación en las que se incluyen las de la Calidad Total? Sugiero que son formas internalizadas de convicción ideológica autoimpuestas por el individuo que legitiman la entrega de su autonomía al tiempo que se forjan la ilusión de estar alcanzando la más plena libertad. El individuo cree decidir su propia participación y definición de sus actos siendo víctima de la degradación del lenguaje que no le permite ver más que los eslabones (que son él mismo y los otros) constitutivos de la propia cadena que va forjando para sí mismo.

Concluyo recordando que esto ha sido un ejercicio de reflexión para que Ustedes saquen sus propias conclusiones.

No es que la Calidad Total sea como una cadena. Tampoco que la Calidad Total sea una cadena. Resulta que la Calidad Total es técnica de manejo de nuestro espíritu para fabricar nuestras propias cadenas. Es mecanismo para degradar la autonomía que nos define esencialmente. Es mecanismo de auto-encarcelamiento de nuestra auténtica libertad. Pero, desde la cárcel aún es posible gritar, como lo hizo el ilustre poeta español "*este mundo de cadenas me es ajeno y exterior*". Espero que Ustedes hayan entendido mi grito que no pretende ser poético.