

La calidad total: nuevas formas de nombrar el taylorismo¹

Julían Antonio Paniagua López*

1. Introducción

En el transcurso de los últimos años se ha abierto un debate en torno a la obsolescencia de la organización taylorista del trabajo y la aparición de nuevas formas organizativas que afirman superar dicho modelo². Por un lado, la rigidez técnica y organizativa del proceso productivo fordista, con su división de las categorías profesionales y la producción en serie, dificultaba la adaptación de las empresas a un mercado cada vez más global y dinámico, por lo que se requeriría un cambio en la estructura organizativa con la aparición de la movilidad funcional y nuevas formas artesanales de producción. A su vez, la utilización de aplicaciones informáticas en el trabajo permitiría facilitar la adaptación y flexibilidad de la producción a la demanda, por lo que el ordenador devolvería al hombre el control del proceso productivo. A este cambio se le denomina *especialización flexible*³.

* Instituto de Sociología de Nuevas Tecnologías, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, Cantoblanco, 28049 Madrid.

¹ Ponencia presentada en el VI Congreso de Sociología celebrado en La Coruña en septiembre de 1998.

² Para una introducción a dicho debate véase Juan José Castillo (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991. Generación Empresarial de Jóvenes, *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*, Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid, Unión Editorial, 1993. Lluís Saderra Jorba, *La calidad total. El secreto de la industria japonesa*, Barcelona, Ediciones Técnicas Rede, 1994. En este libro se incluye una tabla en la que se exponen los principios organizativos tayloristas opuestos a los nuevos.

³ Esta argumentación está recogida en M. Piore, y C. Sabel, *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza, 1990, pp. 11-30 y 362-400.

Por otro lado, en los últimos años se ha aceptado en la teoría económica que cuando se mejora la calidad de los productos también lo hace la productividad, lo cual reduce el coste de producción, se compite en precio, se complace mejor al consumidor y, por último, se aumenta el beneficio. A esta estrategia se le denomina *calidad total*. Esto implica un cambio en la mentalidad, ya que está enfocada a las personas, no a la tecnología; y al grupo, no al individuo. Se presenta la estrategia de calidad como algo nuevo proveniente de Japón y opuesto al taylorismo y a la concepción occidental de organización y estructura jerárquica del poder⁴.

Las consecuencias de estos cambios se dejarían ver en un aumento de la eficiencia económica, una adaptación constante a las fluctuaciones de la demanda, un incremento en la calidad de los productos y una mejora de las condiciones de trabajo, ya que el trabajador estaría más implicado en la producción.

En este artículo se analizará la aplicación de la estrategia de calidad total en una empresa del sector textil. El estudio se basa en el trabajo de campo realizado en dicha empresa en la cual estuve trabajando con diversos contratos eventuales desde 1985 hasta 1994 y posteriormente, hasta 1996, continué manteniendo contacto con los trabajadores a los cuales les hice una serie de entrevistas en profundidad⁵. Se pretende comprobar por un lado si de hecho se produce un cambio en la organización del trabajo y, por otro, cuáles son las implicaciones que tienen para las condiciones de trabajo la aplicación de tales técnicas organizativas.

⁴ Para un análisis de las estrategias de calidad total empleadas en las empresas véase L. Saderra Jorba, ob. cit. Alberto Galgano, *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*, Madrid, Díaz de Santos, 1993. Jesús de la Peña Fernández, *La calidad total, una utopía muy práctica*, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 1994. Benjamin Coriat, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Madrid, Siglo XXI, 1993. Carlos Muñoz Giral, «La comunicación interna en la empresa», en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*, ob. cit., pp. 129-136.

⁵ De dicho trabajo de campo surgió posteriormente la tesis doctoral titulada *Las dos racionalidades. Estudio antropológico de una empresa textil*. En este estudio se analiza la historia de la empresa, la descripción y análisis de la organización del trabajo, las relaciones de poder, las condiciones de trabajo y de seguridad e higiene, las estrategias de motivación al trabajo (del paternalismo a la calidad total) y el discurso empresarial. Este artículo es un pequeño resumen de la hipótesis mantenida en torno a la estrategia de la calidad total.

2. El taylorismo: estructura de las dos racionalidades

La razón de ser de una empresa es obtener el beneficio económico⁶. Esto quiere decir que sólo se invertirá capital en aquellos proyectos que tengan expectativas de beneficio para que el capital resultante, después de realizada la operación económica, sea mayor que el capital inicial. El objetivo es fabricar un producto o servicio que tenga unas características específicas para que sea aceptado en el mercado mejor que los que ofrece la competencia. El medio principal para obtener este fin es la reducción de costes, que se aplica a todos los ámbitos de la gestión empresarial: obtención de recursos financieros, materias primas, gastos de personal y administrativos, transportes y, por supuesto, la tecnología y la organización del trabajo. Los medios están condicionados por los fines, lo cual determina los comportamientos, que para lograr los objetivos se tienen que ajustar a unas normas de producción.

La utilización de la tecnología depende de la naturaleza del producto a fabricar, del conocimiento técnico y/o científico y de las posibilidades financieras que tenga la empresa para invertir en ese aspecto. En los procesos productivos industriales la elección de una tecnología concreta no es neutral al proceso de fabricación. Los gerentes de las empresas buscarán aquella que realice las máximas operaciones posibles, elabore el producto con la calidad pretendida, con el mínimo gasto de energía y en el mínimo tiempo posible. La organización del trabajo puede depender en gran parte del tipo de tecnología usada, pero también de la política interna de la empresa, ya que, en última instancia, por mucha tecnología empleada su funcionamiento depende de los operadores humanos. Se puede cambiar de tecnología sin cambiar la organización del trabajo y viceversa, se puede cambiar la organización del trabajo sin modificar la tecnología⁷. Por lo tanto la organización del trabajo no depende completamente de la tecnología, depende también de los criterios que se sigan para realizar el proceso productivo y esos criterios no son sólo técnicos o económicos, también son políticos.

En ambos casos el factor tiempo es el elemento fundamental sobre el que se basa el criterio de reducción de costes, ya que rige la relación

⁶ En términos de Weber, interviene una racionalidad con arreglo a fines. Max Weber, *Economía y sociedad*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1989, p. 51.

⁷ Véase *Proyecto Comenat, Cambio tecnológico y organización del trabajo en la industria del automóvil. El caso español*, Madrid, Federación Minero-metalúrgica de Comisiones Obreras, 1994. Véase también Benjamin Coriat, *El taller y el robot*, Madrid, Siglo XXI, 1992.

entre los productos fabricados y los actores que contribuyen a su fabricación. Esto significa que para reducir costes de producción cuanto más se reduzca el tiempo de fabricación de un producto más rendimiento se obtendrá del trabajo invertido en su realización, sea humano o técnico, lo cual repercute directamente en la obtención de beneficio. El tiempo, por lo tanto, se constituye en el principal objetivo de la racionalización del proceso productivo.

El sistema organizativo hegemónico durante el siglo XX en las industrias ha sido el taylorismo. Sus características son la fragmentación de tareas, estudio de tiempos y movimientos, la separación de la concepción y la ejecución y la apropiación del conocimiento de los trabajadores por parte de la dirección para después devolverlo al taller en forma de normas⁸. Desde el punto de vista económico, este sistema ha permitido en la industria obtener mayor rentabilidad del trabajo al realizar las máximas tareas posibles en el mínimo tiempo, racionalizar la gestión empresarial, incrementar la producción y aumentar los beneficios de las empresas. No obstante, como señalé al principio, está seriamente cuestionado.

El taylorismo se convierte también en un sistema de poder y vigilancia donde la especialización del trabajo y la división en concepción y ejecución obliga al operador humano a realizar durante la jornada los mismos movimientos repetitivos, lo cual convierte al trabajador casi en una prolongación de la máquina, reduce y/o anula su autonomía y el trabajo se convierte en una aburrida rutina en la que se desea que el tiempo transcurra lo más rápidamente posible; por lo tanto el taylorismo tiene otras implicaciones. Cabe la posibilidad de que la idea de actuación que elaboraron los que concibieron la organización no coincida con los comportamientos reales llevados a cabo por los ejecutantes y para llegar a los resultados programados, haya que desviarse de las normas implantadas por los organizadores. Es decir, que sea la estructura misma de la organización del trabajo la que produzca la desviación de los comportamientos, lo que implica la existencia de una racionalidad distinta a la que concibe la organización del trabajo porque puede dife-

⁸ Para un análisis de los principios fundamentales del taylorismo véase José María Vegara, *La organización científica del trabajo. ¿Ciencia o ideología?*, Barcelona, Fontanella, 1971. Juan José Castillo, «El taylorismo hoy. ¿Arqueología industrial?» en Juan José Castillo (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo. Vigésimos de nuestro tiempo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991, pp. 39-71. Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, México, Nuestro Tiempo, 1978, pp. 106-150. Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Madrid, Siglo XXI, 1993. El Cámba, *Revista de ciencias sociales*, núm. 13-14, Madrid, 1976.

rir en los medios llevados a cabo para conseguir los objetivos económicos. Los motivos por los que hay desvío en los comportamientos planificados y, por ende, conflicto, son tres: distinta concepción del uso del tiempo entre organizadores y ejecutantes; problemas de salud; y el conocimiento del proceso productivo.

El tiempo, como señalé más arriba, es un elemento central sobre el que se regula la relación laboral, la compra-venta de fuerza de trabajo y la negociación del rendimiento, por lo tanto adquiere distinto valor según sea quien compre o venda la fuerza de trabajo. La compra de una hora de trabajo será más rentable cuanto más trabajo se realice en ella, por lo que el empresario desea que se trabaje mucho y pagar poco. Por parte del trabajador ocurre al revés, cuanto menos se trabaje en una hora más valor tendrá su hora de trabajo⁹.

Por otro lado, la organización del proceso productivo tiene unas consecuencias en la salud de los trabajadores y en caso de que se vea afectada éstos reaccionarán con diversas prácticas para protegerse (huelga, absentismo, frenado en el ritmo de trabajo, etc.). La relación laboral expresada en el contrato de trabajo se explica en términos mercantiles, pero mientras el empresario intercambia sólo su capital, el trabajador aporta su trabajo y su propio ser como trabajador, siendo inseparable su fuerza de trabajo de él mismo como persona. Entran en conflicto dos lógicas, la mercantil (compra-venta de fuerza de trabajo) en la que cada parte trata de maximizar el valor económico de lo que aporta en el contrato, y la lógica de la vida, donde la salud, la seguridad y la integridad física del trabajador ya no son por sí mismos objetos de valor intercambiables por dinero, aunque, de hecho, en las negociaciones colectivas se monetarice el riesgo¹⁰. Esto implica que el trabajo es una pseudomercancía¹¹, por lo que para mantener niveles aceptables del rendimiento, la dirección de la empresa se verá obligada a modificar las condiciones de trabajo, con el consiguiente gasto económico.

⁹ Sobre el tiempo de trabajo como valor y magnitud variable de la jornada de trabajo véase Karl Marx, *El capital*, libro I, Madrid, Siglo XXI, 1975, pp. 277-365. E. P. Thompson, «Tiempo, disciplina y capitalismo», en *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Barcelona, Crítica, 1990 pp. 239-293.

¹⁰ Véase Juan José Castillo y Carlos Prieto, *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 2.ª ed., 1990. P. K. Edwards, *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990. «Del mercado de trabajo a las condiciones de trabajo. Perspectivas y análisis», en Carlos Prieto (coord.), *Los trabajadores y sus condiciones de trabajo*, Madrid, INC, 1994, pp. 11-49.

¹¹ Término tomado de Karl Polanyi, *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, Madrid, Endymion, 1989.

Por último, a mayor conocimiento del proceso productivo más posibilidades hay de mejora del producto, lo cual repercute en la organización del trabajo, en competitividad y en los resultados económicos posteriores¹². Sin embargo aquí también entran en conflicto las dos racionalidades. Primero, las normas de trabajo por muy específicas y concretas que sean no pueden prescribir todos y cada uno de los movimientos y tareas que se deben realizar durante la jornada. Y segundo, a lo largo del proceso productivo pueden ocurrir muchos imprevistos o anomalías en las que su solución depende del saber o la cualificación concreta que tenga el operador humano en su puesto concreto. Por lo tanto, para llegar a los resultados planificados, los ejecutantes se ven obligados a interpretar y reelaborar nuevas normas de trabajo que incluyan las pericias concretas de cada puesto. La consecuencia es que las normas de trabajo informales son determinantes para la calidad de la producción, lo que quiere decir que la autonomía en el trabajo es necesaria para la eficiencia económica y el conocimiento del proceso productivo se convierte en el valor principal del sistema organizativo.

Todos estos factores, en principio, desacreditan al taylorismo como sistema organizativo eficaz¹³.

3. Características de la calidad total

Desde el principio de la industrialización una de las máximas preocupaciones de los patronos era cómo hacer atractivo el trabajo a los obreros para mantenerles en la fábrica y evitar la tradicional «holganza» obrera, es decir, transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Los historiadores del trabajo afirman que los orígenes de la producción fabril hay que buscarlos antes en estrategias disciplinarias que en el uso y evolución de la tecnología¹⁴. Sin embargo, la disciplina no explica por sí misma la trans-

¹² Sobre la importancia de la gestión de la mano de obra como uno de los factores clave del éxito económico en su relación con la calidad véase Álvaro Espina, *Recursos humanos y política industrial. España ante la Unión Europea*, Madrid, Fundesco, 1992.

¹³ Para un análisis de la relación entre las normas formales de trabajo elaboradas por la dirección y las normas informales elaboradas por los trabajadores y una crítica a los sistemas organizativos deterministas (taylorismo), véase Gilbert de Tensac, *Autonomía en el trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995.

¹⁴ Véase Peter Kriedte, Hans Medick y Jürgen Schlumbohm: *Industrialización antes de la industrialización*, Barcelona, Crítica, 1986. Stephen A. Marglin, «Orígenes y funciones de la parcelación de tareas, ¿Para qué sirven los patronos?», en André Gorz: *Oliva de*

formación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. A lo largo del siglo XIX y bien entrado el siglo XX las grandes empresas desarrollaron estrategias y políticas de mano de obra para reclutarla, mantenerla en la empresa, que viera como aceptables las condiciones de trabajo y poder reconstituir posteriormente la fuerza de trabajo gastada en el taller. Con estas políticas los patronos trataban de intervenir en la vida de sus empleados fuera de las puertas de la fábrica estableciendo programas de asistencia y obras sociales y cuyo objetivo era generar consentimiento, obtener lealtad hacia el patrón benefactor, conseguir mayores rendimientos y eliminar resistencias al trabajo. A estas estrategias se les denomina paternalismo¹⁵ y tuvieron un amplio desarrollo con el fordismo. El fordismo, por tanto, no hay que entenderlo sólo como una forma de organizar la producción, sino una manera de entender y gestionar de manera global las relaciones entre capital y trabajo¹⁶. En España estas prácticas se aplicaron sólo en las grandes empresas y se extendieron hasta finales de los años setenta, comenzando su decadencia a medida que la cobertura de la Seguridad Social se extendió de manera universal. Quedan residuos, pero forman parte de los derechos adquiridos incorporados a los convenios colectivos.

Con la obsolescencia de estas prácticas y las ineficiencias del sistema taylorista señaladas anteriormente, se han desarrollado otras políticas de integración y motivación al trabajo que también tratan de involucrar al empleado en los objetivos de la empresa y no tienen como referencia

la división del trabajo, Barcelona, Laia, 1977. Jean-Paul de Gaudemar, *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Madrid, Trotta, 1991. Sidney Pollard, *La génesis de la dirección de empresa moderna*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

¹⁵ Para un análisis de las prácticas paternalistas véase José Sacra Álvarez, *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Madrid, Siglo XXI, 1990. Perry R. Willson, *The dockwork factory: Women and work in fascist Italy*, Oxford, Clarendon Press, 1993. Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Madrid, Siglo XXI, 1993. José Babiano Mora, *Capitanes y padres. La gestión de la mano de obra en España (1938-1958)*, en preparación. Juan J. Lina y Armando De Miguel, «Los servicios sociales en las empresas españolas» en *Revista de trabajo*, núm. 3, 1963, pp. 27-115. Ignacio Alonso del Val y Valentín Andrés Gómez, «De obrero a productor. Standard Eléctrica. Un ejemplo de paternalismo industrial durante el franquismo», en *Jornadas «Historia y fuentes orales. Historia y memoria del franquismo 1936-1978*, Actas IVª Jornadas, Ávila, Fundación Cultural Santa Teresa, octubre 1994. Fernando Peña Rumbal, «El paternalismo industrial como solución franquista al problema del control de la mano de obra», en *Tercer encuentro de Investigadores sobre Franquismo y Transición* (Sevilla, 14-16 de enero de 1998), Sevilla, Muñoz Molina Editor, Universidad Pablo de Olavide.

¹⁶ Véase Antonio Gramsci, «Americanismo y fordismo», en *El concepto de cultura: textos fundamentales*, Madrid, Anagrama, 1975, pp. 185-211. José Babiano Mora, «Las peculiaridades del fordismo español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, núm. 3, 1993, pp. 77-94.

principal ni el incentivo económico ni, al menos formalmente, la moralidad o el comportamiento de los trabajadores fuera de la fábrica. Se insertan dentro del ámbito que le es propio al trabajador: el funcionamiento del proceso productivo en el taller. Estas estrategias actúan con criterios económicos, limitándose a desarrollarlas en el puesto de trabajo y teniendo en cuenta sobre todo a los clientes. Estos mecanismos son lo que se viene denominando a partir de los años ochenta como Calidad Total. Según sus teóricos, sus orígenes son de Japón; sin embargo en Occidente, en concreto en el ejemplo empírico que voy a poner, tienen unos precedentes de no menos de cuarenta años de antigüedad.

Esquemáticamente, la Calidad Total consiste en que todos los miembros de la empresa hagan su trabajo con la mayor calidad y corrección, en el menor tiempo posible y de la forma más barata. Sus principios básicos son: respeto a la dignidad del personal; implicar a los trabajadores haciendo que trabajen como si lo hicieran directamente ante el cliente con la introducción de un nuevo concepto: el trabajador sería un cliente-proveedor interno; entender la información como comunicación y pasar de la comunicación operacional a la motivacional; frente al individualismo del taylorismo, enfoque de equipo y dirección participativa; asunción de la calidad por todos los departamentos; prevención frente a detección de defectos; y no debe haber jerarquías para que en un momento determinado cuando la producción lo exija el operario pueda ejercer funciones de liderazgo.

La aplicación de estos principios daría como resultado una mayor implicación de los trabajadores en los objetivos de la empresa, repercutiría en unas mejores relaciones sociales internas, una mejora en la calidad de los productos y trataría de compatibilizar calidad con cantidad. El elemento principal, la base de toda la estrategia, es la generación y transmisión del conocimiento.

4. La calidad total como evolución lógica del taylorismo

En los últimos años ha habido muchas voces, algunas muy relevantes en la vida pública española, que han afirmado que el taylorismo ha muerto¹⁷,

¹⁷ Véase José María Cuevas, «La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico. Conferencia inaugural», en *La empresa ante el taylorismo y el humanismo técnico*, ob. cit., pp. 7-9.

por la degradación del trabajo y haber sido causante de convertir al trabajador en un autómatas, soslayando o despreciando incluso sus cualidades intelectuales. Sin embargo, no se puede plantear una estrategia empresarial sin tener en cuenta el uso del tiempo y la racionalización de las tareas para realizar las máximas posibles en el mínimo tiempo posible, y esto se basa fundamentalmente en la observación minuciosa de los movimientos que realiza el operario. Aprender las pericias de los trabajadores sigue siendo del máximo interés para los gerentes de las empresas porque la utilización correcta de esas pericias reduce el tiempo de fabricación y aumenta la calidad del producto. Por todo ello el taylorismo más que obsoleto lo que está es desacreditado, pero sólo a nivel teórico, sigue siendo un sistema organizativo eficaz y usado en todas las industrias. Al contrario de lo que afirman los teóricos, mi hipótesis es que las estrategias de Calidad Total que se vienen implantando desde los años ochenta, lo que hacen es reproducir el esquema taylorista: aprender los conocimientos de los trabajadores y devolvérselos después en forma de normas, pero envolviendo esa transmisión del conocimiento en un discurso de colaboración mutua donde las relaciones de poder se ocultan tras la unificación de intereses y la consecución de un objetivo común.

La empresa estudiada fue fundada en 1925 y más del 50% de su capital era de origen holandés. Se estudia una planta ubicada en Alcalá de Henares que se inauguró en 1964. Los trabajadores fueron reclutados de las emigraciones interiores y era mano de obra descualificada. En 1956 la compañía creó una comisión formada por miembros de la dirección y del Jurado de Empresa encargada de evaluar y, en su caso, premiar las ideas o sugerencias aportadas por los trabajadores. Posteriormente esta comisión se incluyó en el Convenio Colectivo y se aplicó a todas las plantas:

Para fomentar el espíritu de colaboración y la iniciativa del personal, la Empresa tiene establecido un sistema de premios en beneficio del personal que aporte ideas cuya aplicación pueda resultar interesante para la simplificación o mejor desarrollo del trabajo o la mayor seguridad del personal.

Los premios serán discernidos por la Comisión de Ideas en la que se integrarán dos representantes del personal designado por el Jurado de Empresa¹⁸.

Por otra parte, la empresa publicaba un boletín interno que entregaba mensualmente a los trabajadores y en él se incluía una reseña con los

¹⁸ Convenio Colectivo de La Seda de Barcelona, 1970, Capítulo III, Régimen de Disciplina en el Trabajo, Recompensas, Artículo 29. Este texto puede ser consultado en el Archivo General de la Administración, Fondo del Sindicato Nacional Textil, Caja núm. 561.

nombres de los premiados, los motivos por los que lo habían sido y la cuantía del premio. Se publicaban periódicamente artículos para motivar al personal para que aportara ideas, se razonaba sobre la capacidad creativa de las personas, se daban argumentos para que los trabajadores colaboraran y se explicaba el procedimiento a seguir para que la aportación no quedara en una idea caótica difícil de comprender racionalmente:

[...] Para ello vamos a partir del principio siguiente: las ideas básicas, de cualquier descubrimiento, se obtuvieron por aquellos que vislumbraron algo que nadie antes logró ver. De esta forma se idearon mecanismos, mejoras de productos, ampliaciones de producción y mejoras de organización [...]

Dentro del ámbito Empresa-Personal, los motivos más esenciales que pueden originar ideas son los siguientes: MEJORAR, calidad, métodos, quehaceres y condiciones de trabajo. COMBINAR, operaciones y métodos. IDEAR, nuevo equipo y nuevos métodos. AUMENTAR, la producción y las ventas. REDUCIR, tiempo, costos, pérdidas, mantenimientos, peligros para la salud y peligros de accidentes. ELIMINAR, deterioros y duplicidad de operaciones. CONSERVAR, materiales. APROVECHAR, material y equipo. FOMENTAR, el bienestar del personal y la cooperación del mismo.

Lo que siempre se ha de tener presente es que una IDEA buena no ha de ser necesariamente complicada. Por regla general, las ideas más sencillas suelen ser con frecuencia las mejores¹⁹.

Hay que subrayar que el personal colaboraba. En 1973 se llegó a premiar a un operario con 106.000 pesetas una idea que eliminaba los desfibrados en los filamentos del hilo, defecto éste que perjudicaba muchísimo la calidad de los productos. Teniendo en cuenta que un operario con la categoría de especialista textil ganaba ese año anualmente 164.624 pesetas²⁰, nos podemos hacer una idea hasta qué punto fue importante la aportación de ese trabajador. La última noticia sobre las ideas del personal publicada en el boletín interno es de 1983. En la época en la que yo estuve trabajando no premiaron a nadie.

Según Alberto Galgano, uno de los teóricos de la calidad total, la introducción de esta política en las empresas europeas se produjo a principios de los años ochenta, sin mucho éxito en los primeros años. Más tar-

¹⁹ Véase *Hoja Familiar*, núm. 159, junio de 1970, p. 13. Esta publicación, junto con las otras dos que la sustituyeron, *Actualidad* y *Actualidad La Seda*, pueden ser consultadas en la Biblioteca Nacional, sala Jorge Juan.

²⁰ Convenio Colectivo Sindical de La Seda de Barcelona (para sus centros de trabajo de Alcalá de Henares y Madrid), años 1973-1974. Tabla de salarios netos personal obrero/año 1973.

de las compañías que introdujeron esas estrategias obtuvieron unos resultados parecidos a los de Japón, sólo que las empresas japonesas lo hicieron veinte años antes. El problema fundamental, según el mismo autor, para la introducción de la calidad total en las empresas occidentales no es tanto el *qué* hacer, sino *cómo* hacerlo, debido al arraigo de las técnicas de organización americanas²¹. La calidad total proveniente de Japón y la motivación de ideas del personal no son tan distintas. Se basan en los mismos principios de comunicación horizontal, participación y estudio minucioso de todo el proceso para facilitar la coordinación entre todos. La pregunta es ¿por qué entonces en las empresas occidentales se ha tardado tanto en aplicar esas estrategias tan beneficiosas para las compañías? La respuesta no está en la idiosincrasia cultural de cada país o en una mala enseñanza de la gestión empresarial, sino en el uso del conocimiento que hace el taylorismo y la estructura de poder que genera, en la división tan radical entre concepción y ejecución y que, teóricamente, la calidad total pretende eliminar o al menos disminuir. Esto se muestra de manera evidente con lo que ocurría en el taller.

La política de motivación del personal para que colaborara con sus ideas no acababa en el premio; se extendía al taller. Desde finales de los años sesenta y hasta principios de los ochenta, los jefes de sección reunían a los operarios a su cargo una vez al mes con cada turno de trabajo (mañana, tarde o noche) para hablar de los problemas de la sección. Estas reuniones eran algo similar a lo que ahora se llamarían círculos de calidad²², *avant la lettre*. En estas reuniones el jefe preguntaba a los trabajadores sobre los métodos y posibles soluciones a los problemas que surgían en el proceso. Les instaba a que hablaran sin miedo y expusieran todas las cuestiones pertinentes para mejorar los métodos de trabajo, el funcionamiento de las máquinas o hicieran críticas por las equivocaciones que pudieran tener los jefes o ingenieros. Sin embargo, en esas reuniones los trabajadores nunca aportaban gran información y se convertían más en unos ejercicios retóricos de declaración de intenciones o servían para atreverse a decir algún reproche que incomodaba a los encargados y jefes. En algunas secciones los jefes temían escuchar a los obreros ya que sus argumentos ponían en evidencia su ignorancia, no total, pero sí parcial y a veces en cuestiones básicas del proceso productivo o, incluso, su ineptitud para organizar el trabajo. Este hecho reducía su prestigio y su autoridad, por lo que con el tiempo dejaron de celebrarse las reunio-

²¹ Alberto Galgano, *ob. cit.*, pp. 446-461.

²² Alberto Galgano los define como «pequeño grupo que desarrolla voluntariamente actividades de control de calidad en una unidad organizativa», *ob. cit.*, p. 358.

nes. Los trabajadores ocultaban información porque sabían que las pericias se incluirían en las reglas formales de trabajo y les aumentarían su carga de trabajo. Esas pericias y habilidades técnicas que proporciona la realización del trabajo y el conocimiento de la máquina les servía —les sirve— para dosificarse el esfuerzo y administrarse el tiempo de descanso entre el final del enhebrado de una máquina y el comienzo de la otra y así, con esos descansos extraoficiales se protegen del enorme ruido y las vibraciones del suelo que producen las máquinas. Los jefes querían —quieren— averiguar dichas pericias para reducir los tiempos de descanso. Las reuniones dejaron de realizarse y el modo de apropiación del conocimiento se realizó —se realiza— a través de los encargados o las redes clientelares.

Fue a mediados de los años ochenta cuando la dirección comenzó a introducir unos programas de técnicas de calidad tal como lo planteaban los japoneses. En 1985 ya se expresaba como insuficiente la política basada en el binomio ventas/producción dirigida casi exclusivamente a la conquista de mercados a través de la reducción de costes. La calidad y diferenciación de los productos comenzaban a ser consideradas como herramientas muy competitivas²⁰. Años más tarde la visión de conjunto se fue ampliando y se aplicó un sistema de control estadístico de la calidad que abarcaba de manera integral desde la materia prima, el proceso productivo, el análisis de los laboratorios y la entrega del producto a los clientes²¹. No obstante, las inversiones para modernizar las máquinas y el proceso de formar al personal para que adquiriera la mentalidad que preconizaban los teóricos japoneses fue más lento. En el taller, los métodos de trabajo y las relaciones jerárquicas eran las mismas.

A mediados de los años noventa se aprobó un Plan de Productividad que, aparte de incrementar la carga de trabajo y modificar las categorías profesionales, incluía la formación del personal como uno de sus aspectos fundamentales en prácticamente todas las secciones de la fábrica. Si los cursos no se podían impartir en horas de trabajo se realizarían a otras horas, con un plus salarial de 700 pesetas por hora²². En las reuniones entre la dirección y el Comité de Empresa para la negociación del cita-

²⁰ Véase *Actualidad La Seda*, núm. 341, diciembre de 1985. En el número siguiente, de enero de 1986, en el informe sobre la marcha económica de la empresa, se plantea directamente como una necesidad los tres aspectos más importantes: inversión, calidad y productividad.

²¹ *Actualidad La Seda*, núm. 359, enero-febrero de 1988, p. 13.

²² Esta información está elaborada a partir de los documentos del Comité de Empresa. Dichos documentos pueden ser consultados en el Archivo Histórico de CC.OO., Fundación 1º de Mayo, Fondo La Seda de Barcelona.

do Plan de Productividad, uno de los asuntos más importantes fue la mejora de la calidad y la unificación de los métodos de trabajo. El objetivo era hacer compatible producción y calidad, algo que hasta el momento no había sido posible. El modo de conseguirlo era evitar la arbitrariedad de criterios a la hora de realizar el trabajo y con ello eliminar problemas que en la mayoría de las ocasiones estaban producidos por una falta de comunicación, tanto vertical como horizontal. Se trataba de conjuntar y coordinar a todo el personal de las secciones, que hubiera comunicación entre los individuos y que en las operaciones a realizar se siguieran unos procedimientos muy semejantes y así evitar lo que ocurría de manera habitual, que cada operario hacía el trabajo según la circunstancia del momento. En las secciones muy tecnificadas esto a veces resultaba un grave problema.

Como apoyo a las medidas firmadas, en febrero de 1996 llegó de Barcelona un técnico en ergonomía que hizo reuniones periódicas con el personal para instaurar los círculos de calidad²⁶. En dichas reuniones explicó a los trabajadores que eran miembros de un equipo —la sección en su conjunto— y que de cara a una buena marcha de la empresa para que los productos fueran más competitivos en el mercado se necesitaba que éstos tuvieran la máxima calidad posible. Comenzó intentando concienciar a todo el personal para que colaborase en ese proyecto. La idea principal era que todos tenían voz y voto; es decir, cada miembro de la sección (operario, encargado y jefe) tenía su cometido y su función, pero en el caso de haber algún problema técnico, algún error o alguna sugerencia que hacer no hubiera jerarquías a la hora de comunicarlas, ya que lo que movía a todo el equipo era que la producción saliera con la máxima calidad posible, sin hacer prevalecer los intereses particulares ni sus diferencias estamentales.

Ésta era la teoría; en la práctica las cosas sucedieron de una manera muy distinta. Para que eso fuera así el ergónomo debería haber reunido a todos los miembros de la sección para debatir y discutir juntos los problemas, de esa manera lo que se le olvidaba a uno lo podía decir otro y se podría llegar a un acuerdo en los procedimientos a seguir. Sin embar-

²⁶ Para un análisis de los círculos de calidad como una de las nuevas formas de organización del trabajo que superan al taylorismo véase Jean-Jacques Chanaron, y Jacques, Perrin, «Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo», en Juan José Castillo (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo*, ob. cit., pp. 75-96. Una descripción de los círculos de calidad en una fábrica de automóviles se encuentra en Juan José Castillo, *Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores en una fábrica de motores*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, documento de trabajo.

go eso no lo hizo. Reunió a los diferentes estamentos por separado. Esta opción tenía la ventaja de evitar los reproches entre los individuos y mantenía la autoridad y el prestigio de los superiores. Pero tenía la desventaja de no debatir los problemas hasta sus últimas consecuencias, por lo que se perdían elementos para una coordinación completa de los grupos de trabajo. Esas reuniones se convirtieron en un instrumento de obtención de información muy sutil, ya que el ergónomo recogió datos de todas las secciones y elaboró un informe que entregó a la dirección, que a su vez tomó las medidas pertinentes para organizar el trabajo y prescribir los procedimientos conforme la dirección indicó.

En las entrevistas que realicé en esa época mis informantes me comentaban que lo que estaba intentando la dirección no era una mejora en los procedimientos, ya que esa mejora en la calidad la habían conseguido en parte con algunas modificaciones en las máquinas. Por ejemplo, en casi todas las máquinas de todas las secciones se colocaron nuevos detectores que al mínimo error se paraba el puesto; se iban instalando ordenadores que controlaban las condiciones del hilo, como la temperatura, la humedad, la tensión, etcétera; es decir, se aplicó un proceso de "autonomatización"²⁷, todo lo cual coordinó de manera más eficiente la producción tanto sección por sección como en la fábrica en su conjunto. Los objetivos de mejora de la calidad se cumplieron; los resultados fueron excelentes. Sin embargo, bajo el argumento de la mejora de la calidad lo que pretendía también la dirección era erradicar las costumbres y resistencias al trabajo que tenían los trabajadores veteranos desde la inauguración de la fábrica: no salir a fumar, no ir a ducharse antes de tiempo, tener solo media hora de descanso en el bocadillo sin alargar unos minutos más, etcétera. Es decir, regulando todos los procedimientos técnicos y organizativos se reducían los tiempos muertos y se evitaban resistencias al trabajo.

Las estrategias de calidad se están implantando con la segunda generación, con los trabajadores eventuales que desde mediados de los años ochenta sustitúan a los trabajadores fijos para el periodo vacacional o para cubrir puestos por la introducción de una nueva línea de producción. No obstante, no se está realizando por medio de la motivación, el diálogo o la confianza mutua como expresan los teóricos²⁸, sino por los métodos tradicionales: la coerción. A pesar de que tras la firma del Plan de Productividad de finales de 1995 y principios de 1996 los jóvenes

²⁷ Término tomado de B. Coriat, *Pensar al revés*, ob. cit., pp. 40-42.

²⁸ Alberto Galgano, ob. cit., pp. 299-305, y Carlos, Muñoz Giral, ob. cit., pp. 129-136.

eventuales colaboraron con el mensaje que recibían de la dirección, esa colaboración no se hizo de manera voluntaria y convencida o con un cambio de la mentalidad, sino a través de la promesa del puesto de trabajo fijo o bajo la amenaza de sanción. De hecho, se produjeron sanciones ejemplares a jóvenes por salir al vestuario tal y como lo hacían los veteranos o como lo hicieron en contrataciones de años anteriores.

En definitiva, los círculos de calidad serían realmente útiles según su propia teoría si los encargados de llevarlo a cabo tuvieran en cuenta sólo las cuestiones técnicas del trabajo y soslayaran la jerarquía en el mando; es decir, que de hecho un subordinado le pudiera decir a su superior que se ha equivocado y éste no tomara represalias por ello. Si esto se diera, entonces sí funcionarían los círculos de calidad, pero hasta el momento eso no se ha producido. Tal y como procedió el ergónomo durante el primer semestre de 1996, no era más que llevar a cabo una vez más los métodos de Taylor: averiguar la manera de trabajar de los obreros, aprehender sus técnicas y conocimientos y después devolvérselos en forma de normas y órdenes.

Por otra parte, desde un punto de vista teórico, las técnicas como la "autonomatización" o el "justo a tiempo" se siguen basando fundamentalmente en la economía de tiempos, en el control estadístico de la producción y en la utilización del conocimiento del proceso productivo que poseen los trabajadores. Esto implica un mayor control y vigilancia del funcionamiento real de las máquinas y de los movimientos y tareas que tienen que realizar los operarios por medio de la introducción de los ordenadores. De la misma manera que hizo Taylor, las estrategias de calidad total atacan de nuevo los saberes de los trabajadores para pasar a manos de la gerencia, esta vez realizado de manera inversa, desespecializando al obrero y aumentando su carga de trabajo²⁹.

5. Conclusión

Al querer controlar todos los movimientos de los operarios, el taylorismo rechazaba cualquier opción de autonomía en el trabajo. Pero frente al taylorismo y al dar cada vez más importancia al potencial creativo del

²⁹ En algunas secciones se realizaron cambios organizativos idénticos a los prescritos por Taiichi Ohno para Toyota, según explica Coriat en *Pensar al revés*: dos operadores para un solo operario. Véase Fundación 1º de Mayo, Fondo La Seda de Barcelona, Plan de Productividad de 1995.

trabajador por encima del simple intercambio de trabajo por salario respetando unas reglas de trabajo determinadas, en un principio se podría concluir que las estrategias de motivación al trabajo han evolucionado hacia modelos de gestión de la mano de obra en la que se hace necesaria la autonomía en el trabajo. Según esto, se abandonaría entonces la lógica de la dominación para pasar a una lógica de colaboración en la que se tendría en cuenta, primero, al trabajador como persona y como ser inteligente, no como ser obediente; y, segundo, al ser tan necesaria la aportación del conocimiento del operario desaparecería, o al menos disminuiría, la drástica separación entre concepción y ejecución³⁰. Ésta es la pretensión de la estrategia denominada calidad total.

Sin embargo, ni el taylorismo ignoraba el potencial creativo de los trabajadores, ni las estrategias de calidad total permiten la autonomía en el trabajo que los teóricos afirman. Por el contrario, con dichas estrategias se reduce la capacidad de movimientos de los trabajadores, ya que se sigue utilizando todo tipo de conocimientos para diseñar una tecnología que detecte los errores casi sin la intervención del operador humano; se reducen los tiempos muertos; se realizan las máximas operaciones posibles en el mínimo tiempo posible; y, por último, con la aplicación de las nuevas tecnologías y el cálculo estadístico de la producción, se tiene controlado de una manera más eficaz el trabajo y el comportamiento de los operarios, siendo innecesaria la vigilancia directa del encargado. La disciplina es sustituida por un proceso impersonal, científico, donde, formalmente, el valor principal es la calidad de la producción por encima del orden productivo.

En definitiva, la estrategia de calidad total ejerce una doble función de motivación y coerción. Por un lado motiva al trabajo al presentarse como una política que pone el énfasis en el respeto a la persona valorando las capacidades intelectuales de los trabajadores. Pero por otro, ejerce una función coercitiva porque utiliza todos los conocimientos de los trabajadores que en última instancia repercuten en un incremento de la carga de trabajo al incluir las pericias concretas en las reglas formales de trabajo. Esto reduce su autonomía y sus movimientos cada vez están más controlados.

La estrategia de calidad total también ejerce una función ideológica y abre el camino a un nuevo modelo de relaciones laborales opuesto al fordismo. El fundamento principal de las relaciones laborales fordistas es el contrato de trabajo y el convenio colectivo. Ambas instituciones jurídicas están reguladas y sometidas a negociación colectiva entre el go-

³⁰ Esta argumentación está recogida en G. Tersac, *ob. cit.*

bierno, la patronal y los sindicatos y su cumplimiento está defendido por la fuerza coercitiva del Estado. Este marco jurídico regula las reglas del juego, los límites, derechos y deberes de cada una de las partes. Frente a esto aparece un nuevo modelo que bajo el discurso de progreso, buen servicio al consumidor y atención al pequeño accionista, se extienden los fenómenos de la descentralización productiva y la especialización flexible, individualizando las relaciones entre el empresario y los trabajadores, desregularizando el contrato de trabajo y con una fuerte tendencia a la desaparición de los convenios colectivos²¹. Las empresas de trabajo temporal, por ejemplo, dan cobertura legal a este fenómeno. El discurso de la calidad total se encuadra en medio de los consumidores y los trabajadores para ir aumentando la calidad y así ir ganando cotas de mercado y la confianza de los clientes.

— Cuando se afirma que la diferencia entre la gestión empresarial americana y japonesa no radica en las máquinas sino en las personas y se describe sólo cómo se deben aplicar y no cómo se aplican de hecho esas técnicas de calidad, se está haciendo una afirmación parcial que imposibilita el conocimiento real de lo que ocurre en el centro de trabajo. Aunque los teóricos de la calidad total afirman que las actitudes de «rencillas y rencores» entre los miembros de la empresa dificultan, si no imposibilitan, la consecución de la calidad, eso no significa que las relaciones de poder y las estrategias de dominación desaparezcan. Todo lo cual cuestiona seriamente la tesis de que el taylorismo es una técnica empresarial obsoleta.

²¹ Véase Antonio Baylos Grau, *Derecho del trabajo: modelo para amar*, Madrid, Trotta, 1991; Laurent Vogel, «Derecho del trabajo y precarización de derechos en los Estados de la Unión Europea», en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, núm. 9, pp. 243-275; Juan Blanco, «Cambios y tendencias estructurales en la organización de los procesos de trabajo: segmentación del empleo y condiciones de trabajo», en Fundación 1º de Mayo (comp.), *El impacto de la ley de prevención de riesgos laborales. Presencias y conclusiones*, Madrid, 1996.

Resumen. «La calidad total: nuevas formas de nombrar el taylorismo»

En el transcurso de los últimos años se ha abierto un debate en torno a la obsolescencia de la organización del trabajo taylorista y fordista y la aparición de nuevas formas organizativas que afirman superar dichos modelos, permitiendo la adaptación de las empresas a un mercado cada vez más global. Dentro del taller, la estrategia organizativa denominada *calidad total* incorpora a la gestión empresarial las capacidades intelectuales, cognitivas y creativas de los trabajadores. Las consecuencias de estos cambios producirían un aumento de la eficiencia económica, un incremento en la calidad de los productos y una mejora de las condiciones laborales. Sin embargo, frente a las opiniones en contra, el sistema taylorista continúa vigente y las estrategias de calidad total mejoran la calidad de los productos, pero no las condiciones laborales e implican un mayor control, tanto del proceso productivo como de la fuerza de trabajo.

Abstract. «Total quality: a new name for Taylorism»

The last few years have seen intense debate over the obsolescence of Taylorism and Fordism and the appearance of new, superior forms of work organization, which allegedly transcend these earlier models and enable companies to adapt to an increasingly global market. Within the workshop, the organizational strategy known as *total quality* incorporates the intellectual, cognitive and creative capacity of the workers into business management. These developments, it is argued, result in greater economic efficiency, higher quality products, and better working conditions. However, in contrast to many, the author argues that Taylorist systems of production are still in use today: total quality strategies improve the quality of products but not of working conditions, and also imply greater management control of both the productive process and the labor force.